

UNIDAD  
S E A D  
021



# Universidad Pedagógica Nacional

INVESTIGACION DOCUMENTAL



EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA  
ESCUELA PRIMARIA: LAS FUNCIONES  
DEL DIRECTOR Y LOS REGLAMENTOS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN EDUCACION  
PRIMARIA

PRESENTA:

Profr. Raúl Rosales Martínez

MEXICALI, B. C., OCTUBRE DE 1987.

UNIVERSIDAD  
PEDAGOGICA  
NACIONAL

OFICIO: 379/D/87  
ASUNTO: DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Mexicali, B.C., a 9 de diciembre de 1987.

C. Profr. Raúl Rosales Martínez

P r e s e n t e :

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y después de haber analizado el trabajo de titulación, alternativa Investigación documental, Titulado "El Proceso Administrativo en la Escuela Primaria: las Funciones del Director y los Reglamentos"

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

A t e n t a m e n t e ,  
El Presidente de la Comisión



S

Prof. Sergio Gómez Montañez  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD SEAD No. 021  
MEXICALI, B.C.

SGM'brn

C.A.V. 20/11/95

## INDICE

PAGINA

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
1. ESCUELA PRIMARIA EN MEXICO	8
1.1 Breve historia	9
1.2 La escuela primaria en la actualidad	13
1.3 Interrelación de la escuela primaria con otras dependencias: la supervisión escolar	26
Notas capítulo 1	34
CAPITULO 2	
2. ADMINISTRACION ESCOLAR	36
2.1 Conceptos generales	37
2.2 Conceptos específicos	49
2.3 Reglamentos de la escuela primaria	56
2.3.1 Reglamento de la Asociación de Padres de Familia del día 30 de marzo de 1980	56
2.3.2 Reglamento de la parcela escolar	60
2.3.3 Reglamento de la cooperativa escolar	64
2.3.4 Reglamento del ahorro escolar	68
2.3.5 Instructivo, recursos financieros	69
2.3.6 Instructivo para manejo de recursos materiales	70
2.3.7 Manual de organización de la escuela primaria	72
Notas capítulo 2	79
CAPITULO 3	
3. DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA: FUNCIONES Y PROBLEMA TICA.	80
3.1 Definición	81

	PAGINA
3.2 Perfil del puesto y cualidades del Director	82
3.3 El Director como líder y las relaciones humanas	86
3.4 Motivación para el trabajo y la delegación de funciones	91
3.5 Aspectos a cubrir para organizar, supervisar y orientar el trabajo del plantel y su problemática	95
3.5.1 Materia de planeación	96
3.5.2 Materia técnico-pedagógica	97
3.5.3 Organización escolar	97
3.5.4 Materia de control escolar	98
3.5.5 Materia de supervisión	98
3.5.6 Materia de extensión educativa	98
3.5.7 Materia de servicios asistenciales	99
3.5.8 Materia de recursos humanos	99
3.5.9 Materia de recursos materiales	100
3.5.10 Materia de recursos financieros	100
Notas capítulo 3	102
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	103
Escuela primaria	104
Administración escolar	108
Funciones del Director	110
Notas	116
Bibliografía	117

## INTRODUCCION

Entre otros motivos, el que me lleva a tratar de realizar este trabajo de investigación documental, es el relacionado con las facilidades que la U P N nos está dando para conseguir la titulación de la Licenciatura en Educación Primaria, pues a la fecha ya cuentan algunos años de haber terminado aquellos cursos de verano, donde varios profesores pudimos ganarnos el certificado de licenciatura y zafando la oportunidad que tuvimos cuando presentamos el seminario de tesis, no se nos presentaba otra oportunidad como la que estamos presenciando en estos días.

Tal vez queriendo ser un poco más práctico y materialista, pudiera señalar también los incentivos económicos que a la fecha se nos están anunciando, por parte del gobierno, principalmente para aquellos profesores que cuenten con el título de Licenciado en Educación Primaria; pero aunque no deja de ser expectante la oferta (pues hasta ahora no se sabe cómo se irán a otorgar y a quié--nes), en mi lugar no lo podría colocar dentro de los motivos primeros para la realización del presente trabajo, y no porque me esté considerando un acaudalado del magisterio, si no por la sencilla razón que soy de los maestros llamados "correcaminos", que --salgo de un lado y tomo el camino para ir a otro, y no sé, la verdad, lo que pudiera acomodarme en lo que a materia de tiempo y dinero se piensa ofrecer a partir del fin del presente año. Esperamos que algo nos alcance a caer en nuestra canasta.

Más bien otro motivo principal para adentrarme en esta tarea

que me echo auestas hoy, es el hecho de tener la satisfacción personal y profesional de antes de la jubilación dejar terminado un escalón más en nuestra modesta profesión, pues aunque sea en documentos estaríamos a la zaga de lo que hoy en día pretenden -- ser las escuelas normales, que como alguien dijo refiriéndose al gobierno y a los requerimientos para impartir educación primaria, que "se están pidiendo estudios de primera para una carrera de segunda con sueldo de tercera", y como dije, cuando menos en lo que a documentos se refiere estaríamos a la par con las nuevas generaciones de licenciados egresados de las escuelas normales de nuestro país.

Otro motivo también es el de la gran oportunidad que se me presenta de poder actualizarme en el puesto que he venido desempeñando en la escuela primaria durante más de 20 años, que es el de ser Director, y al mismo tiempo establecer comparaciones en la forma en que hemos tratado de conducir nuestra escuela con las recomendaciones actuales y en un momento dado poder corregir los -- errores cometidos, para así catalogarnos en forma muy modesta dentro de los directores que tratamos de estar al día, aunque sólo sea en estas grandes ocasiones, como en esta que hoy se nos brinda, pues siendo sincero conmigo mismo, son casi nulas las ocasiones (y no creo que sea mi caso nada más) en que me preocupo por tratar de leer siquiera lo que me atañe directamente como responsable de una institución. Espero pues, y de esto estoy seguro, que este trabajo servirá de mucho, pues haber elegido este tema, referido plenamente a mis funciones, como es la administración de la

escuela primaria y desde luego el Director como responsable directo , tiene que resultarme benéfico.

Aparte de lo anterior, el enfoque que pretendo darle a este trabajo, es el de que la reglamentación de nuestras escuelas primarias no se cumple, no sólo por la culpa del Director. Al respecto trataré de hacer una serie de consideraciones en torno a lo que sucede a la hora de la aplicación de algunas disposiciones reglamentarias ; asimismo, haré una presentación general de todos los reglamentos que hacen posible la organización de nuestras escuelas elementales, pues es de ahí donde de buena parte se desprenden los éxitos o fracasos del proceso administrativo, pues de cualquier forma son la guía bajo la cual se inspira nuestro trabajo de organizadores, sin dejar de considerar al elemento humano que cualquiera que sea su jerarquía es él el que va a llevar a feliz término las tareas encomendadas a cualquier institución, y en este caso la escuela que me ocupa en esta investigación. Desarrollaré el trabajo tratando de involucrar en él todos los aspectos que desde mi punto de vista más influyen en la organización en general de la comunidad escolar, para allí poder desempeñar cierta problemática en cuanto a la responsabilidad del Director para cumplir cabalmente su cometido. Trataré también de analizar las actitudes que toman principalmente algunos supervisores hacia el Director, que lejos de ayudar al proceso administrativo lo entorpecen, por falta del criterio que debe prevalecer en todo funcionario, sea del rango que fuere; y si sumamos a lo anterior las actitudes de algunos profesores de



grupo; y aún más, la gran cantidad de reglamentos para aplicaciones, pues no será nada fácil sacar adelante un trabajo completo como lo mandan los cánones.

Los reglamentos los abordaré de una forma descriptiva cada uno de ellos; sólo en aquellos casos donde dadas las características del asunto que aborde sean muy necesarias las citas textuales de los mencionados documentos, lo haré, para que quede con mayor claridad lo que traté de exponer en la idea. Algunos aspectos que tendrán especial importancia, son los que se relacionan con las cualidades que debe reunir la persona que es o va a hacer Director desde que inicia la planeación de su trabajo, hasta evaluar al final a cada elemento que forma parte de la organización (entiéndase aquí como institución) que está dirigiendo sin pasar por alto que necesita ser líder, administrador, motivador, conocedor de reglamentos y legislación educativa, dominar los programas, tener una buena práctica de las relaciones humanas, llevar al día y al pie de la letra el inventario de recursos materiales y que no se le olviden los financieros y otras cualidades que mencionaré ya en el curso del trabajo. Expondré conceptos diversos sobre lo que algunos autores consideran que deben ser ciertos aspectos que se involucran en la problemática del proceso administrativo y el Director en la escuela primaria; es pues a grandes rasgos como estará presentado y expuesto este trabajo.

Creo que todo trabajo que el hombre emprende debe tener algunas finalidades y aunque con una cierta dosis de proporción

guardada éste también pretende tener las suyas, espero que se pueda llenar el mínimo de ellas, entre las que se pueden mencionar las de llegar a conocer lo mejor que se pueda la reglamentación de la escuela primaria; poder, de ser posible, motivar a los maestros a través del conocimiento pleno de reglamentos, para un mejor logro de resultados de nuestro trabajo; que lo que aquí se critique pueda llegar a una mínima parte de nuestro gremio, para que también de ser posible coadyuve a una mejor administración; que las propuestas que aquí se hagan puedan ser una poca de colaboración para mis compañeros maestros, y sobre todo a los que corren la misma suerte que yo, la de desempeñarse como directores de una grande o pequeña escuelita primaria; poder dejar asentadas en alguna parte de este documento mis inquietudes aparte de que lo haga en reuniones del ramo, en donde generalmente nos concretamos a autoalabarnos o a tratar de encontrar culpables para justificar nuestras fallas.

Por otro lado, la mayoría de los textos escritos o cuando menos muchos de ellos le dan diferentes enfoques a estas fallas, pretendiendo que sea el Director-administrador el único que las corrija.

Tal vez otra finalidad es pretender sensibilizar a quien llegue este trabajo sobre la problemática en nuestras escuelas. Pudiera ser, tal vez, este insignificante trabajo entre tanto significativos que se presentarán, el inicio de investigaciones más profundas en relación con el papel que juega el Director en la escuela primaria, para que en ciertos momentos se le brinden

más apoyos, pues como mostraré en el curso de mis investigaciones se necesitan dotes sobrehumanas para que una sola persona pueda reunir tantas cualidades y capacidades durante todo el año y lo más seguro durante tantos años que tendrá que devengar el sueldo de Director. Aunque si queremos dejar de preocuparnos, podemos quedarnos conformes con la situación que estamos viviendo y seguir pretendiendo resolver la situación administrativas de nuestras escuelas con simples cursos para directores (aunque no hay peor lucha que la que no se hace) y descargando en una sola persona las responsabilidades para que ésta a su vez delegue en algún compañero con muy buena disposición las nuevas y últimas disposiciones oficiales, en cuanto a innovadores aspectos de la administración se les ocurra a nuestras autoridades educativas implantar en nuestro ya saturado tiempo de Director o "todólogo" de la escuela primaria, pues a nuestras escuelitas hasta maestros de grupo le regatean, no se diga personal administrativo, en cambio es de todos sabido que a partir de la educación media hacia arriba no escatima esfuerzos el gobierno para proporcionar y si es posible saturar de personal de todo tipo a los planteles. Espero que estas clases de trabajo sirvan para que los beneficios señalados que tienen niveles superiores se hagan llegar en el menor tiempo posible a los niveles de primaria; y por último, como dije al principio poder retirarme en mi jubilación con el título de Licenciado en Educación Primaria.

CAPITULO 1  
ESCUELA PRIMARIA EN MEXICO

## 1.1 Breve historia

Dentro de lo que a organización de la escuela primaria se refiere, consultando cierta bibliografía, lo más que es posible remontarse es al estudio de la forma en que se llevaba la educación entre los aztecas (1), en la que se mencionan dos clases de escuelas, al frente de las cuales se encontraba un Director responsable de su funcionamiento; estas escuelas, como es sabido, eran el calmecac, dedicado a los nobles y de carácter religioso y el te

l

puchcali de carácter civil, dedicado a la clase media (2); ambas escuelas eran mixtas, aunque internamente separadas, ya que la disciplina era muy estricta y en el caso de las mujeres eran vigiladas muy de cerca por cuidadores y los edificios en el exterior por guardias ya muy mayores, haciéndolo de día y de noche.

Después de la época mencionada se presenta la Colonia, en la cual se nota una clara influencia, y más bien la única: de los evangelizadores misioneros que impartían educación de toda índole con la finalidad de enseñar la religión católica y al mismo tiempo proporcionar en la práctica diversos oficios, como se ha podido apreciar hasta fines de este largo periodo de dominación, en el que por ejemplo la actividad principal del padre de la Independencia, aparte de atender sus asuntos clericales y políticos, era el de enseñar oficios a nuestros indígenas. Durante este periodo el gobierno de la metrópoli se preocupó muy poco por la educación

de los nuestros, pues influenciado por las clases dominantes de aquí y de allá no permitió el desarrollo cultural, para así poder seguir oprimiendo y al mismo tiempo evitando la liberación del pueblo. Hasta la Constitución de Cadiz de 1812 ya iniciada la lucha de Independencia, algo se deja ver por parte de los españoles a petición de los 17 diputados de la Nueva España. En uno de los artículos de esa Constitución se señala que: "En todos los pueblos de la monarquía se establecerán escuelas en las que se enseñará a leer, escribir y contar, y el catecismo de la religión católica" (3). También la Constitución de Apatzingán disponía "la instrucción como necesaria a todos los ciudadanos, debe ser favorecida por la sociedad con todo su poder", propósitos que nunca se pusieron en práctica debido a los momentos tan difíciles que vivía el país, todavía por la guerra de Independencia. La Constitución de 1824 habla de promover entre otras cosas la educación pública, pero con ciertos privilegios para la iglesia y el ejército (4). Toca a don Valentín Gómez Farías la creación de la Dirección General de Instrucción Pública, el 21 de octubre de 1833; en su reglamentación aparece por vez primera una serie de disposiciones que buscan conducir la vida administrativa de las escuelas; al mismo tiempo autoriza a los establecimientos para que formulen reglamentos y se pongan en práctica, sin pasar por alto que tendrán que informar al "supremo gobierno" sobre el incumplimiento de profesores y directores, lo que era sancionado con descuentos en sus sueldos, cuando este incumplimiento era injustificado. La Dirección estaba facultada para llevar a cabo visitas sin previo aviso; autorizaba licencias al personal hasta por 90 días por enfermedad por medio sueldo; ya se habla en esa época de la

compatibilidad de dos empleos siempre y cuando estén ubicados en el mismo local. Como se puede ver es de suponer que esta legislación, antecedente de la actual reglamentación administrativa, que en principio se practica en nuestro sistema educativo nacional.

Aunque cabe aclarar que las disposiciones anteriores no duraron vigentes mucho tiempo, debido a que en abril de 1834 se inicia la serie de entradas y salidas al gobierno de México que tendría Antonio López de Santa Ana; este periodo terminaría hasta abril de 1853; pero es hasta abril de 1856 cuando a nivel de legislación gubernamental se habla de "libertad y enseñanza". Durante el periodo de Santa Ana se observa una clara tendencia a favorecer al clero y a los ricos en todos los aspectos incluyendo el relacionado con la educación.

Previo a la Constitución de 1857 los liberales discuten y en su momento aprueban el contenido de los antecedentes del actual artículo 3ro. constitucional, declarando la libertad de "enseñanza" con la vigilancia del Estado. El decreto de febrero de 1861 crea el Ministerio de Justicia e Instrucción Pública, que se encargará entre otras cosas de todos los asuntos de los diferentes niveles de la educación pública (5).

El Presidente Juárez considerando a la "educación como el medio más seguro de hacer imposible abusos del poder", promulgó en diciembre de 1867 la Ley Orgánica de Instrucción Pública donde declaraba entre otras cosas la educación elemental gratuita y obligatoria; ésta fue reformada en mayo de 1869, pero no en los puntos señalados.

Durante el gobierno de don Sebastián Lerdo de Tejada (1872-

1876) se hicieron efectivas las sanciones a los padres o tutores que no enviaran a sus hijos a la escuela primaria; se impulsó la educación dotando a los planteles de materiales necesarios y dando un buen sueldo a los maestros. Se prohibió la enseñanza religiosa en los planteles, debiendo ser una moral laica.

Porfirio Díaz (1866-1911) a través de su política educativa, que dejaba actuar afortunadamente a intelectuales que se preocuparon por la educación del pueblo, entre los que se contaban a don Joaquín Baranda y a don Justo Sierra, le da un buen impulso a la instrucción pública en general, pero sobre todo a las escuelas normales, cimiento de lo que fue y es el sistema de educación primaria.

Por decreto del 17 de diciembre de 1885 se crea la Normal de maestros. El 23 de marzo de 1888 por medio de una ley se hace uniforme la enseñanza elemental y se ratifica su carácter de obligatoria y gratuita. En enero de 1904 se establecen jardines de niños en la ciudad de México. Se crea la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes en mayo de 1905.

En relación con las normales para las escuelas primarias la ley del 12 de octubre de 1902 indica que el maestro debe ser "un modelo ético para sus alumnos", siendo quizás esta legislación el origen de los maestros apóstoles de épocas pasadas. En este periodo se ponen en práctica las más modernas teorías pedagógicas y científicas.

Al triunfo de la Revolución de 1910 todos los regímenes gubernamentales se han venido preocupando por llevar educación a toda la población, pero principalmente a la rural e indígena, que en ese entonces era la más urgida (y lo sigue siendo) de to-



do tipo de educación. Para apoyar a la educación rural se crean en 1922 las normales rurales, que desaparecen en 1933 y reaparecen en 1940. En 1937 el general Lázaro Cárdenas, entonces presidente de la república, crea el Instituto Politécnico Nacional. En 1945 se creó el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio cuya función era preparar profesionalmente a los maestros rurales; asimismo otro hecho de suma importancia, aunque no en forma tan directa para la escuela, pero sí para la vida en general del país y de alguna forma también para los planteles educativos, -- fue la campaña de alfabetización implantada durante el sexenio del Presidente Manuel Avila Camacho.

Como muestra de los que empezaron siendo las administraciones revolucionarias, dice el escritor Enrique Krauze, en la serie Biografía del poder que Don Venustiano Carranza, en año y medio al frente del gobierno del estado de Coahuila, "invirtió 375,000 pesos en nuevas escuelas y creó nueve escuelas nocturnas" (6), destacando que el proyecto educativo fue exitoso.

## 1.2 La escuela primaria en la actualidad

El término escuela según el diccionario viene "del latín schola, que significa establecimiento de enseñanza" (7).

Otro autor señala que:

La palabra escuela nace en Grecia en el año 600 A.C: proviene de skole que significó lugar de ocio y la sofía (sabiduría) era la función de los ociosos, personas que se dedicaban al cultivo de la inteligencia y del espíritu. En Roma, según el mismo autor, la palabra escuela significó juego, haciendo con esto referencias al juego de la inteligencia y el saber (8).

El mismo autor considera:

Que la escuela es una creación del hombre para suplir las deficiencias de la educación informal, espontánea o refleja. En su significado general ella es el lugar o la institución donde se ponen en juego actividades de todo género, para conse

guir el desarrollo y el crecimiento de los individuos.

En el sentido técnico-pedagógico, escuela es la comunidad organizada de maestros y alumnos que persigue alcanzar la educación de las nuevas generaciones.

La escuela es producto y un reflejo de la vida social del régimen económico y político predominante en cada lugar y en cada etapa histórica. La función que debe cumplir su campo de acción, los fines que debe alcanzar, su organización y trabajo están en estrecha relación con el ambiente natural y social en el cual se desenvuelve (9).

En otra parte se encuentra, aunque ya cambiando de acepción el término escuela por el de plantel escolar:

A la comunidad educativa en donde convergen y participan, activa y armónicamente, los educandos, los educadores, empleados, autoridades escolares y miembros de la comunidad, para lograr por medio del proceso de enseñanza-aprendizaje los objetivos que se ha plantado el gobierno mexicano en materia de educación (10).

La escuela es una invención de la sociedad para proteger y hacer progresar su cultura, ayuda a las personas jóvenes y viejos a entender y apreciar los ideales y valores de la vida democrática. Los ayuda a asumir responsabilidades de la ciudadanía.

La escuela es especialmente efectiva para llegar a las metas fijadas, si demuestra su poder para mejorar la vida de la comunidad. Por esta circunstancia los orientadores de la instrucción conceden mucho tiempo al trabajo relacionado con la comunidad. (Directores y docentes) bien preparados pueden desempeñar un papel importante, de acuerdo al esfuerzo que pongan para construir una escuela que aporte valiosa contribución al proceso de colectividad.

La buena escuela está íntimamente ligada con el medio y aprovecha los recursos con que cuentan las personas para aprender. La sociedad se vale de la institución.... como uno de los instrumentos inutilizables para mejorar la vida en la localidad, nación y el mundo (11).

La escuela rural (fue) ideada para impartir la educación primaria o básica a las masas campesinas.

Al inventar la escuela los hombres asignaron a la nueva institución el papel auxiliar de la comunidad en la tarea de educar a las generaciones jóvenes (12).

En otra parte de su obra el maestro Rafael Ramírez, considera que:

La acción social dentro de la comunidad es un verdadero proceso educador aunque de carácter informal. Aparte de la acción informal educadora, la escuela debe desarrollar otro formal, ordenada, metódica y sistemática, dirigida no sobre los niños, sino los individuos que componen la población adulta, es decir sobre los hombres y mujeres maduros de la comunidad (13).

Echando mano del adagio que menciona el maestro Rafael Ramírez en su obra La escuela rural mexicana de que "como es el maestro es la escuela", y como él mismo señala que los hay progresivos, regresivos, maestros que reculan y otros que se estacionan, se puede pensar que así es la escuela.

Si se analiza brevemente cada una de las escuelas mencionadas, se encuentra en primer lugar las escuelas en México, y esto es desde sus orígenes son establecimientos dedicados a la enseñanza, iniciándose con las prehispánicas calmecac y telpuchcali, y pasando por el sistema lancasteriano hasta nuestros días.

En los conceptos de los profesores Reyes Quezada y Rosales en su obra citada (14), manejan a las escuelas como sitios en donde se hacen juegos de inteligencia y de saber, siendo indudable que cualquiera que haya sido el momento de nuestras escuelas, siempre han estado presente estas dos acciones y hasta se sienten casi en todo momento imprescindibles para salir avantes en las actividades que ahí se realizan. También señala el autor que es un reflejo del sistema político y económico, en estrecha relación con el ambiente natural y social en donde se desenvuelve; así también la consideran como una comunidad organizada de alumnos y maestros. Como se puede ver, todas las consideraciones están apegadas a lo que la escuela es y en un momento dado pretende ser, ya que no en todos los casos, y por fortuna son pocos es una comunidad organizada en el sentido amplio y estricto de la palabra y no por eso dejará de ser una escuela; quizá con fallas, pero seguirá siendo una escuela.

El otro concepto de escuela que corresponde al Manual del Director de planteles de educación primaria, involucra a todos

los empleados, tratando de lograr los objetivos fijados por el gobierno en lo que a materia educativa se refiere. No pasa por alto a los miembros de la comunidad y al igual que las anteriores se apoya lo más posible en la realidad, y en este caso ya se señaló que involucra directamente al gobierno. Sin temor a equivocación, en todas las naciones del mundo ellas son las que marcan las directrices en todos los aspectos, sin exceptuar el educativo, como representantes de una población mayoritaria; aunque esto no sea una regla general, ya que en muchos casos más que a las mayorías, ellas representan a ciertos grupos o a ciertos intereses. De cualquier forma les permite señalar los rumbos por donde ha de encauzarse la nación, pues el gobierno es el que detenta el poder. En este caso como en el anterior se señala lo que pudiera ser una "Comunidad escolar ideal", ya que contempla la participación activa y armónica de todos; acciones no imposibles pero en ocasiones sí difíciles de conjuntar cuando hay personas de diferentes formas de pensar y actuar. Como se señaló en el caso anterior, no porque no converjan estas dos situaciones no habrá en cierto momento escuela.

Los dos siguientes autores que son la maestra Franseth y el maestro Ramírez, dan mucha importancia a la participación de la escuela en la comunidad. En muchos casos señalan a la escuela como un invento de la comunidad para ayudar a los adultos, jóvenes y niños a conservar y desarrollar los valores.

Una en los Estados Unidos y otro en la campaña mexicana, los dos señalan conceptos válidos para cada país, y aunque desconocemos en este renglón a los vecinos, se cree que es lo que debe perseguir la escuela en todas partes. Por lo que respecta a

nuestro país, no se sabe hasta qué punto ha sido y es transformadora la escuela y ha coadyuvado así al desarrollo de la comunidad, y en algún momento hasta dónde ha sido capaz de la conservación de los valores, pues a lo largo de nuestra historia se han venido modificando ciertas políticas educativas, y si damos una ojeada a estas políticas, presumiblemente no son producto de una generación de pensadores concebidos en nuestras escuelas; más bien son producto de personas que ponen en práctica las inquietudes sociales y las cristalizan al encabezar movimientos de masas gracias a sus dones de dirigentes y líderes. Si se da un vistazo a la historia de México y se tratan de ver los orígenes de los diferentes cambios sociales, se verá, sin querer profundizar en ellos sino únicamente cuestionando el tema que ocupa en este espacio, que por ejemplo la lucha de Independencia todos sabemos quiénes la iniciaron y de dónde se originó ese producto. Que se enseñaron por parte de los misioneros a nuestros indígenas muchos oficios, es indiscutible; pero no originaron ellos el cambio social. Luego se pasa a la consumación de la Independencia, a la época de Santa Ana, al periodo de la guerra de Reforma, en donde se da apoyo al sistema lancasteriano que es más instructivo que educativo. Después de un tiempo más o menos corto de democracia, sobreviene el régimen porfirista, que aunque preocupado un tanto por la educación la enfoca principalmente a las ciudades; por lo tanto no se puede decir que este régimen de gobierno, desde el punto de vista de la escuela, preparó a la comunidad para el cambio, pues era lo que menos convenía. Como ya se vió en parágrafos atrás, en el periodo de la lucha revolucionaria y posrevolucionaria los gobiernos dieron y han venido dando

mucho auge a la educación rural, sin descuidar en ningún aspecto a las escuelas urbanas. Es en relación con las escuelas rurales de donde más material de discusión ha salido a nivel nacional, e incluso al mundial, ya que en su momento tuvimos observadores directos, como en el caso de la sierra del estado de Puebla, región que visitó el educador extranjero John Dewey, quien al referirse a la escuela rural mexicana dijo que "En ninguna parte del mundo he visto más completa identificación entre los objetivos de la escuela y la comunidad" (15).

Tal vez este interés por la escuela rural mexicana se debió a la recién terminada revolución social, ya que don Venustiano Carranza envió más de 100 profesores a los Estados Unidos para estudiar sistemas pedagógicos y visitar escuelas industriales y granjas modelo (16), hecho que sin duda trascendió a niveles internacionales e hizo que se fijaran los ojos de otras naciones en la nuestra y no sólo en lo político sino en la educación.

Es indiscutible que no nada más la escuela primaria cuyo término aparece por vez primera en la Constitución de Cádiz, preocupa a los gobiernos emanados de la revolución, sino todo el sistema educativo nacional. Pero lo que interesa en estas consideraciones es definir qué tan efectiva ha sido la escuela primaria rural para transformar a la comunidad, desde su creación por el Presidente Francisco León de la Barra, hasta llegar al periodo del Presidente Alvaro Obregón, o con José Vasconcelos al frente de la naciente Secretaría de Educación Pública, y con la educación socialista decretada por el Presidente Cárdenas, basada en las recomendaciones de Narciso Bassols. En todos esos casos es indiscutible que se han puesto en práctica mecanismos de apoyo

a la escuela rural mexicana; pero hasta las mismas autoridades que las implantan reconocen, en cierto momento, el fracaso de esos mecanismos, que cuando no ha sido por una situación, ha sido por otra, y ésta va desde lo pedagógico, o económico o político social hasta lo cultural. Así, en el primero de los casos, al crearse las escuelas rurales se necesitan muchos maestros que vayan a las zonas rurales del país, creándose para tal fin las normales rurales, pero sin ningún antecedente para fijar sus objetivos; éstos fueron naciendo de acuerdo a las exigencias de las escuelas rurales, y en principio fueron o cuando menos pretendieron ser una escuela de oficios varios, ya que se pretendía que el maestro-alumno egresara lo suficientemente preparado para ir a la comunidad donde se le requería para que impartiera instrucción y educación al mismo tiempo. "Las normales eran rudimentarias en su edificio y en su organización. Algunas se establecieron en haciendas o conventos abandonados o parcialmente destruidos. Muchos de los maestros y los primeros alumnos ayudaron a construirlas, muchas veces con ayuda de la comunidad, con frecuencia la misma escuela costeaba el equipo y los materiales, que eran pocos y baratos" (17).

Como se puede ver, aquí se engloban de manera principal deficiencias pedagógicas y económicas que hacían que iniciaran mal los intentos de llevar gente preparada a las zonas rurales.

En el aspecto político, al igual que en las normales, en las escuelas centrales agrícolas (que se implantaron con el fin de producir agricultores que enseñaran a los que tenían la tierra, pero que en técnica estaban en épocas muy remotas), éstos errores se dieron en la selección del alumnado, que por presio-

nes de este tipo no cumplieron con la política dictada en principio, que consistía en admitir como alumnos a hijos de ejidatarios y agricultores, echándose esto por tierra desde un principio, pues en buena medida ingresaron hijos de hacendados, empresarios, comerciantes y profesionales, que es lógico suponer nunca prestarían servicios en zonas rurales (18) y cuando lo llegaban a hacer, lo hacían sin los antecedentes que el caso requería, con el arraigo y amor al terruño.

Narciso Bassols y el maestro agrónomo Manuel Meza Andraca lucharon con todos los medios posibles a su alcance por corregir las fallas de selección del alumnado, pues debería ser para hijos de ejidatarios, que se quedaran en el campo a auxiliar a sus gentes, ayudándolos a salir del atraso en que se encontraban, tanto a los hombres como a las mujeres, encontrándose aquí con el obstáculo de que los cursos de economía doméstica, no eran aceptados por el ama de casa (19); en lo particular se considera que en principio el campesino no acepta de buen grado los cambios en las costumbres de cultivar la tierra, ya que en la actualidad y con pruebas fehacientes de las ventajas que ofrecen las técnicas agrícolas modernas, existen agricultores que se resisten al cambio; pero afortunadamente son pocos y no llegan a ser significativos. Más tarde admitiría Bassols los resultados desalentadores que ocurrieron con acciones que ya estaban fuera del alcance de los planificadores, como era la de poner mantener en sus puestos a los maestros rurales, por lo inhóspito de la mayoría de las regiones campesinas, y al mismo tiempo como personas preparadas que eran buscaron mejores condiciones de vida, pues la campaña casi siempre les negó mejores niveles para su existen



cia (20).

Pasado el periodo del general Cárdenas, todo lo anterior se estanca, y como sigue sucediendo a la fecha, por lo común cada seis años se cambian políticos de todo tipo, y en este caso se echó abajo lo poco o mucho que se tenía avanzado en materia educativa.

Se pudiera indicar que la escuela primaria es lo que marca en su momento el Artículo 3ro. Constitucional; así estaríamos hablando de la "enseñanza libre pero laica" enmarcada originalmente en la Constitución Política de 1917, que no dejó de traer graves problemas al gobierno al quererse poner en práctica, pues grandes intereses coludidos con el clero lo combatieron, ya que el clero no renunció ni renunciará jamás a meter las manos en la educación; por lo tanto no se puede hablar tajantemente de la escuela libre y laica. Viene el régimen cardenista y cambia sus principales términos por el de una educación socialista y racionalista; aunque se hicieron esfuerzos bastante dignos de tomarse en cuenta, para llevar los postulados de la escuela socialista a la práctica. Para este fin se crea el Instituto de Orientación Socialista, del que es entusiasta y convencido colaborador el maestro Rafael Ramírez. Nuevamente no forja aquí la escuela una generación de personas que sean generadoras de cambios sociales y sí por el contrario el clero vuelve a participar para tratar de hacer nada los postulados del Artículo 3o. Constitucional, que a la postre, en los años 40, sería reformado en la administración del Presidente Manuel Avila Camacho, no sin antes haber pedido la renuncia al secretario de la S E P al inicio de su gestión, el señor Luis Sánchez Pontón, por querer hacer respetar

el Artículo 3o. de esa época (21). De momento no se cambia el texto del Artículo, pero al tomar posesión de la S E P Octavio Véjar Vásquez, da un giro completo la política educativa. Afortunadamente duró poco al frente de esta Secretaría, ya que en diciembre de 1943 se hace cargo de la S E P don Jaime Torres Boddet, para iniciar, entre otras varias acciones, la modificación al texto del mencionado artículo constitucional, para quedar como hasta ahora se encuentra en nuestros días, sosteniendo que la educación debe impulsar el desarrollo armónico de las facultades del ser humano, la libertad de creencias ajenas a cualquier doctrina religiosa, y será democrática y nacional. Este cambio de texto se lleva a cabo en diciembre de 1946.

Como podrá verse, ha tenido más influencia en los cambios que se han presentado en México el clero y sus siempre aliados, los grandes capitales, que la práctica educativa en ocasiones de apóstoles y sacrificios humanos de los maestros o cuando menos desorejados y sus escuelas incendiadas por la turba incitada por el clero (22).

Para muestra basta un botón: cómo es posible que después de setenta años de laicismo, incluidos diez de socialismo dentro de la educación, encontremos aún en la actualidad un sinúmero de funcionarios a nivel nacional ocupando secretarías de Estado, ex Presidentes y hasta el actual Presidente de la República que hicieron sus estudios básicos, medios y hasta profesionales, en escuelas de tipo confesional o escuelas de paga, cuyos dueños son seguramente representantes de los más grandes capitales del país? ¿Dónde queda el Artículo 3o. Constitucional para el Secretario de Educación que forma parte de esa élite en el poder? (23).

Esto viene a confirmar lo que se decía líneas atrás: el clero y el capital son los que marcan el rumbo, y no las políticas educativas que tratan de implantarse cada cierto tiempo, las que ni a los propios altos funcionarios convencen, pues siguen mandando a sus hijos a los calmecac que es donde se hacen los gobernantes, al igual que en la época de nuestros antepasados los aztecas.

Viene a los recuerdos ahora, una frase de Roberto Ingersoll que dice: "Es ridículo predicar la bondad y el perdón, si se vive en el odio y la venganza". Aunque se debe decir que se está plenamente convencido de que "no hay peor lucha que la que no se hace".

Aunque se ha hablado mucho de la acción relevante de la escuela, que es indiscutible que ha llevado a las comunidades conocimientos programados, recreación en días festivos preestablecidos y esporádicamente fuera de ellos, no han sido significativos los cambios (cuando menos en nuestro estado), que se presenten por una influencia directa de la escuela en el medio, tal vez porque cuando quiere llegar a iniciarse, la misma sociedad se encarga de ubicarnos dentro de los edificios, seguramente por convicciones propias o por situaciones políticas. Pero no ha pasado de ser una situación a la fecha meramente de rutina. No con esto se quiere minimizar la participación de la escuela en la comunidad, pero junto a ella debería ejercer una autocrítica con el fin de que las cosas se puedan ir superando, ya que con tratar de subir a los maestros a planos que a lo mejor han alcanzado en muy pocos momentos, es irse encasillando en lo poco que se ha hecho y lo mucho que se ha dejado de hacer; todas las escuelas en la actualidad se han dejado ganar el mandado por una serie de

cosas que sin duda alguna forman parte activa del sistema, pues se cree que asistir al salón de clase o a los edificios escolares con todas las lecciones bien o mal preparadas, de una manera constante, es cumplir con nuestro cometido y muchas veces esta situación es de las mejores que pueden presentarse.

En la actualidad, es necesario referirse a la influencia desmedida que tiene la televisión comercial en los niños y en la comunidad; la falta de un verdadero amor patrio; la influencia tan marcada de la cuestión religiosa, cualquiera que sea la secta; las dificultades que implica adquirir una cultura extraescolar, en este caso hasta por los propios maestros; falta de alguna crítica a las políticas de gobierno o funcionarios, para que puedan superarse; la falta de conciencia sobre problemas nacionales tales como la contaminación, la devaluación, la inflación, la explosión demográfica, el consumismo, la drogadicción, el alcoholismo, etc. No podrá negarse que todo lo señalado anteriormente ha ido ganando terreno y que si se analiza el actual Artículo 3o. Constitucional, algo debería tener que ver la escuela de hoy para atacar la problemática expuesta; aunque es de suponer que no nada más la escuela primaria debe entrar en acción, pero sí debería de ser pilar para llegar a contrarrestar en buena medida las influencias negativas que tanto perjudican a nuestro país, entonces sí el maestro y la escuela estarían en condiciones de aportar algo a la comunidad, para dejar de pensar en los mejores momentos de la escuela rural, en que el maestro era el portero, el del registro civil y que hasta de cura la llegaba a hacer algunas veces. Debe ubicarse a la escuela en lo que debe de ser y no lo que es actualmente, ya que afortunadamente existen sufi-

cientes (o cuando menos ya hay más que antes) médicos, agrónomos enfermeras, líderes, abogados, ingenieros y hasta sacerdotes que se encarguen de aliviar, asesorar cultivos, de curar, de encabezar movimientos o defender causas, de asesorar litigios, de construir escuelas, caminos, clínica y por último de echar los santos óleos a la hora del viaje sin regreso, respectivamente. Ojalá que los planes de aumento de sueldo y actividades que se tienen, pudieran cristalizar en una nueva conciencia por parte de las autoridades y maestros por luchar por una mejor calidad en la educación y de la superación de la sociedad:

" Sin posibilidades ni tolerancias, la educación ha de concebir algo más decisivo y fecundo que una somera tarea de ilustración o una simple habitación de emergencia para ciertos oficios y profesiones. Sabemos cuántos dramas humanos tienen su origen en la contraposición del carácter de un pueblo y las formas externas de su cultura, sentimos que sería un error empeñarse en ceñir arbitrariamente el primero a las consecuencias de los segundos, pues tenemos la certidumbre de que las únicas culturas activas son las auténticas. Es decir: las que brotan sin deformaciones artificiales, de las raíces de la comunidad " (24).

Se considera, reconociendo cierto margen de error en el juicio, que las fallas de la escuela y las diferentes reformas se han debido a que los que impulsan técnicas, definiciones y en último caso resultados teóricos o en el trabajo, están lejos de la realidad. Lo mejor sería que se dedicara tiempo y personal suficiente y preparado para que hiciera estudios concienzudos para ver el ángulo más propicio de ataque a los problemas de nuestra sociedad, por parte de la escuela primaria y en general por todo el sistema educativo nacional, ya que con ésto se apoyaría aún más el papel que ha iniciado la U.P.N en la rama de investigaciones, que tal vez para las críticas de abolengo sean demasiado elementales, pero que, no cabe duda, es algo nuestro y que está

reflejando la realidad educativa tan deteriorada de este país.

Es lo que realmente se necesita por parte de la S E P : estudios básicos, en principio, que profundicen en la raíz del problema.

1.3 Interrelación de la escuela primaria con otras dependencias:

la supervisión escolar

Basándose en la reglamentación oficial que a la fecha existe, la escuela primaria:

cuenta con el apoyo de un conjunto de unidades administrativas que le facilitan el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros. Además de las relaciones con estas unidades, el director del plantel establece vínculos con la asociación de padres de familia, para favorecer la tarea educativa que se lleva a cabo en el centro de trabajo a su cargo.

En los estados, y como resultado de la descentralización educativa, este sistema opera a nivel federal por medio de las Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar (USED), o los servicios Coordinados de Educación Pública, órganos en los cuales se ubican las direcciones federales de educación primaria, cuya función fundamental es llevar a cabo la dirección y supervisión académica del funcionamiento del sistema de educación primaria escolarizada a cargo de la S E P. El sistema federal establece la vinculación entre el plantel y los órganos que lo norman y apoyan (por conducto de la supervisión de zona como una vía permanente de comunicación y enlace (25).

Actualmente existe un vínculo intermedio entre la supervisión de zona y la Dirección Federal de Educación, y que sirve de apoyo efectivo, en algunos casos, para la escuela primaria, como lo son las llamadas jefaturas de sector, que jerárquicamente se encuentran arriba de las supervisiones de zonas, dependiendo de ellas cierto número de supervisiones, que generalmente se ubican en las mismas zonas geográficas o políticas. Sus funciones son, entre otras (seguramente, ya que el Manual de Directores no consigna esta dependencia ni mucho menos sus funciones, pero existe en la práctica y en la realidad), las de servir de enlace entre la Dirección Federal y la supervisión, la de organizar el trabajo en general a nivel sector, coordinar concursos, coordinar

eventos y disposiciones generales de la Dirección: en algunos ca sos proporciona exámenes para la evaluación de cada unidad del programa de educación primaria.

Como ya se indicaba, el contacto más directo que tiene la escuela primaria es con la supervisión de zona, cuyas funciones se especifican en el Manual de Directores y que en la mayoría de los casos no se llevan a cabo de una manera estricta, sino como mera rutina en documentos entregados al finalizar el año escolar o en periodos previamente establecidos. Estos aspectos posibles de controlar por parte de las supervisiones escolares son:

- 1.- Organización y funcionamiento de la escuela.
- 2.- Plan de trabajo del siguiente año escolar.
- 3.- Inscripción y reinscripción de grupos.
- 4.- Integración de alumnos por grado y grupo.
- 5.- Plantilla de personal.
- 6.- Archivo de la escuela.
- 7.- Inventario del plantel.
- 8.- Libro de asistencia del personal.
- 9.- Ejercicio y comprobación de los ingresos (y seguramente egresos).
- 10.- Altas y bajas de bienes muebles.
- 11.- Concentración de resultados en la acreditación.
- 12.- Certificación de estudios de los alumnos del plantel.
- 13.- Promoción del servicio educativo.

Siguiendo con la supervisión escolar, que es la que se rela ciona en línea directa y descendente con la escuela primaria y - tomando en cuenta la orientación del Manual de Directores, el

cual nos indica que ésta es un conducto de enlace entre la escuela y la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar, la supervisión de zona concibe como actividades las de orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa, como elemento del cambio social, en la consecución de los objetivos del sistema educativo nacional.

En relación con la Dirección Federal de Educación Primaria, para cumplir con su objetivo, que como ya se anotó anteriormente es el de dirigir y supervisar académicamente el funcionamiento del sistema de educación primaria escolarizada en el estado, cuenta además de la supervisión de zona, con dos subjefes de departamento, de proyectos académicos y de apoyo técnico a la supervisión escolar. La función de ambos, como lo señala el Manual, es sólo de carácter técnico, apoyando el desarrollo del plan y programa de estudios y elaborando programas de capacitación para directores de plantel, así como en las acciones operativas de la supervisión escolar.

Otra dependencia de la U S E D y que en un momento dado puede tener contacto directo con la escuela primaria, o también un tanto burocráticamente a través de la supervisión de zona, es con la Subdirección General de Servicios Administrativos, la cual se encarga de vigilar la correcta difusión y aplicación de las políticas y procedimientos concernientes a esta área en sus departamentos de recursos humanos, financieros, materiales y de servicios.

La Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar, que es el órgano de mayor jerarquía con el que se relaciona la escuela primaria a través de la supervisión de zona y en ocasiones en



forma directa en el estado, según sigue indicando el Manual de Directores puede tener ingerencia en los siguientes asuntos:

- 1.- Inasistencia, justificada o no, del personal, así como actas de abandono de empleo.
- 2.- Capacitación y/o actualización del personal docente.
- 3.- Remoción de personal.
- 4.- Movimiento de personal (altas, bajas, etc.).
- 5.- Altas de bienes con ingresos propios.
- 6.- Bajas de bienes del activo fijo.
- 7.- Conservación y mejoramiento del plantel.
- 8.- Material o instructivos para los procesos del control escolar.
- 9.- Información de inscripción, reinscripción y certificación.
- 10.- Becas.
- 11.- Entrega de cheques a becarios.
- 12.- Solicitud de la comunidad para el uso del inmueble escolar.
- 13.- Propuestas para optimizar la presentación del servicio educativo en el plantel.
- 14.- Sugerencias para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela.
- 15.- Informe de los niños con problemas de aprendizaje.

La escuela primaria también tiene relación directa con la asociación de padres de familia, la cual por ley se tiene que organizar con el fin de colaborar en forma entusiasta y desinteresada con todas las mejoras que sean necesarias en el plantel correspondiente. Su funcionamiento está regulado por el Reglamento

to de la Asociación de Padres de Familia del día 2 de abril de 1980, el cual será analizado y comentado en el capítulo correspondiente de este trabajo.

Por ser la supervisión escolar la dependencia que más íntimamente está unida al plantel de la educación primaria, se harán una serie de comentarios y consideraciones, desprendidos éstos de las funciones y actuaciones que tienen muchos supervisores hacia las escuelas.

En la actualidad, la inspección (supervisión) es vista como una guía que estimula constantemente al personal, para que ejecute el trabajo de común acuerdo, con lo que logrará mejor efectividad en la realización del programa escolar. La inspección acertada consiste en ayudar. No es un procedimiento por medio del cual se diga a los maestros lo que debieron hacer, y luego comprobar si lo han hecho (26).

Otro concepto coincidente con el anterior:

Teniendo sobre sí la escuela el peso de tantos cargos, sería absurdo pretender que soporte uno más: la espada pendiente y amenazadora de un jerarca que sólo revisara y sancionara y que únicamente se preocupara de la inviolabilidad de los ordenamientos o del ordenamiento de las relaciones..., no es ya la inspección la amenaza que se teme, sino la ayuda que se espera. Constituye el medio más eficaz para intervenir en la acción de las escuelas, para modificar los procedimientos del trabajo de los maestros y mantener vivo el interés de las comunidades por la obra educativa (27).

Supervisión quiere decir coordinar, estimular, y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que por medio de ellos se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa y más inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece (28).

La supervisión de un sistema escolar es algo más que una simple inspección...no sólo cuidar que se conserve su eficiencia sino, además, trabajar por aumentarla, mejorando y perfeccionando constantemente las normas conforme a las cuales ha sido edificado y aquellas con que está siendo conducido dicho sistema...supervisar es ejercer un papel dinámico y constructor (29).

Como se puede apreciar en los diferentes conceptos que se vierten por diferentes autores, incluyendo el del multicitado Manual de Procedimientos del Director, la supervisión escolar invo

lucra en forma más o menos directa a los maestros de grupo, con la única finalidad de que reciban apoyo, orientaciones y estímulos de trabajo, para que éste tienda a superarse de una manera constante y por ende obtener resultados óptimos, no sólo en el proceso enseñanza-aprendizaje, sino también en el ámbito social en que la escuela se ubica. La experiencia ha venido demostrando que, en su gran mayoría, los supervisores en sus visitas a los centros de trabajo no entran en contacto directo con los maestros de grupo; cuando esto llega a suceder se concreta a una sencilla presentación o a un simple saludo, pero a orientaciones ninguna; o tal vez tomen los señores supervisores sus precauciones, ya que se cuenta una anécdota en que una ocasión un Director de escuela (hoy supervisor), que faltaba constantemente a sus labores, llegó intempestivamente a un grupo, queriendo, según se dice, incomodar al maestro. En esos momentos, éste tenía problemas para hacer entender a sus alumnos un objetivo de matemáticas que quería lograr, y de inmediato le volteó la tortilla a su Director, y dirigiéndose a sus discípulos les dijo que pronto iban a entender lo que él con su explicación no podía lograr, pues con la intervención y explicación que el Director les diera lo comprenderían fácilmente. Se dice que éste, en tinieblas en ese tema y después de presentar sus disculpas a los niños por motivos de trabajo optó por retirarse y dejar trabajar libremente al maestro.

Quizá, queriendo prevenir situaciones como lo anterior, los señores supervisores tomen el camino amable, sociable y menos molesto del saludo fraternal, haciendo llegar políticamente el del jefe inmediato superior, seguramente para que los maestros crean

que no están tan olvidados de los de arriba. Se concretan más bien a entrar en cierta comunicación con el Director de la escuela, con el fin de tratar asuntos de carácter administrativo, ciertos documentos que en la mayoría de los casos, de ser posible, los llene o los conteste en ese mismo momento, para llevárselos de regreso, ya que al día siguiente "tiene que concentrar lo de toda la zona", o tendrá que entregarlos en forma inmediata. Desde luego que en esto último, muchas de las veces son los menos culpables, pues también a ellos se los entregan para que los regresen al día siguiente y el ramalazo llega a los directores.

Las situaciones anteriores son cuando los supervisores tienen buena disposición de llevar las cosas por buen camino; pero no se puede pasar por alto el comentario de los supervisores que llegan a las zonas escolares con la espada desenfundada, y que lo más seguro es que nunca hayan leído algún manual o libro de administración, organización didáctica o cuando menos algún folleto que los oriente sobre lo más elemental, ya no digamos de la pedagogía, sino de relaciones humanas, pues tal parece que van a descargar a las escuelas todas sus amarguras y frustraciones de toda su vida al nuevo puesto, que la verdad no se explica uno cómo lograron puntuación escalafonaria para conseguir ese ascenso. Se puede tener la fortuna o desgracia (quién sabe qué podrá ser), de tener como supervisores a personas que todo lo quieren arreglar con la amenaza, con órdenes a secas, con oficios de extrañamiento, para allá y para acá, con represalias que afectan a los grupos y al plantel; otros que adscriben maestros con la finalidad de dividir la unidad del personal docente, otros tratando de hacer alianzas con los prietitos de la parte sindical,

alguien arreglando problemas político-administrativos con pistola en mano al momento de discutir las bajas calificaciones en los créditos escalafonarios de fin de cursos. Bueno, no se quiere que este trabajo pueda parecer un paño de lágrimas, pero se cree necesario que se señalen fallas y desviaciones no para que se castigue, sino para que en la medida de lo posible se haga algo para corregir esos problemas, ya que es la supervisión escolar la que estrechamente debería estar ligada a las escuelas primarias, ya que de lo contrario salen sobrando las recomendaciones del Manual, y asimismo toda la serie de conceptos y definiciones expresadas por diversos autores.

En el último capítulo de esta investigación, se tratarán de hacer algunas sugerencias al respecto, para que de ser posible trasciendan a otras esferas.

## NOTAS

## CAPITULO I

- (1) Gregorio Torres Quintero. Fiestas y costumbres aztecas. Ed. Manuel porrua. México. 1979 pp. 142-143.
- (2) Id.
- (3) Ventura Rivera Rodríguez. Disposiciones legales en materia de educación a través de la Historia de México. S.N.T.E. México. 1970 pp. 12-13
- (4) Ibid. pp. 14-15.
- (5) Ibid. p. 26.
- (6) Enrique Krauze. Biografía del poder tomo 5. FCE. México. 1987. p. 21.
- (7) Diccionario Pequeño Larousse. Ed. Larousse. México 1984
- (8) Jerónimo Reyes Rosales y Humberto Quezada. Orientaciones para dirigir la escuela primaria. SEP. IFCM. México 1969. p-15.
- (9) Id. 15-16.
- (10) Manual del director del plantel de educación primaria. SEP. México. p. 45.
- (11) Jane Franseth. Supervisión escolar. ed. Trillas México. 1982. p. 105.
- (12) Rafael Ramírez. Organización y administración de escuelas rurales. SEP. IFCM. México. 1969. pp. 30.
- (13) Ibid. p. 31.
- (14) Reyes y Quezada. Op. cit. p. 15.
- (15) Jesús Isáis Reyes. Organización escolar. Ed..Herrero. México. 1969. p. 36.
- (16) Krauze. Op. cit. p. 94.
- (17) Antología. Escuela y comunidad. Ramón Ruiz. SEP. UPN. México. 1985. p.47.
- (18) Ibid. p. 49.
- (19) Ibid. p. 52.
- (20) Ibid. p. 54.

- (21) Rivera Rodríguez. Op. cit. p. 53.
- (22) Rafael Ramírez. Escuela Rural Mexicana. SEP. FCE. México. 1982. p. 136.
- (23) Revista Proceso. Campa y Vera "Los colegios religiosos, trampolín al poder público". No. 559. jul. 20. 1987. pp. 6-10.
- (24) Antología. Escuela y comunidad. Jaime Torres Bodet. SEP. UPN. México. 1985. p. 96.
- (25) Manual del director del plantel de educación primaria. SEP. 1985. p. 75.
- (26) Franseth Jane. Op. cit. pp. 29-30.
- (27) Isáis Reyes. Op. cit. p. 244-245.
- (28) Reyes y Quezada. Op. cit. p. 24.
- (29) Ramírez. Op. cit. p. 151.

CAPITULO 2  
ADMINISTRACION ESCOLAR



## 2.1 Conceptos generales

Se iniciará de lleno este capítulo con el concepto que da el diccionario en relación con lo que significa, en términos generales, la administración, enfocada ésta a las instituciones públicas o privadas. Dicho concepto es el siguiente: (1)

**Administración Pública:**  
actividad del Estado encaminada al cumplimiento de las leyes y fomento de los intereses públicos. Para realizar tales fines dispone de órganos centrales, provinciales o locales.

Administrar (Del lat., administrare, de ad, a, y ministrare, servir). Gobernar, regir, cuidar, servir o ejercer un empleo.

En la obra o texto para Licenciatura en Educación Pre-escolar y Primaria se señala como definición lo siguiente:

"La administración es un conjunto de conocimientos y de investigaciones que tiene sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario y general". (2)

Aunque esta última definición se da en la mencionada obra como una idea para darle el rango de ciencia, la incluye como dato complementario, sin tratar de querer llegar a demostrar si la administración es o no una ciencia, pues ya se señaló en la Introducción en qué aspecto de la administración se basará este trabajo.

Cabe mencionar también parte de lo que el texto citado integra a su contenido para señalar lo que es administrar. Lo que se transcribe forma parte de un documento elaborado por una oficina de la Dirección General de Educación Normal, y forma parte del citado texto con el título de: Significado e Importancia de la Administración; y dice lo siguiente:

Administrar es: Detectar necesidades. Pronosticar los lo---

gros de las acciones. Especificar los objetivos. Planear para hacer a través de otros. Establecer canales de mando y comunicación. Determinar, clasificar técnicamente los propósitos, funciones y obligaciones de cada miembro. Lograr el desarrollo continuo y sostenido de los elementos humanos. Emplear la actividad para organizar y dirigir, controlar y coordinar a subordinados responsables para el logro de objetivos.(3)

Sin duda alguna, lo que se asentó anteriormente da cierta pauta a seguir para establecer en parte la importancia que tiene la administración en cualquier aspecto de la vida; pero principalmente en lo que concierne a organismos públicos o privados, sean estos grandes o pequeños. Basándose en lo anterior, se puede asegurar que el centro del proceso administrativo, así como de sus derivaciones es el hombre, en lo general la humanidad, punto esencial en donde radica la importancia del proceso, pues es él en cada caso de que se trate, quien saldrá con o sin beneficio de una buena o mala administración.

Otro aspecto de suma importancia es que le permita al hombre actuar cualquiera que sea su ubicación, dependencia oficial, particular o nuestras escuelas primarias, como un ser eminentemente social, ya que con su participación en un grupo no actúa como un ser aislado; la empresa lograda formará el todo de los esfuerzos llevados a cabo, por cada uno de los que en ella participaron. Como una disciplina social, la administración permite al hombre y sobre todo lo incita a seguirse superando y por ende a estar actualizado, pues aunque tenga funciones específicas que llevar a cabo, éstas forman parte de un resultado final. Es tal la importancia de la administración, que en muchos casos el poder político de algunas personas depende en gran parte de su capacidad para administrar, principalmente a grupos de personas, a los cuales les ha tocado dirigir; se puede relacionar lo ante-

rior con la expresión de pensamiento como "si nuestra civilización fracasa, será ocasionado por una falla de la administración" (Profr. Wallace B. Donham), o la expresada tomando a la administración como "llave de la sociedad contemporánea" (4), criterios con los cuales se está de acuerdo, pues en la medida en que existan administradores eficientes podrán llevarse a cabo los cambios sociales que la humanidad actual requiere y reclama, por vía pacífica, sin que por necesidad tenga que llegarse a situaciones conflictivas que pudieran desencadenar hasta luchas armadas, con el fin de llevar a cabo el cambio de administración y por consiguiente el social. Aunque debe considerarse también que para administrar organismos tan grandes como un país, donde se puedan presentar situaciones como las señaladas anteriormente implica tal dificultad que el investigador Charles A. Beard llegó a expresar que "en comparación con las dificultades de dirigir acertadamente a la sociedad actual de cualquier país, el derrocamiento de un gobierno por la fuerza es un juego de niños" (5).

La dificultad radica en que el administrador tiene que "manejar" a elementos humanos que en todo momento, lo más seguro, es que antepongan su carácter, su situación ante la sociedad, sus intereses personales, etc., que el del país o institución. Esto desde luego se acentuará aún más en el aspecto general de una nación, donde de todos es sabido que existen los más variados intereses.

Tomando en cuenta la administración como una actividad que necesita de la participación humana, debe considerarse como requisito primordial la preparación o familiarización del indivi-

duo en la rama o aspecto que le asignen para administrar, como atinadamente lo señala la Guía de Procedimientos Administrativos para Escuelas Primarias, donde además se señalan las habilidades personales que deberá poseer el Director de la escuela primaria, que se pueden hacer extensivas para todo administrador de cualquier nivel:

- a)" Capacidad para dirigir al personal.
- b)" Buenas relaciones humanas.
- c)" Capacidad para resolver situaciones conflictivas.
- d)" Iniciativa". (6)

Lo anteriormente expuesto, aunado a lo que en el texto ya citado se señala para lograr propósitos o valores administrativos (a continuación se enumeran), forman parte de los requisitos y preparación del administrador, aspectos que, al reunirlos, le servirán para ser equilibrado en la aplicación de las normas establecidas como guía administrativa de la institución que está dirigiendo. Los señalamientos a que se hacía referencia son los siguientes:

- a)" Servicio satisfactorio a la comunidad.
- b)" Responsabilidad en las actuaciones.
- c)" Buena administración, sea esta pública o privada".(7)

El primero de estos puntos tiene una división, donde queda claro qué es lo que se quiere significar con lo que se señala, y sobre todo, en qué consiste lo expresado. Así los aspectos que forman parte del primero, son los siguientes:

"1. Igualdad en el tratamiento de los usuarios del servicio, ante la ley y ante los que tienen la responsabilidad de aplicarla.

"2. Oportunidad y cumplimiento en el tiempo, en la prestación de servicios.

- " 3. Amplitud de los servicios que se ofrecen.
- " 4. Continuidad en la prestación de los servicios.
- " 5. Mejoramiento cualitativo en las actividades realizadas... utilizando los mismos recursos humanos y materiales, nuevos métodos de operación y eliminando el desperdicio"(8)

En lo relacionado con el segundo punto, se ha llegado a decir que, ... no existe ningún peligro en el poder si él no es irresponsable, siendo ésta una de las cualidades principales que debe reunir un administrador; pero una responsabilidad que sea en el sentido más amplio de la palabra.

Refiriéndose al tercer aspecto o sea a la buena administración, ésta se ha estado buscando desde tiempos en que tomó forma el sector público, sin llegar a encontrar hasta la fecha fórmulas que se puedan dar para que sea eficiente en toda su amplitud. Hoy en día, tanto la administración pública o privada, según se sabe, intercambian los resultados de las investigaciones que hace cada sector, llegando a estar de acuerdo en que la buena administración no es sólo eficiencia, sino que lo moderno radica "en que paralelamente a la mayor productividad, comercialización, rentabilidad, mejor prestación de servicios o apoyo político, habrá también mayores incentivos y satisfacciones humanas para aquellos que intervienen en las labores administrativas"(9); en este caso, lo indicado entraría a formar parte de lo que se conoce por "eficiencia". Continuando con lo de buena administración, se considera que realmente para deslindar los puntos de una buena o mala administración, se haría esto tomando en cuenta aspectos subjetivos, ya que en cualquier empresa o dependencia puede existir progreso en diferentes ramas de ella, debiéndose éste al administrador, sin que se pueda decir con exactitud que fue una buena administración porque logró tales resultados.

Se ha señalado en el transcurso del presente capítulo cualidades, requisitos y preparación que los administradores deben llegar a adquirir; y aunque se considera que se han anotado algunos, el más importante de todos no señalado hasta ahora en forma específica, es el que cualquier elemento humano que forme parte de una empresa, deseará sin duda alguna que el jefe tenga calidad humana, pues sin ella el elemento humano no se desenvolverá en toda su plenitud, ya que aquello de lo que adolece la autoridad será motivo de intranquilidad en el trabajo. Tal vez aquí cabría mencionar el refrán popular que dice "en el pedir está el dar", esto, aplicado a la administración, puede redundar en beneficio de la productividad, vista ésta en cualquier rama, y no sólo como casos puramente materiales. Al mencionar este aspecto en forma específica, se quiere significar con ello qué es lo que debe estar presente en todo momento, principalmente cuando se trate de tomar decisiones que involucren directamente al factor hombre; aunque se tiene que tener el suficiente criterio para establecer las fronteras de lo que se pueda entender por calidad humana, y la falta de autoridad, ya que en algunas ocasiones se presentan casos en que por no afrontar situaciones problemáticas se le concede más a los subalternos de lo que por reglamento y humanidad tienen derecho.

En otro texto se dice que la administración "es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura, y a través del esfuerzo humano coordinado".(10)

Otro autor nos indica: Que el aspecto administrativo... tiene gran importancia... Este trabajo es la base sólida para proce

der correcto ajustado a la realidad; evita los tanteos, las im-provisaciones, conduce a la aplicación precisa de la energía sin deficiencia y sin exceso (11).

Los maestros Jerónimo Reyes y Humberto Quezada dicen en su libro, Orientaciones para Dirigir la Escuela Primaria, que "la administración se entiende como la (acción) de congregar personas distribuirles tareas y regular sus actividades con el fin de que el conjunto produzca bien, o sirva los propósitos generales que todo el grupo tiene en vista" (12)

El Manual del Director de la Escuela Primaria dice:

La administración científica plantea, en términos generales, que el desarrollo del proceso administrativo se efectúa por medio de 5 fases: Planeación, organización, integración, dirección y control. Estas etapas se encuentran ordenadas de manera sistemática y están orientadas por normas y lineamientos, cuya finalidad es posibilitar el mejor funcionamiento de una institución o unidad administrativa. Establece también que al frente de toda organización, existe un responsable o líder, en cargado de guiar, integrar o controlar las acciones que realicen los integrantes de la misma.(13)

El mencionado Manual hace una descripción más o menos amplia y clara de lo que cada una de las 5 fases envuelve a la hora de llevarlas a la práctica. Esta descripción es la siguiente:

**Planeación:** en esta fase el administrador establece objetivos, netos y políticos, que guíen el desarrollo de las actividades del proceso administrativo y prevé los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su logro.

En la fase de organización determina las estructuras de los órganos (de la empresa), comisiones de trabajo y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de la unidad administrativa.

**Integración:** designar a elementos del personal que habrán de

encargarse de las funciones específicas de cada órgano o comisión específica de trabajo, así como abastecer de recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento de la unidad.

Dirección: ejercer la autoridad conferida por el puesto, en la orientación de los miembros del personal, para que se alcancen los objetivos y metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades.

Control: evaluar y corregir la ejecución de las actividades con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas.

Si se analizan los conceptos expresados por los diferentes autores y obras, encontramos lo siguiente:

Fernández Arana, señala términos que ya convertidos en acciones realmente existen, pues con el esfuerzo de un grupo de individuos previamente organizados se lograrán los objetivos preestablecidos, que traerán, al finalizar la tarea, la satisfacción para cada uno de los elementos siempre y cuando hayan llevado a cabo las actividades con agrado.

El concepto siguiente que corresponde al Profesor Isáís Reyes señala atinadamente desde un punto de vista, a la administración como una base sólida para conducir el trabajo en su exacta medida, ya que no deberá haber escasez de energías ni tampoco de masiadas, pues ya en la práctica, cualquiera de las dos variantes desequilibraría el proceso. El autor Jerónimo Reyes también menciona a un grupo de personas, entre los cuales se les dividirá el trabajo y éste será desarrollado en forma regulada; y aquí cabría agregar que por el responsable de la empresa, en este caso sería el administrador y específicamente el Director de la Es



cuela.

Enriquece las aportaciones anteriores la definición de la administración presentada por el Manual del Director de la Escuela Primaria, pues incluso presenta una distribución de cinco fases, que pueden ser valaderas para aplicarse en cualquier organización, empresa o unidad administrativa. Estas fases están comprendidas en las definiciones anteriores, pero en esta última se encuentran de manera específica, por lo que se facilita más su comprensión y por lo tanto también llevarlas a la práctica.

Merece renglón aparte y específico otro aspecto que juega siempre un papel primordial en la administración en general, y aunque se ha mencionado en todas las acepciones, se tratará de verlo aparte de una forma general: Se hace referencia al elemento humano, ya que en toda empresa "dependerá en gran parte de sus recursos humanos el destino de la organización"... (14)

"El aprovechamiento e incremento de (estos) recursos...es benéfico para el individuo, la organización y la sociedad" (15)

De lo anterior se desprende también otro tipo de administración, no ya en general, sino una administración de recursos humanos, catalogados como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (16).

En estos últimos conceptos, se menciona que los recursos humanos, su aprovechamiento y su incremento, para su mejor rendimiento requieren de una selección de personal, de acuerdo a las inclinaciones laborales que puede tener el elemento humano, pues en la medida en que se ubique en actividades que desempeñe con agrado, para él será mayor la satisfacción personal que obtenga, para la empresa mejores resultados en lo que a producción se re

fiere y la sociedad más y mejores productos podrá adquirir. En ocasiones, lo anterior no será posible llevarlo a cabo debido a que no existe gran oferta de mano de obra, dónde seleccionarla o simplemente la empresa tampoco cuenta con el suficiente personal para llevar a cabo esta selección; se podrá pensar que con el hecho de que una persona pertenezca a una organización como trabajador, sería suficiente para el desempeño de X tarea que se le encomiende. Esto tal vez sería válido, pero no así en los resultados que se fueran a obtener, ya que en muchas ocasiones tanto empresa como trabajador adquieren o venden sus servicios por necesidad de mano de obra, o en el segundo caso por necesidad de un trabajo que haga posible un ingreso económico para el sustento familiar; entonces el solo hecho de ser trabajador de una empresa, no garantiza resultados óptimos en la producción.

Esto pudiera ser válido también para todas las escuelas, donde los trabajadores en su gran mayoría más bien son producto de necesidades, por un lado de parte del gobierno para enseñar a las masas y por otro lado del propio trabajador de llevar en el menor tiempo posible, el auxilio económico a nuestras familias o en su caso el sustento.

Otra alternativa que puede ser válida, dado caso que la selección de personal no pueda llevarse a cabo con rigor, es la preparación del mismo personal para desarrollar tareas específicas, ajenas a las que normalmente viene desempeñando; incluso esta preparación puede hacerse hasta para el propio trabajo que realiza; lo anterior acompañado de una buena dosis de convencimiento hacia el trabajador por personas que hasta cierto grado estén relacionadas con esas actividades, puedan dar resultados

satisfactorios.

En lo relacionado con el aumento de personal en una empresa, también puede dar resultados satisfactorios en la producción; aunque este aumento desde luego no tendría que ser nada más por el hecho de aumentarlo o una especie de labor social al incrementar el número de plazas para trabajadores. Este aumento de personal debe ser planificado de acuerdo a sus necesidades; debe traer tranquilidad a la base trabajadora, en tanto que sean disminuidas las presiones de trabajo por la exigencia de mayor producción. Al mismo tiempo, el personal se siente parte integrante de una organización que si bien no se ha ampliado, sí da muestras claras de progreso, y por lo tanto seguridad en sus fuentes de trabajo.

El aspecto económico también juega un papel importante para el desempeño de las labores, ya que este factor, aunque no es decisivo, sí es incentivo para que pueda lograrse más aprovechamiento de los recursos humanos, que es lo que toda empresa persigue. Este desprendimiento que se menciona no es lo que legalmente establece la reglamentación salarial en cada cierto tiempo, sino aquello que la empresa por convencimiento propio quiera y pueda "invertir" para el mejor logro de resultados en la producción.

Dentro de la administración de recursos humanos, no pueden pasar inadvertidas las condiciones higiénicas de los locales de trabajo. Es de suma importancia que el administrador tenga muy en cuenta este otro aspecto, ya que la buena presentación, cualquiera que sea la clase de tarea que desempeñe, en los locales se hará atractivo el ambiente de trabajo, en ocasiones hasta pla-

centero podrá ser, si los locales reúnen las condiciones mínimas de higiene y pulcritud, con lo que al mismo tiempo de evitar ciertos riesgos de enfermedad y accidentes dentro de los recintos donde prestan los servicios, se crea un ambiente más agradable para trabajar.

Otro punto que requiere mención especial dentro de la administración de recursos humanos es el de las relaciones humanas, pues éstas se dan en cualquier ámbito de nuestra existencia; pero tendrán que ser de carácter especial las que se dan entre el administrador y sus subordinados, pues aunque se ha escrito mucho en relación con administración, lo más seguro es que no exista y tal vez no pueda existir nunca, una fórmula para desempeñar lo mejor posible la cuestión de las relaciones humanas en cualquier tipo de administración, ya sea en la pública o privada, ya que aquí según se puede apreciar, lo que más cuenta en términos generales es la disposición que puedan tener las partes involucradas en el proceso laboral para llevar por buen camino este de relación, disposición que como en los aspectos anteriores beneficiará al elemento humano, a la empresa y al público. Pero sin duda alguna, el que mayor responsabilidad tiene en esto de la disposición es y será siempre el administrador, pues aunque es común escuchar que el "jefe es a todo dar con todos", queriendo indicar en la mayoría de los casos que "se la lleva bien" con todo el personal, lo más seguro es que "el jefe" ya conoce el comportamiento, carácter, necesidades, problemática, etc., de cada uno de sus elementos, o ha tenido el suficiente tacto para poder darles un trato muy acertado en lo individual y en lo general; pues conocer los aspectos señalados anteriormente es básico para

que el administrador pueda tener un trato cordial con los trabajadores. Desde luego que esos puntos no serán los únicos, tendrá que haber otros que se involucren en el trato jefe-subalterno; pero se considera que son los que elementalmente se deben tomar en cuenta por el administrador para el trato a sus subordinados; éstos, a su vez, no quedan exentos de responsabilidad, aunque por estar dedicados en forma directa a la producción de bienes, en su caso es menor; pero cuando menos, como se decía en renglones anteriores, deben manifestar cierta disposición para entablar unas relaciones humanas sin contratiempo, con lo que harán, posiblemente, más agradable su estancia en su trabajo, o tal vez menos tediosa, según sea el caso de que se trate, ya que para muchos trabajadores desempeñando su trabajo, lo demás es lo de menos.

Caso raro, pero cierto lo que sucede:

En la empresa J.M. Romo en el estado de Aguascalientes, México en que todos los empleados hablan bien de su patrón, por la disposición que tiene hacia ellos y toda la serie de prestaciones, incluyendo diversiones que la empresa les brinda mayores que las que indica la ley. (17).

## 2.2 Conceptos específicos

En el subcapítulo anterior se dio la definición del diccionario de lo que significa administrar; asimismo, se dieron a lo largo de él una serie de conceptos de diferentes autores en lo relacionado con la administración en general, todos ellos sin duda alguna, son adaptables a la escuela primaria, con la salvedad que esta empresa no produce bienes materiales, sino que prepara a elementos de la sociedad, los que en algún momento pueden salir como "producto" que debe reunir cierta calidad, calidad que a su vez podrá ser más o menos, según la serie de elementos di-

versos con que cuente la empresa que los produjo, pues al igual que toda organización confluyen todos los elementos que en ella intervienen, para sumar o restar calidad a lo que se produce.

Analizando un concepto del término administrar que da el Manual del Director del Plantel de Educación Primaria que dice que "administrar es la acción cuyo resultado esencial consiste en proporcionar un servicio o producir un bien para la satisfacción de una necesidad", aplicado a la escuela primaria estaría indicando que ésta, la escuela primaria, proporciona un servicio al impartir educación a los niños en edad escolar, proporciona información y extiende documentos relacionados con dicha educación; asimismo produce un bien y por último genera la satisfacción de una necesidad, que es lo que hace la escuela en el momento de que una comunidad demanda el servicio educativo para sus hijos, y allí por lo tanto se presenta una necesidad en principio insatisfecha, satisfaciéndose al concluirse los estudios primarios.

El mismo documento en sus siguientes renglones involucra el término administración ya más organizado, pues incluye elementos humanos, recursos materiales y también los financieros; así mismo tendrá que ser más esmerado el proceso administrativo, por el número de elementos que ya intervienen en él.

Si se toma otra definición general de lo que es administrar, y se analiza en sus partes, ya adaptado a la escuela primaria, da como resultado una coincidencia casi total de cada uno de los aspectos que involucra dicha definición. Esta es la siguiente, de los profesores Jeronimo Reyes y Humberto Quezada de la obra ya citada:

"Administrar se entiende como la (acción) de congregar personas, distribuirles tareas, regular sus actividades con el fin de que el conjunto produzca bien, o sirva los propósitos generales que todo el grupo tiene en vista"(18)

Al ampliar la anterior definición a la escuela, se encontrará, en primer término, que de antemano maestros, administrativos y manuales, se encuentran congregados en la escuela, pero será dentro de la organización del trabajo donde se distribuyan las tareas, siendo, entre otras, las funciones correspondientes del Director (administrador), las de regular las actividades que cada elemento del grupo está llevando a cabo, para alcanzar el objetivo que a la hora de la organización del trabajo se fijó. Así, si viéramos en forma más o menos detenida cada concepto, vendría a dar como resultado una relación estrecha ya aplicada al plantel educativo a que se hace referencia en este trabajo, pues en todo lo primordial es que el papel del administrador asegure el logro de los objetivos que de manera previa se establecieron, economizando esfuerzos, recursos y tiempo y sumando a ésto la formación de un ambiente propicio para que el trabajo se realice en forma plena, que permita el mejor de los resultados posibles.

Desde tal punto de vista se considera a la administración de la escuela primaria como la organización de los recursos humanos materiales y económicos, con la finalidad de obtener resultados satisfactorios en el proceso enseñanza-aprendizaje y sus derivaciones, tomando en cuenta las variables de cada uno de los recursos para el mejor aprovechamiento de sus potencialidades.

Queriendo esclarecer un poco más esta definición, se trata--

rán de mencionar algunas de las variables que participan o deben involucrarse de una forma o de otra en el proceso administrativo de la escuela primaria.

En la parte de recursos humanos las variables pueden ser psicológicas, grupales, políticas, técnico-pedagógicas, económicas, responsabilidad y sindicales.

A continuación se describen cada una de ellas.

Psicológicas.- En este aspecto el director deberá de conocer o de ir conociendo a su personal con el fin de encontrar la forma individual de poder motivar tanto en lo particular como en lo global, tomando en cuenta el o los conflictos internos o externos que se enfrenten y los que en algún momento puedan perjudicar los logros que se han fijado para el final. Pueden presentarse también en el personal ciertas frustraciones por diferentes situaciones, ya sean de tipo laboral, familiar o cualquiera otra y de alguna manera debe el organizador ayudar a superarlas. Desde luego que todo lo anterior sería más confiable si se aplicaran test para detectar algunos aspectos de la conducta del maestro; pero la intención es ser lo más realista posible, por lo que se considera que es el Director el que debe descubrir estos altibajos del comportamiento, ya que los test no se aplican en muchos casos ni siquiera a los niños del primer grado.

Grupales.- Aquí tendrá que tomarse en cuenta el comportamiento del individuo, ya dentro de las actividades en grupo y tratar de ubicarlo en las actividades que mejor le acomoden ya como parte de un todo. Pues podrá presentarse el caso de maestros que prefieran "estar solos que mal acompañados".

Políticas.- Quiérase o no todos los individuos somos entes



nentemente políticos, así expresemos nuestros deseos y los intentemos de alcanzar o siendo lo menos expresivos posible; de an mano y con el conocimiento de este aspecto, el director del plantel debe proceder en parte a la distribución del trabajo y particularizando a nivel centro de trabajo, también existen divergencias políticas, que en algunos casos los maestros son ca paces de superar, debiendo tener el tacto el Director de auxiliar a la superación de esta situación para el mejor logro administrativo.

Técnico-pedagógicos.- Aunque pudiera decirse que como maestros que somos todos en esta variable estaríamos en igualdad de circunstancias, en la realidad sabemos que esto no es posible por circunstancias que no viene al caso mencionar. Pero el admi nistrador debe saberlo para la mejor ubicación de su personal y no nada más en lo que a distribución de grupos se refiere, sino también en otros aspectos.

Económicos.- Las situaciones económicas influyen grandemente en la disposición que se pueda tener para realizar un trabajo, y con esto se quiere expresar que necesariamente para emprender trabajo organizado dentro de la escuela todos deben de estar algados económicamente (aunque desde luego no sería nada malo), pero como se sabe que si imposible no es, sí es muy difícil, y dado que los recursos financieros de las escuelas por lo general andan bajos todo el tiempo, en ocasiones se tiene uno que des--- tender de pequeñas o medianas cantidades de estos recursos para si bien no pagar artículos o bienes, sí para cubrir tiempos ex--- tras. Aunque debo decir que conozco bien un caso en que durante años y años, un compañero maestro tuvo problemas económicos casi

al borde de la desesperación, pero siempre muy cumplido y preocupado por la problemática de su escuela, en ocasiones a más no poder dentro de lo normal, y a la hora que mejoró su situación económica se dejó de interesar por su escolita.

Responsabilidad.- Sin que quede duda, este aspecto es el más importante y tal vez englobe a algunos otros ya descritos, sin duda el maestro que tiene este atributo, definitivamente que podrá desempeñar cualquier trabajo que se le encomiende, pues en muchos casos podrá haber buena motivación, incentivos económicos y otros más, que a la mejor pudieran mejorar la calidad del trabajo, pero si no hay responsabilidad en el elemento humano el mejoramiento de el trabajo, en ocasiones, apenas si será perceptible, es pues para mi el punto más importante en la realización de un trabajo y también colaborador de primer orden del administrador de la escuela primaria.

Sindical.- En ocasiones, en este aspecto, tanto Director como dirigente sindical no saben delimitar sus campos y pueden llegar a presentarse conflictos que desembocan en perjuicio del proceso a que se ha venido haciendo referencia, ya que en muchas ocasiones se forman bandos, de los cuales no se obtiene ningún beneficio. En otros casos aparecen los "prietitos" de la parte sindical, y porqué no decirlo, también de la parte directiva, que hacen que el personal se sienta apoyado por cualquiera de las dos autoridades y arremetan inmadura y en ocasiones inconcientemente contra la organización escolar. Por lo tanto el Director no debe pasar por alto estas situaciones que pueden presentarse en su personal, durante el transcurso del ciclo escolar y una vez mas el Director deberá ser el puntal para superar y --

conciliar intereses de tipo sindical que hasta pueda servir de apoyo al trabajo administrativo. Se puede citar nuevamente el caso de la empresa J.M. Romo, en que los trabajadores, en un ambiente óptimo de trabajo, rechazan y se niegan a formar sindicato en su empresa y mucho menos afiliarse a organización gremial alguna, ya que cuentan con mayores prestaciones de las que ésta pudiera brindarles a través de las leyes.

En lo que a recursos materiales se refiere, se pueden presentar las siguientes variables: cantidad y calidad.

Cantidad.- El Director del plantel, como responsable del inventario de la escuela, debe a la hora de organizar, saber con qué cantidad de recursos materiales contará para el desempeño del trabajo.

Calidad.- Debe saber también de todo lo que cuenta, por su estado físico con cuanto va a poder disponer, ya que podrá tener en existencia ciertos materiales, pero por su estado, no poder hacer uso de ellos.

Tenemos por último los recursos financieros, cuyas variables son: cantidad, fuentes, constancia.

Cantidad.- Tendrá que distribuir el monto con que cuenta durante el ciclo lectivo, calculando un remanente para imprevistos estos recursos también son de suma importancia, pudiera decirse que son casi indispensables para la realización de cualquier actividad que se vaya a desarrollar.

Fuentes.- Las fuentes de donde provengan estos recursos, deben de estar presentes en la planificación del Director ya que esto le permitirá buscar en forma más ágil el allegarse recursos que le permitan una mejor organización, y mejores resultados fi-

nales.

Constancia.- Después de haber analizado el punto anterior, se desprende la constancia con que esas fuentes puedan proveer de recursos económicos a la escuela, para, hasta cierto punto, calcular los gastos en cada tarea que se vaya a realizar, y que necesite echar mano de este recurso.

Escuela y comunidad.- La organización de la escuela dependerá mucho también en la forma en que la comunidad se encuentre ordenada en sus asuntos, ya que se reflejará en cualquiera de los organismos existentes la buena o mala administración, o marcha de la comunidad incluyendo en ésto a la escuela primaria.

### 2.3 Reglamentos de la escuela primaria

Basándose en los capítulos de cada reglamento, que de una o de otra forma se pide manejar en la escuela primaria, se hará el comentario respectivo, indicando en cada caso qué es y qué no es posible cumplir, así como las causas que desde un punto de vista originen ese cumplimiento o incumplimiento según sea el caso. La verdad es que existe una cantidad casi desmedida de reglamentos que difícilmente se puede dar cumplimiento a sus disposiciones, a tal grado que en ocasiones ni la lucha se le hace.

En esta parte del trabajo se expondrán los reglamentos más importantes, ya que es donde más se insiste en que se le dé cumplimiento aunque sea en parte.

#### 2.3.1 Reglamento de la Asociación de Padres de Familia del día 30 de marzo de 1980.

Este Reglamento está integrado por 7 capítulos y los transitorios; el capítulo sexto se le anexó el 16 de octubre de 1981.

El primer capítulo comprende lo relacionado con las finalida

des y las atribuciones, lo conforman 8 artículos.

En relación con lo que marca el Reglamento, puede decirse que en lo general los comités de padres sí funcionan como se señala en el capítulo correspondiente, ya que participan en todas las actividades que la Dirección de la escuela les indica y en la medida en que se les solicita. Esta participación se aprecia aún mas en la medida en que la escuela carece de recursos económicos, pues en la medida en que los posee se observa menos participación en la escuela de estos comités. La económica no es la única función que tienen; tienen también la social, como contribuir a la educación de adultos, promover la capacitación para el trabajo, colaborar en programas que mejoren la vida familiar y fomento y apoyo a las cooperativas escolares; estas actividades, por lo general, nunca las llevan a cabo, no porque no quieran participar, sino porque las autoridades educativas no las promuevan o cuando lo hacen no se les toma en cuenta. Otro aspecto que abarca este capítulo es el político, ya que las asociaciones locales deben formar parte de las de zona, y éstas a su vez de las estatales; regionales y nacional, hechos que no se sabe exactamente cuando suceden.

El capítulo segundo del Reglamento señala la forma en que se constituye; forma que en principio generalmente se cumple, aunque no dentro del término establecido, ya que la cita para conformación, este Reglamento la señala dentro de los 15 primeros días de cada ciclo escolar, y hasta donde se sabe, esto casi nunca sucede en el periodo señalado, por razones de trabajo. inicial un tanto organizativo por parte de la Dirección de la escuela. En artículos siguientes habla este capítulo de la formación de

las asociaciones de zona, estatales, regionales y nacionales, que ya se comentaron en el párrafo anterior.

El capítulo tercero indica los derechos y obligaciones de los asociados.

Estas se presentan casi en forma natural, por lo que depende más bien de la disposición que tenga el asociado o padre de familia, para cumplir o echar mano de lo que le corresponda.

El capítulo cuarto se refiere al funcionamiento, señalando como órganos de gobierno a las asambleas de asociaciones de la escuela y los órganos que se constituyan a partir de allí. En relación con el quorum de asambleas de padres en las escuelas, es común ver que éste no se logra más que en raras ocasiones, teniendo que convocarlos para una segunda ocasión. En este caso se considera que el Director de la escuela tiene poco que ver para que esto suceda; más bien es la apatía de los asociados. Habla también del funcionamiento de las asociaciones de padres con mayor jerarquía. En relación con la asociación local, señala cuántos miembros serán en el comité, su duración, siendo esta de dos años para presidente, tesorero y 4o.5o. y 6o. vocal y de un año para el vicepresidente, secretario y 1o.2o. y 3er. vocal. Las asociaciones podrán tener dos comités auxiliares, uno de patrocinadores y otro llamado consejo consultivo. El primero formado por personas destacadas de la comunidad y el otro por personas experimentadas; casos que no se presentan como lo señala el Reglamento, sino que existen a través de los mismos asociados que participan en actividades relacionadas con su organismo.

El capítulo quinto habla del registro de los comités de las asociaciones una vez que han sido electos, llevándose a cabo es-

tos trámites según el Reglamento, por los miembros del comité entrante, pero en la realidad es la Dirección de la escuela la que, a través de las supervisiones, realiza este registro, con las actas de constancia de quienes fueron electos en asambleas.

El capítulo sexto se refiere a las asociaciones promotoras de educación comunitaria, las cuales podrán formarse aunque no existan escuelas de ningún tipo, con la finalidad de promover educación primaria, cultural, educación de adultos y desarrollar servicios educativos, así como de vigilar el uso correcto de los materiales proporcionados para apoyo de los diferentes tipos de educación.

El capítulo séptimo señala las restricciones de las asociaciones de padres, siendo éstas las de intervenir en asuntos técnicos y administrativos de la escuela, efectuar actividades lucrativas en beneficio de sus asociados.

Los transitorios señalan la entrada en vigor de este Reglamento (abril 3 de 1980), abroga el anterior del día 22 de enero de 1949 y la duración de cada uno de los miembros del comité de la asociación de padres de familia.

Como puede verse, en la casi totalidad de los casos la no participación de las asociaciones de padres de familia se debe por lo general a la falta de iniciativas por parte de la Dirección de la escuela o de la escuela en general, ya que las peticiones de colaboración se concretan en la mayoría de los casos a actividades de tipo económico, para llevar a cabo obras materiales en los planteles educativos. Desde luego, también debe señalarse que esta participación no es en algunos casos mayoritaria, pero sí a nivel comité y muchos de sus asociados; en otras de

las situaciones no participan por apatía en tareas organizativas y prefieren que les manden decir de cuánto les tocó cooperar; otros no quieren saber nada; nunca, ni siquiera del grado de adelanto o atraso de sus hijos en la escuela o de asistencia en el peor de los casos, ya que no se preocupan por enviarlos a estudiar y se considera que aquí la asociación (su comité), sería un valioso auxiliar del maestro o Director, para que entre ambos ejercieran labor de convencimiento con este tipo de padres o tutores, y lograr resultados positivos en bien de estos niños.

### 2.3.2 Reglamento de la parcela escolar

Este Reglamento lo integran siete capítulos con 35 artículos y lo relacionado con transitorios. Como es lógico suponer, este Reglamento es o será válido únicamente para las escuelas rurales que cuenten con este anexo. A continuación se harán los comentarios pertinentes en cada capítulo.

En lo que se refiere al capítulo I, este se relaciona con la definición y fines de la parcela escolar, la que se define como la extensión de tierra del ejido con fines educacionales, para que sea utilizada por alumnos y maestros de las escuelas rurales para la enseñanza y adiestramiento de actividades agrícolas, agropecuarias e industrias rurales en beneficio de las escuelas y maestros. Dentro de sus finalidades están las de cooperar con la comunidad en la implantación de cultivo y organización de pequeñas industrias; estrechar lazos de cooperación y trabajo entre alumnos, maestros y comunidad, mediante el establecimiento de cultivos; industrias cuyos rendimientos económicos se aplicarán en bien de las labores educativas y los maestros.

Haciendo a un lado lo señalado como el beneficio económico



para las labores educativas y los maestros, el resto del capítulo es letra muerta, ya que nada de eso sucede, cuando menos en nuestro estado, con las parcelas escolares.

Se dice en el capítulo II, de este Reglamento, que a la parcela escolar se le debe dar el mismo tratamiento que al resto de las parcelas del ejido, por lo que debiera ser explotada por el trabajo obligatorio de los maestros y alumnos capacitados; no se puede arrendar, permutar, traspasarse o enajenarse a nadie. En caso de que porciones o la totalidad de la parcela hayan sido de tentados por cualquier persona y no la restituya cuando se le re quiera, el Comité Administrativo y la Secretaría de Reforma Agraria podrán solicitar ayuda militar para tal fin. Cuando la escuela de una comunidad rural no cuente con parcela, el supervisor y el Delegado de Reforma Agraria promoverán ante quien co rresponda la creación de dicha parcela.

En este caso, tampoco se cumplen con muchos dictados, porque no existe el trabajo ni obligado ni obligatorio de los maestros y alumnos; en algunas ocasiones sí se renta; por lo demás es cuestión de trámites que dependerán de quien se encuentre al frente.

En lo referente a administración e integración del Comité de la Parcela, que se toca en el capítulo III, la mayoría de las ve ces, hasta donde se sabe, sí funcionan los comités de parcelas escolares, en la forma que lo señala el Reglamento, y el Director es el encargado de proporcionar la información respectiva a las autoridades de educación; en las sesiones de dos veces al mes del comité nunca se llevan a cabo, seguramente porque el Director no considera necesarias este tipo de reunión, ya que los

cultivos son anuales y atendidos por costumbre por una sola persona.

Al analizar las funciones y facultades del Comité, en el capítulo IV, los artículos 14, 15 y 16 con un total de 16 incisos, todos se relacionan con planeación, programación e información del manejo de la parcela a las autoridades educativas; en un solo inciso se cumple en la mayoría de los casos, que es el que se relaciona con el tipo de cultivo que se va a realizar en la parcela escolar, cosa que no requiere ni planearse ni programarse, por lo tanto no hay que informar. Lo anterior no se realiza porque no existe la necesidad de hacerlo, debido a lo establecido por la generalidad para los diferentes cultivos. Los otros artículos señalan las funciones de cada uno de los elementos del comité, que al existir se cumple en gran parte con las disposiciones, porque las prácticas agropecuarias para la escuela por lo regular nunca se llevan a cabo. En algunas escuelas el Comité de la parcela funciona a medias, pues no todos sus miembros son tomados en cuenta; en otros no se toma en cuenta al Director por diferentes situaciones, que ni el mismo puede remediar, llegandose el caso de registrarse conflictos al querer ajustar las situaciones del Comité como ordena el Reglamento, presentándose en este caso la falta de autoridades de educación que prefieren no afrontar el problema o lo hacen a medias.

En el capítulo V, relativo al reparto de utilidades de la parcela, se señala que la parcela escolar estará exenta de impuestos. La distribución de utilidades se hace sobre las ganancias en la proporción del 50% para fomento educativo, 25% para fomento agrícola y 25% para los maestros que atienden la parcela,

debiendo las superviciones de zona estar pendientes de la marcha de las parcelas, cuentas, balance, situación que sucede sólo al rendir la documentación correspondiente.

El punto donde se presentan situaciones un tanto álgidas, es cuando las comunidades se oponen a entregar el 25% a los profesores como bonificación, ya que, como es de esperarse, esos profesores no la atendieron, en su mayoría, en ningún momento; pero si es realista, resultará hasta ridículo que en las actuales condiciones en que se están trabajando las parcelas escolares, el maestro se presentara al predio para ver qué es en lo que va a ayudar; lo mejor es que haga como en muchas comunidades que lo ven como una compensación a los maestros, con lo que evitan enfrentamiento y sirve de incentivo. Puede presentar conflicto interno entre los maestros y el Director, cuando éste se cree con mayor participación, o el único que participó y no quiere repartir entre los maestros, o si lo hace se lleva "la mejor tajada"; se considera que cuando la participación del Director es elemental o simplemente la indispensable, debe compartir equitativamente con sus compañeros.

En el Capítulo VI, de la vigilancia y falta de responsabilidades, se dice que cuando se presente denuncia ante las autoridades correspondientes por parte del ejido, de educación o agrarias, de irregularidades que sean perjudiciales a la parcela escolar, y de llegarse a comprobar, los miembros del Comité serán removidos de inmediato. El Director será cambiado de adscripción y si la falta lo amerita se le podrá suspender o cesar. Además todos los miembros del Comité podrán ser objeto de sanciones de ley. Estas situaciones si llegan a suceder no trascienden,

pues la comunidad generalmente prefiere "el borrón y cuenta nueva" y el Director no va a ser el que se eche a la comunidad encima.

Respecto al financiamiento y manejo de la parcela, el capítulo VII, en ninguno de los seis artículos de éste que se relacionan con la adquisición de crédito, extensión de cultivo, personas que trabajarán la parcela y los planes de operaciones, son valederos para este medio, porque el crédito está prácticamente concedido de antemano.

Sin intervención de la S E P, la superficie de cultivo es de 20 has. y no dos como señala el Reglamento; ni alumnos ni maestros trabajan la parcela; no hay ningún plan de operaciones, ya que éste está implícito en el otorgamiento del crédito; por lo tanto se cree que ya están fuera de la realidad.

En los artículos transitorios se señala que quedan sin efecto las disposiciones que se opongan a este Reglamento, y la fecha que entró en vigor (marzo de 1944).

En el caso del presente Reglamento la mayor parte de su contenido no se cumple, debido a que ya se encuentra fuera de época ya que a la fecha ya se han superado muchas situaciones que hacen que hasta la misma comunidad no comparta dicha reglamentación.

### 2.3.3 Reglamento de la cooperativa escolar

Este Reglamento se integra por nueve capítulos y 58 artículos, entrando en vigor el 24 de abril de 1982.

En el capítulo I, Disposiciones generales, se dice que las cooperativas escolares se forman con maestros, alumnos y empleados, pudiendo formarse tantas cooperativas como escuelas funcio-

nen en el edificio, o bien tomar acuerdo para formar una sola. En las escuelas las actividades de compra-venta de artículos diversos sólo se podrá hacer a través de cooperativas. El registro y supervisión estará a cargo de la S E P.

Respecto a los fines de las cooperativas escolares, capítulo II, los fines señalados son eminentemente educativos, propiciando el desarrollo psico-social de los alumnos, así como el fomentar el sentido de responsabilidad, cooperación, solidaridad, disciplina, convivencia social, democracia, igualdad, aplicando técnicas participativas, correlacionadas con la temática general de los programas de educación. Otro fin de estos anexos es contribuir económicamente con alumnos y la escuela, economizando los costos y apoyando las obras que se emprendan respectivamente.

En el capítulo III se habla de los tipos de cooperativas y se señalan dos tipos: de consumo y de producción. Las de consumo son las que compran y venden artículos; pueden tener una sección de producción. Las de producción son las que explotan los bienes, talleres, anexos, etc., de la escuela para elaborar productos.

La constitución y registro de las cooperativas, capítulo IV, se hará bajo el control de una acta, cuya forma será proporcionada por las autoridades educativas, anotando datos generales de la cooperativa y anexando las bases, nombres de socios fundadores y el valor del certificado de aportación. El Consejo de Administración remitirá la documentación requerida para su registro, dándosele el número de registro correspondiente y se autorizarán los libros de contabilidad y de actas.

En el Capítulo V se habla de, órganos y gobiernos de con---

trol, estableciéndose que el órgano máximo de gobierno de las cooperativas escolares es la asamblea general, siguiéndole en orden descendente el consejo de administración, el de vigilancia, la comisión de educación cooperativa y las demás comisiones que se formen en la asamblea general. Se señalan en este capítulo las atribuciones de cada uno de los órganos de gobierno de la cooperativa; del número de miembros que integrarán cada consejo y de las comisiones; debiendo durar en funciones el periodo del ciclo escolar, dichas comisiones no podrán ser reelectas para el mismo cargo en el periodo inmediato posterior.

Capital, aportaciones y rendimiento si tratan en el capítulo VI, en donde se establece que las formas de adquisición del capital de la cooperativa se hará por medio de certificados de aportación de los socios, por aportaciones de la S E P, donaciones de bienes por los padres o particulares, rendimiento de inversiones, o por la obtención de créditos de instituciones públicas o privadas. Habla de la adquisición de los certificados de aportación y las características de ellos; del rendimiento económico y sugerencias de dónde invertirlos. Las tres clases de fondos que se formaron con el rendimiento: fondo social, de reserva y repartible. Tomando en cuenta el rendimiento neto, el fondo social será del 40% el de reserva del 20% y el reportable del 40% según este Reglamento, la distribución de este fondo se hará de acuerdo a lo que consumió o produjo, según el tipo de cooperativa. Recomienda que los fondos sean manejados en cuentas bancarias o haciéndose responsable el tesorero cuando no exista en la comunidad.

En el capítulo VIII se menciona la disolución de cooperati-

vas escolares. Las causas de disolución serán porque existen menos de 10 socios, por clausura o fusión de la escuela y por la voluntad de dos terceras partes de los socios, debiéndose llevar a cabo dicha disolución a través de un liquidador, cuya repartición de fondos deberá hacerla con base a lo estipulado en este capítulo: devolución del importe de los certificados a los so---cios; el remanente será el 50% máximo para obras del plantel y el 50% en partes iguales para los socios; si el plantel deja de funcionar se repartirá el 100%.

Respecto a sanciones, Capítulo IX, las infracciones comprobadas por el comité de vigilancia serán sancionadas por la asam-blea general, con alguna de las siguientes medidas: amonestación al socio infractor; suspensión temporal; destitución del cargo que desempeña o exclusión.

En transitorios se menciona la fecha en que entra en vigor este reglamento y la abrogación del anterior, de fecha 16 de marzo de 1962.

La actividad de las cooperativas escolares, sin duda que bien llevadas, sería un auxiliar magnífico en la formación integral de los educandos, pero al no aplicarse creo que no es por falta de disposición del Director de la escuela; en la mayoría de los casos es por sugerencias de los mismos supervisores y en otro porque se aumenta el número de disposiciones que han de librarse en el mismo tiempo establecido para la docencia, y si se toma en cuenta toda la serie de acciones que hay que realizar con la cooperativa nada más, quedaría muy poco tiempo para el resto. Tal vez por toda esa serie de burocratismo a nivel de escuela, los Directores sólo quieren ver el aspecto económico, no

de la cooperativa , sino de la tienda escolar, que casi en todos los casos es apoyo para gastos internos de la escuela.

#### 2.3.4. Reglamento del ahorro escolar

Esta actividad también está considerada dentro de las tareas que han de realizarse en la escuela primaria; el decreto correspondiente lo señala como obligatorio, exceptuando de él a los alumnos de marcada pobreza y que lo soliciten. Lo justifica como parte de la función formadora del Estado. Según este decreto deberá llevarse a través de libretas especiales, con cupones, es tampillas o plantillas, sirviendo sólo como comprobantes de entrega. Todo lo canaliza hacia instituciones de crédito; sus intereses los aplica a gratificación del maestro por la proporción de ahorradores de su grupo, y a mejoras materiales de la escuela correspondiendo a esto el 30% de las utilidades. Prevee la falta de banco en la localidad de la escuela, y recomienda el uso del servicio postal, en giros y su envío, considerando a ésta co mo correspondencia oficial.

Habla de las sanciones a que se hacen acreedores los que hagan mal uso de estos recursos económicos.

En transitorios se dice que cuando entrará en vigor es en 15 días, después de publicado en el Diario Oficial de la Federación

En el cuerpo del decreto se señala la duración de los contra tos de ahorro con los bancos.

La implantación del ahorro escolar la señala en forma gra --- dual, por zonas.

Examinando el decreto, se ve que tiene una tendencia más eco nómica que dé formación, pues el que tenga que tomarse un dine ro de intereses que es practicamente de los niños para distri ---



buir entre maestros y la escuela, es a todas luces injusto. Lo que más debe importar es la formación de hábitos de ahorro desde la niñez con un fin determinado.

Hasta donde se ha conseguido información, la mayoría de las escuelas no lo llevan y cuando lo hacen es en forma económica; del alumno al maestro directamente; éste lo guarda o lo ahorra, y si hay utilidades las reparte proporcionalmente a cada alumno.

Algunos maestros y directores se oponen a esta práctica, cualquiera que sea su modalidad, ya que "se pierde mucho tiempo" a la hora de estarlo recogiendo diariamente o los días que se establezcan para tal fin. Actualmente se piden al profesor los datos a través de una forma muy simplificada, o se hace un oficio donde se indica que no funcionó el ahorro escolar.

#### 2.3.5. Instructivo sobre recursos financieros

A partir de 1983 se entregó un instructivo sobre el manejo de recursos financieros en las escuelas primarias, debiendo aplicarse a partir de que se recibiera. En él se especificaba que la información debía hacerse por año fiscal y no por año escolar; se tenían que hacer estimaciones de ingresos y egresos, por año, dándose a conocer a través de formas especiales al Departamento de Recursos Financieros de la USED, para su aprobación o rechazo, cosa que nunca se supo o tal vez ni se revisaba; también tenían que rendirse otro tipo de informaciones reales, pero no por esto dejaba de ser sumamente engorroso el proceso.

Afortunadamente las autoridades se han ido dando cuenta de lo innecesario de muchos documentos y actualmente es menos la documentación que tiene que rendirse, pero siempre bajo los cánones señalados por el Instructivo de Recursos Financieros, o las

variantes que ellos mismos fijan o autorizan. Por ejemplo, manejo de recursos a través de cuenta de cheques, sin derecho a cuentas de inversiones, pólizas de cheques, con sus notas comprobatorias, anexas en cada uno y registradas en un libro de contabilidad; informe anual de egresos, distribuidos por partidas, anexando polizas de cheques y notas; informe anual de ingresos, también con su documentación comprobatoria de su procedencia. No se permite manejar efectivo más que hasta \$20.000,00 (veinte mil pesos), conociéndose a éste fondo como "caja chica".

Aún con la simplificación existen escuelas que no llevan en la práctica el procedimiento de recursos financieros, argumentando que no tienen ingresos propios, o que las asociaciones de padres de familia son los que manejan en forma directa los recursos económicos, con los cuales subsiste la escuela.

#### 2.3.6 Instructivo para el manejo de recursos materiales

Activo Fijo,- Estos artículos los puede adquirir la escuela por los medios siguientes: envíos de la S E P; Sociedad de Padres de Familia; Cooperativa Escolar, y donaciones.

Estos bienes se dan de alta en el departamento de inventarios de la S E P a través de la forma "AVISO DE ALTA FAC-1, anexando la documentación comprobatoria correspondiente.

Para un control, se tendrá una tarjeta de franja amarilla que la envía el Departamento de Inventarios, una vez que le ha asignado el número de control; éstos se ordenarán de acuerdo al número de control. Los artículos, que no cuenten con la tarjeta mencionada, su control se llevará por medio de los documentos de recepción, ordenados en forma cronológica a su recepción. A estos documentos se anexa la "tarjeta de custodia de activos fijos

FAC 2.

El Departamento de Inventarios enviará a la escuela la tarjeta franja amarilla y una blanca para que sea comprobada su corrección, El Director o el responsable regresan a dicho Departamento la tarjeta blanca, ya firmada, archivando la de franja amarilla.

El Instructivo recomienda practicar inventarios cuando menos cada seis meses a fin de cotejar datos asentados contra los bienes respectivos, y al mismo tiempo el estado que guardan.

Se mencionan las causas por la que los artículos se pueden dar de baja: destrucción, obsolescencia, extravío o traspasos. Esto se comunica al Departamento de Inventarios de la USED, en la forma "SOLICITUD DE BAJAS DE ACTIVO FIJO" FAC-3, extendiendo constancia los inspectores una vez que han recogido el bien, actualizando el responsable las tarjetas de custodia.

Almacén de Artículos de Consumo.- Son artículos de consumo: papelería, artículos de escritores, artículos sanitarios, etc.

Para la recepción en el almacén, se firma una copia de recibido y su control se lleva en la "tarjeta de control de almacén" FAC-1; para su salida deberá hacerse con el "vale de salida" FAC-2, autorizado por el Director de la escuela.

El encargado de almacén practicará inventarios cada mes y hará un informe de "entradas y salidas" FAC-3, con el fin de administrar adecuadamente los artículos de consumo de la escuela.

En lo que a recursos materiales se refiere, el manejo se observa un tanto burocrático, pero al mismo tiempo ayuda a llevar un mejor control tanto del "activo fijo" como de los artículos de consumo: dada su laboriosidad, es seguramente por lo que no -

se lleva como debe de ser, sino sólo con el registro del inventario general, en el primero de los casos, y medio controlando el Director en el segundo caso. También pudiera influir la no exigencia por parte de las autoridades, ya que seguramente saben y entienden que el trabajo y las disposiciones están demasiado cargadas para la escuela primaria y no existe el personal necesario.

### 2.3.7 Manual de organización de la escuela primaria

Este Manual fue editado en septiembre de 1981, contiene en - lo general el objetivo de la escuela primaria, diagramas de organización, puestos y gráfica de flujo de comunicación de la escuela de educación primaria; funciones de la Dirección de la escuela primaria, Consejo Técnico Consultivo y personal docente; descripción de puestos, Director de escuela, auxiliar de intenden-cia y profesor de grupos, anexos: descripción del funcionamiento de la escuela de educación primaria y flujo de comunicación.

Como objetivo único de la escuela, menciona el de proporcionar el servicio de educación primaria escolarizada a cargo de la S E P.

#### Funciones de la Dirección:

- Planear y programar el proceso enseñanza-aprendizaje y el manejo de recursos para que la escuela funcione.

- Indicar al personal en general los lineamientos que harán posible el trabajo escolar.

- Organizar , dirigir y controlar el proceso enseñanza-aprendiizaje de acuerdo al plan y los programas de estudio.

- Integrar el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, para facilitar la organización y la dirección de la labor educativa.

- Orientar y apoyar a los maestros para que efectúen el proce-

so enseñanza-aprendizaje, y vinculen la teoría con la práctica, evaluación, y acreditación.

-Detectar problemas del plan, programas de estudio, uso de ma-  
terial didáctico, presentando las alternativas de solución al su  
pervisor.

-Promover la elaboración constante de la comunidad escolar y  
padres de familia en el funcionamiento de la escuela.

-Implantar y coordinar los programas socio-culturales que en-  
vie la superioridad, para incrementar el nivel cultural de la co  
munidad y las relaciones de ésta con la escuela.

-Auxiliar y/o solicitar al personal técnico de la Dirección  
Federal de Educación Primaria, la implantación y evaluación de  
proyectos académicos de apoyo al plan y programa de estudio.

-Desarrollar todas las funciones señaladas en el Manual del  
Director (se verán específicamente en el siguiente capítulo), y  
otras que se le encomienden.

-Formular y presentar las necesidades de la escuela, para que  
se incluyan en el programa anual de operación en el estado.

-Expedir los créditos escalafonarios al personal a su cargo.

-Llevar el inventario bajo lo establecido en el instructivo  
respectivo.

-Administrar los recursos propios de la escuela, bajo las nor  
mas y lineamientos establecidos .

-Organizar y dirigir la inscripción, reinscripción, registro  
y acreditación escolar; formar grupos y asignarles personal do--  
cente.

-Tramitar ante las autoridades correspondientes la expedición  
de constancias, duplicado de certificados y rectificación del 6o

grado.

Apoyar a las autoridades educativas en asuntos oficiales, de la escuela y los que se le soliciten.

En lo general se dá cumplimiento por parte de los directores en todos los puntos, aunque no totalmente, sobre todo en lo que a orientaciones a maestros se refiere y aspectos de planes y programas que por lo general los directores no los abordan.

Funciones del Consejo Técnico Consultivo;

Constituir el órgano de consulta de la Dirección de la escuela para el desarrollo del trabajo escolar.

Establecer anualmente las comisiones de trabajo necesarios para auxiliar en la organización el desarrollo y el control del trabajo escolar.

Analizar el plan anual de trabajo y proponer las adecuaciones que procedan.

- Estudiar los planes de trabajo de las comisiones, y en su caso recomendar su implantación, a la dirección de la escuela.

- Recomendar a la Dirección el uso de métodos y técnicas para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje y los criterios y estrategias para asignar el personal a los grupos y la distribución del tiempo de trabajo.

- Adecuar los métodos y procedimientos de enseñanza de acuerdo al desarrollo físico, psicológico y social del mismo.

- Orientar a los maestros en la aplicación de técnicas para desarrollar la enseñanza-aprendizaje y la distribución del tiempo, dentro y fuera del aula.

- Proponer los métodos y medios para mejorar la evaluación

del proceso enseñanza-aprendizaje.

- Proponer formas de organización del trabajo que propicien un ambiente de colaboración, orden y respeto.

- Evaluar constantemente los programas de trabajo de las comisiones para sugerir soluciones a los problemas que se presentan.

- Remitir al Consejo Técnico Consultivo de la zona las iniciativas para mejorar el trabajo escolar, así como los problemas que rebasen el ámbito de su competencia.

- Informar actualmente a la comunidad escolar el resultado de sus actividades.

El Consejo Técnico da observancia en la mayoría de los puntos y las recomendaciones, aunque hay algunas que ni siquiera las toca, como el caso de evaluación y las consultas al Consejo Técnico de la zona escolar el cual en la mayoría de los casos no funciona más que como auxiliar de la administración de zona.

Funciones del personal docente:

- Prever las actividades anuales por desarrollarse con el grupo, de acuerdo al grado, el plan y programas correspondientes y las recomendaciones del Director de la escuela.

- Estudiar y aplicar las normas, lineamientos y procedimientos establecidos por la S E P para el desarrollo del programa de estudios.

- Desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje, y realizar la evaluación y acreditación.

- Preparar el material didáctico para facilitar la enseñanza teórico-práctica.

- Conducir al grupo procurando el desarrollo integral del

alumno.

- Apoyar a los alumnos en el desarrollo del trabajo escolar.
- Orientar a los padres en la participación del trabajo escolar para la formación integral de sus hijos.
- Presentar a la Dirección de la Escuela o al Consejo Técnico, los problemas que presenten los programas de estudio para que se tomen medidas conducentes.
- Acudir a cursos de orientación y actualización.
- Participar en las reuniones de Consejo, y cumplir con las comisiones que se le asignen.
- Cooperar en las campañas que se emprendan para el mejoramiento, de vida de alumnos, padres de familia y comunidad.
- Presentar a la dirección de la escuela los resultados de las evaluaciones y la información para la acreditación y certificación de 6o. grado.
- Auxiliar a la Dirección a formular el cuadro anual de necesidades.
- Colaborar con la Dirección en las actividades escolares que le indique.

En su mayoría el maestro da cumplimiento a estas disposiciones aunque otros las aborda a medias, como es el caso de lo relacionado a las actividades del año escolar en su grupo, material didáctico, desarrollo integral del educando, presentación de problemas al Director y al Consejo Técnico Consultivo y por último en el auxilio que presta a la Dirección para formular el cuadro anual de necesidades, en donde participa en la medida que el Director lo solicita.

Descripción de puestos.



En esta parte, el Manual señala ciertos aspectos como identificación, relación de autoridad, propósito del puesto, funciones generales y específicas tanto del Director como de maestros y auxiliar de intendencia, y la responsabilidad y comunicación de cada uno de ellos, así como las especificaciones del puesto, responsabilidad y límites de autoridad.

Haciendo un análisis somero de los aspectos que abarcan las funciones del maestro de grupo, se encuentra lo siguiente, no sin antes aclarar que las funciones del Director se harán en el capítulo siguiente, que es en donde se ubican. Los aspectos son los siguientes:

- Identificación, comprende el nombre del puesto, número de plazas, ubicación y ámbito de operación.
- Funciones Generales: elaborar, observar, aplicar y verificar todo lo relacionado con el proceso enseñanza aprendizaje, y lo que se establece para resultados óptimos del mismo.
- Funciones específicas. En esta parte se abarcan nueve de los diez aspectos que comprende el informe y plan de trabajo de la escuela, quedando excluido el relacionado con los servicios asistenciales. El resto de los aspectos que cubre son: materia de planeación, materia de recursos humanos, materia de recursos materiales, materia de recursos financieros, materia de control escolar, materia de extensión educativa, materia de supervisión, materia de organización escolar y materia técnico-pedagógica.
- Límite de Autoridad: materia de control escolar, materia de organización escolar y materia técnico-pedagógica.
- Responsabilidad: cumplir con el programa del grado correspondiente.

- Comunicación: es interna, ascendente con el Director y horizontal con el resto del personal docente y administrativo.

- Especificaciones del puesto: escolaridad, criterio, iniciativa, capacidad y actitud.

Las mismas partes que se señalan para el maestro de grupo, lo son para el auxiliar de intendencia, exceptuándose las funciones específicas, que no abarcan **las materias** del informe y plan de trabajo y los límites de autoridad, ya que no se le faculta en ningún aspecto.

En relación con el Anexo 1 del Manual, él hace la descripción del funcionamiento de la Escuela de Educación Primaria.

En este Anexo se anota primeramente, lo que es la escuela primaria, sus órganos de consulta, cómo está organizada, las funciones de la escuela a través del plan de trabajo de sus integrantes y su destino, el control general y específico de la escuela; aspectos que involucran a otras entidades administrativas dentro de la escuela; destino de la información generada por la escuela; funcionamiento de la escuela, de acuerdo al Director como responsable y profesores como subalternos, y por último presenta la forma de llevar a cabo la comunicación interna.

Como Anexo 2 se presenta en este Manual la gráfica de flujo de comunicación, siendo ésta con todas las dependencias que se involucran con la escuela primaria, cualquiera que sea su jerarquía, hasta llegar a la del Director General de la USED.

## NOTAS

## CAPITULO 2

- (1) Diccionario Porrúa. 2a. edición México 1985
- (2) Antología. Administración y legislación educativa SEP. México. 1976. p. 12
- (3) Ibid. p. 31
- (4) Ibid. pp. 16 y 18
- (5) Ibid. p. 20
- (6) Gufa de procedimientos administrativos contables para escuelas primarias. SEP. Mexico. p. 16
- (7) Antología. Op-cit. p. 25
- (8) Id.
- (9) Ibid. p. 26
- (10) Cit. por Fernando Arias Galicia. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas. México. 1986. p. 23
- (11) Jesús Isáis Reyes. Organización escolar. Ed. Herrero 1959. p. 215
- (12) Jerónimo Reyes Rosales y Humberto Quezada. Orientaciones para dirigir la escuela primaria. SEP. IFCM. México. 1969 p. 19
- (13) Manual del director del plantel de educación primaria. SEP. México. 1985. p. 53.
- (14) ARIAS Op-cit. p. 49
- (15) Ibid. p. 27
- (16) Id.
- (17) Jorge Saldaña. Anatomías. Programa televisivo de Imevisión canal 13. México. 1987.
- (18) Reyes y Quezada. Op- cit. p. 19

CAPITULO 3

DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA, FUNCIONES Y PROBLEMATICA

### 3.1 Definición

El Director del plantel de educación primaria (es el) responsable del servicio educativo que se brinda en él, tiene como una de sus principales actividades, dirigir a los elementos que integran a la comunidad educativa (educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y demás miembros de la comunidad), con el fin de establecer los criterios de responsabilidad, coordinación y participación que deben existir entre ellos (1).

Director.- Que dirige. Persona a cuyo cargo está el régimen o dirección de un negocio, cuerpo o establecimiento (2).

Director.- Que dirige. Persona que dirige una administración, establecimiento, etc. (3).

El Director es el primer peldaño en la escala de la administración escolar..., es el elemento ejecutivo, encargado de la dinámica y funcionamiento armónico de la organización de la escuela a su cuidado (4).

El Director de una escuela debe ser un coordinador y no un dictador, un encauzador y no un espectador que siga la política de ver hacer y dejar pasar... Un director de escuela ha de empeñarse por mejorar el plantel a su cargo, principalmente por el cumplimiento de los deberes que directamente le corresponden (5).

El Director... es el encargado de vigilar el programa educativo en su totalidad, incluyendo el desarrollo y mejoramiento del plan de estudios y de la enseñanza (6).

El Director de la escuela es la persona responsable de la buena marcha de la institución a su cargo, tomando en cuenta todos los aspectos que se involucran en el proceso enseñanza-aprendizaje, haciendo uso de sus conocimientos, habilidades y experiencia adquiridos, para lograr tal fin.

Los conceptos anteriores de diversos autores, incluyendo lo que por nuestra parte se anota, es lo que en la realidad debería de presentarse, o sea lo ideal, y aunque en lo general en la mayoría de los casos se trata de desempeñar la función lo más apegado posible a lo que las definiciones expresan, no siempre se puede, debido tal vez a la serie de atributos que el profesor necesita tener, y que en la mayoría de los casos no reúne ni siquiera el mínimo aceptable de ellos. Pero de cualquier forma se sigue al frente de las escuelas, tratando de cumplir lo mejor po

sible, o lo menos mal que se pueda, ya que por derecho de anti-güedad, por humanidad o cuestiones políticas, no remueven al Director de su puesto, o quizás porque al designar a otros compañe-ros, se obtendrían los mismos resultados, pues los profesores es-tán preparados en las mismas instituciones, o pudiera ser tam-bién, que la mayoría piensan de la misma forma. Pero debe espe-rarse que con buena disposición y con el auxilio que se reciba en varios aspectos por parte de las autoridades, se pueden supe-rar las múltiples deficiencias, por el bien de la educación en nuestra patria.

### 3.2 Perfil del puesto y cualidades del Director

El Manual del Director del plantel de educación primaria, indica que "perfil de un puesto es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tie-ne asignadas dentro de una estructura específica". Por su parte el Diccionario Porrúa en relación con esto dice que son los "mi-ramientos o conducta en un trato social, que son requisitos bás-i-cos para poder desempeñar un empleo determinado". Y en el caso del Director de la escuela primaria el perfil del puesto según el citado Manual es el siguiente:

Escolaridad.- Título de profesor de educación primaria.

Experiencia.- Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.

Criterio.- Para tomar desiciones..., manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

Iniciativa.- Para crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.

Capacidad.- Para organizar y dirigir grupos; escuchar, re-  
troalimentar y relacionarse.

Actitud.- De respeto, compromiso y responsabilidad.

De lo señalado anteriormente se puede apreciar que los dos primeros requisitos son los únicos que de alguna forma se pueden evaluar más o menos en forma objetiva y dicho sea de paso la verdad, no son mayores obstáculos que pudieran ser un impedimento para que cualquier maestro en servicio no logre alcanzar el puesto de Director de escuela primaria.

Los otros tres requisitos son denasitados subjetivos como para que a algún maestro se le pueda hacer una evaluación y en un momento dado no "aprobar el examen", para ascender en la escala de puestos. Es muy común escuchar en el gremio magisterial la expresión "todos somos capaces" para cualquier actividad que se presenta, aún más cuando se trata de ascensos, no siendo nadie capaz de desmentir tal aseveración, so pena de aparecer a los ojos del resto como lo más negativo del magisterio. Por otro lado, pudiera ser la necesidad o la comodidad, lo que no le permite al profesor autoevaluarse y conocer o reconocer sus limitantes, sobre todo en los requisitos que se señalan como abstractos. Se señalan dos razones por lo que pudiera presentarse esto último, que son la necesidad y la comodidad. La primera de ellas es a lo que nadie se puede sustraer, ya que un ascenso en puesto, conlleva un ascenso en percepciones económicas, que no siempre, o en este caso nunca son como debieran ser. Pero de cualquier forma el profesor como todo trabajador, siempre se aventura a ganar más. La segunda, o sea la comodidad, es la que en muchos casos se ve o se piensa al adquirir estos ascensos, ya que lo pri-

mero que se ve al respecto es que se dejará de trabajar en grupo, que desde luego es mucho mas incómodo y laborioso (según se pueda pensar), que estar al frente de la escuela como Director, pues si bien se puede dar el caso de no tener título o de que no cumpla seis meses trabajando en grupo, criterio, iniciativa y capacidad, según se dice, todos la tienen.

Lo expuesto anteriormente es cuando los ascensos dependen del punto de vista de los requisitos que señala el perfil del Director y en comunión con lo que piensa en lo individual cada individuo que desea, quiere, merece o cre merecer el ascenso; pero definitivamente, también se involucran otros aspectos para la designación del puesto de Director, y donde los menos culpables son los maestros que les corresponde acuparlos. Se hace referencia a las escuelas que año con año o en forma más o menos periódica están cambiando de personal, incluyendo desde luego al Director. Aquí, en estas situaciones, muchas veces casi se tiene que obligar a algún maestro para que acepte la Dirección de la escuela. Claro que aquí no le darán ni las gracias, pues estará al frente con el mismo sueldo de maestro de grupo, ya que principalmente al supervisor no le interesará tanto el perfil sino quien se haga responsable del plantel, que por lo general son aquellos que se ubican en zonas rurales, un tanto incomunicadas o en aquellos centros de población alejados de las ciudades de donde proceden el grueso de los maestros.

Otra situación que se presenta para la asignación de puestos es lo que se maneja desde el punto de vista político, en donde hace su aparición en muchos casos, el proteccionismo de los dirigentes sindicales (y no del sindicato), a ciertos compañe--



ros que les garantizan algunas situaciones electorales, y así se intenta ver a los que tienen madera para controlar a las mayo---rías, y a los que si la contienda es difícil no vacilarán en mandar enviados especiales que refuercen la lucha por el triunfo. Estos compañeros que cubren desde luego los dos primeros requisitos del perfil, con auxilio de los líderes no tendrán problemas para cumplir a satisfacción con los otros tres.

El escalafón hace también acto de presencia en estos casos, y aunque es lo más correcto y concreto que puede hasta la fecha existir, se puede decir que no es infalible, ya que una alta puntuación en escalafón no encierra concretamente todo lo requerido para lo que se ha venido mencionando, pues "los maestros...de---muestran en general un deseo de superación profesional que manifiestan en aspiraciones concretas de capacitación...Sin embargo, muchos de ellos plantean tales aspiraciones motivadas más bien, por el interés de ascender en escalafón"(7). Esta preparación sin duda se traduce en conocimientos para el maestro, pero si el fin es el escalafón, en la práctica se seguirán viendo los mis--mos resultados. Como lo señala la mencionada Antología en la página citada, en muchos casos no se aplica lo establecido por el escalafón en el trabajo cotidiano.

Como podrá verse, ni los requisitos que debe reunir el perfil, ni las otras situaciones garantizan en su totalidad la eficiencia de un Director de escuela primaria.

En lo relacionado con las cualidades del Director, están en relación estrecha con los requisitos del perfil, ya que en su -- desglose estos contienen algunos puntos que pueden encuadrar como cualidades, que desde luego también son un tanto subjetivas

para su apreciación o evaluación.

Se mencionan en este desglose: manejar adecuadamente las relaciones humanas, planear soluciones y resolver problemas, capacidad para organizar, escuchar, retroalimentar, etc., todos ellos pueden ser en la práctica hasta cierto punto tangibles y podrán ser más en la medida en que las diferentes situaciones permitan ir haciendo conciencia tanto en el maestro, en el go---bierno y en las autoridades educativas y sindicales que se necesita una participación conjunta de esfuerzos, para poder llegar a una verdadera realización de la obra educativa y en particular una buena conducción de escuelas por parte de los Directores, pues si no existe esta unión no habrá cúmulo de cualidades suficientes que posea un Director para que pueda llevar a feliz término las metas deseadas o fijadas.

### 3.3 El director como líder y las relaciones humanas

Para poder establecer hasta qué punto el Director de escuela debe llegar a la categoría de líder, se verán antes que nada las diferentes definiciones que se dan de este término; así tenemos que el Diccionario Porrúa dice:

Líder.- Leader (palabra inglesa) jefe; especialmente de un grupo político o de una organización obrera.

Jefe.- Superior o cabeza de un cuerpo u oficio. Individuo muy señalado de algún partido, corporación o escuela.

Por su parte el profesor Manuel M. Cerna en su pequeño libro Apuntes sobre relaciones humanas (SEP, 1972,p.47). dice que si se toma en cuenta al término líder más o menos como sinónimo de jefe...un buen jefe debe distinguirse por su experiencia; su autoridad moral e intelectual; firmeza y decisión de sus órdenes fundadas; conocimiento claro de las metas de trabajo,

organización de su oficina y del personal con el que está en contacto; su comprensión a los problemas de los demás; su espíritu de equidad y justicia; su discreción, lealtad y solidaridad; su don de saber mandar y saber obedecer; su convencimiento de que el éxito o fracaso depende del apoyo de las personas a quien dirige.

Liderazgo.- La autoridad basada en fundamentos carismáticos (carisma: don divino), es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder (8), sin que esto tenga nada que ver con la parte sin dical.

Indica el mismo autor que éstos no son elegidos sino aceptados y seguidos, no sabe por qué es tal, ni sus simpatizantes por qué lo siguen.

Aunque el autor establece una diferencia entre jefatura y liderazgo, ya que la primera la base en la cuestión legal y la segunda en el carisma o "atributos personales que los hacen grandes hombres" (9), pero tal parece que años atrás no se aplicaba este término sino el de jefe, que se reunía o reúne las cualidades ya señaladas o cuenta con el carisma, los términos saldrían sobrando, ya que lo importante son los resultados y no específicamente la terminología que pudiera utilizarse.

Por su parte, el Manual del Director del plantel de educación primaria, El liderazgo del director lo basa en cuanto a que este pueda lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar. El liderazgo deseado, es el que supone la participación sentida, espontánea y entusiasta, que propicia el interés y cooperación del personal a su cargo (10).

Las cualidades que reúnen los liderazgos o jefaturas que

se presentan, se pueden catalogar en diferentes variantes, de acuerdo a la forma de proceder o afrontar la problemática de la escuela que dirigen, así se tiene: autócrata, simpática, indiferente, pusilánime y democrática. En la primera de ellas, se hace una división que es el autocrático consumado y el benévolo; en el primer caso todo lo ordena, con el reglamento en la mano o simplemente porque él es el jefe o representante del patrón, también se le llama dictatorial, no toma en cuenta la opinión de los demás. El segundo de ellos, que es el autócrata benévolo, también llamado paternalista o manipulador, ya que con su actitud de bondad trata de conseguir lo que quiere en la medida de sus deseos; despierta desconfianza por su actitud en algunos de sus colaboradores no desarrolla la iniciativa de éstos.

El simpático, pudiera en ciertos momentos confundirse con el anterior, pero él da sus órdenes basándose en el interés hacia sus colaboradores, otorga recompensas, aplica sanciones cuando se requiere, y auxilia en la resolución de problemas.

El indiferente y el pusilánime toman las mismas actitudes de "dejar hacer, dejar pasar", delegan la responsabilidad en los demás miembros del grupo, sin dar instrucciones, ni siquiera las elementales; el trabajo no fructifica, por el contrario, hay una completa desorientación a la hora de realizarlo.

Por último, el democrático, que es aquel que busca la participación de todo el personal, toma en cuenta sus opiniones, la distribución del trabajo la hace de acuerdo a la inclinación de cada participante, sin perder de vista el resultado final.

Sin duda que en la práctica existen Directores de todas las tendencias mencionadas, y en ocasiones aunque se clasifi---

quen por sus actos en alguna en particular, siempre alcanzarán por momentos a ubicarse en otra; también ya en la práctica el que conviene es la señalada como democrática, porque el trabajo se dará en condiciones más óptimas debido a que cada elemento deberá sentir su participación desde la planificación, caso que lo incorporará con más entusiasmo al trabajo. Para Fernando Arias el tipo democrático "no es siempre el más recomendable, mas que en los casos donde cada quien acepta su responsabilidad y todos tienen iniciativa" (11), en caso contrario, personas sin iniciativa preferirán que se les indique simplemente lo que tienen que hacer.

Tienen una influencia bastante considerable, también, la clase o tipo de relaciones humanas que se practiquen en el centro de trabajo para poder desarrollar las actividades por buen camino, sin obstáculos que entorpezcan el desenvolvimiento de las actividades.

Entendidas las relaciones humanas como la convivencia de los diferentes individuos de una sociedad, o grupos en donde unos y otros tengan la suficiente capacidad de poder aceptar las fallas, errores, desviaciones o debilidades del resto de los individuos, y que éstos sean susceptibles de irse superando en el transcurso de la convivencia cotidiana tanto de trato informal como del formal a través del trabajo organizado por la escuela, en esa medida podrá aseverarse que se estarán llevando unas buenas relaciones humanas; desde luego que aquí el principal elemento que debe fomentarlas es o deberá ser el Director, ya que es el que debe guiar todas las actividades, y no se puede permitir él mismo el "lujo" de marginar a uno o algunos compañeros

por ciertas actitudes que éstos toman hacia él en lo personal, o hacia cualquier otro miembro del grupo; tendrá que pasar por alto esas situaciones e incorporarlos o invitarlos a que se incorporen a la organización de los trabajos del plantel; desde luego que como elemento humano, los maestros tienen que aportar también gran parte de su esfuerzo (si es que se necesita), para superar este tipo de situaciones, porque por mucho que domine el Director los aspectos de la buena administración (planeación, organización, integración, dirección y control), legislación educativa, planes y programas de estudios, que haga todo lo que esté a su alcance por la práctica de las buenas relaciones humanas, no podrán fructificar los buenos resultados si no existe buena disposición por parte de uno, algunos o todos los elementos del personal, y máxime cuando el Director no cuenta con el apoyo político tanto de la parte administrativa como de la parte sindical, aspecto que aunque lo queramos soslayar tiene gran participación en lo que a liderazgo y relaciones humanas dentro de la escuela se refiere, ya que por desgracia es de esto de donde algunos compañeros echan mano, pero sin ver los intereses de la escuela, sino los suyos propios, protegidos por gentes de "arriba" que se dicen dirigentes, líderes o autoridades, que también validas de quién sabe qué artificios han podido llegar a esos lugares, simplemente con la finalidad de venganza y no la de poder ser un buen apoyo, al mismo tiempo distinguido colaborador de los diferentes centros de trabajo; por eso mientras que estas personas no dejen de inmiscuirse de una manera negativa, no podrá decirse que se cuenta con un verdadero apoyo político, para seguridad de directores y maestros. Que quede bien claro que es

to no es con el fin de amedrentar, amagar o perjudicar a los maestros o éstos al Director, sino para que las relaciones humanas puedan tener un punto de apoyo sólido y no estar esperando la clásica zancadilla, que tanto les gusta practicar a muchos de nuestros dirigentes sindicales o autoridades administrativas, que por fortuna no son todos ni de un lado ni del otro. Por último, también un comentario para los directores que aprovechan el apoyo político no para hacer más placentero o menos tenso el trabajo escolar, sino para sentirse más que sus compañeros y lograr imponer su voluntad creyéndose todo un líder, que no tendrá el "don divino", pero sí el "apoyo de arriba" para en cualquier momento perjudicar o tratar de perjudicar al compañero o compañeros que no se "alinean", pero también por fortuna no son todos.

#### 3.4 Motivación para el trabajo y la delegación de funciones

Motivación... es la fuerza o energía interna que impulsa al hombre a realizar una actividad, o comprometer su voluntad y, en su caso, esfuerzo en el logro de una meta. Su fuente principal son las necesidades vitales (alimento, vestido, habitación) (12).

Motivación: está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener, y dirigir la conducta hacia un objetivo (13).

Motivar: dar motivo para una cosa..., explicar el motivo que se tiene para hacer algo (14).

Puede señalarse en este punto del trabajo, que el Director que practica el liderazgo democrático será el que con mayor facilidad logre motivar a su personal, para que las tareas que se emprendan cuenten con el entusiasmo suficiente, cuentan con la afluencia de esa energía interna que provoque y mantenga el inte---

rés en forma constante hacia el logro de las metas fijadas.

¿Por qué esta aseveración de que el Director democrático será el mejor motivador? Porque será el que desde un principio haga sentir a sus auxiliares como parte del proyecto, sentirá que sus esfuerzos ideas y opiniones irán implícitas en la organización misma del trabajo. Si el Director tiene iniciativa es responsable, es de amplia cultura, tiene conocimientos básicos de la organización escolar, y se motiva primero que el personal a su cargo, estará en condiciones de transmitir todos esos detalles a la hora de organizar el trabajo cualquiera que sea la clase, siempre y cuando corresponda a la escuela; estará en condiciones de poder decir qué puede motivar al personal y por lo tanto iniciar la empresa.

Existen otro tipo de motivaciones, que son los estímulos o recompensas, traducidos generalmente en documentos, llámense diplomas, notas laudatorias o constancias de trabajo, que en casi la totalidad de los educadores constituyen un incentivo para comprobar en escalafón o ante sí mismos su participación en determinados trabajos escolares, y aunque en lo particular no se está de acuerdo, también se debe reconocer que no existe otro medio más objetivo ante las autoridades de decir "yo hice". Muchas veces se presenta el inconveniente de que se extienden al que participa de un modo entusiasta y el que lo hace de una forma mediocre y otros que se consideran partícipes y si no se les extiende la solicitan; incluso hasta pueden presentarse algunas situaciones conflictivas, pudiendo llegar a manejarse que se les da créditos nada más a los "allegados al Director". Desde luego que esto se puede evitar, sentando las bases de antemano de quiénes



se harán acreedores a esos reconocimientos, independientemente de la ficha de trabajo de fin de cursos.

Otro tipo de estímulos que por cierto están muy lejos del alcance del Director de la escuela, pero que en un momento dado es él el primero que recibe las reacciones de la insuficiencia de este motivador del trabajo, es el salario remunerador que cada día que pasa es menos, y por tanto crea tensión en el trabajador docente, no permitiéndole a éste desplegar su empeño y entusiasmo, pues como trabajador que es tiene insatisfechas sus propias necesidades, como para dedicarse en "cuerpo y alma" a satisfacer otras que en esa medida le son cada día más ajenas.

Tal vez aquí cabría mencionar lo que señala el Artículo 123 Constitucional en su apartado A, fracción VI, segundo párrafo que dice:

"Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos".

Aunque el Gobierno se "cura en salud" pues en el apartado B que es el que rige las relaciones laborales con sus trabajadores señala al respecto en la fracción IV segundo párrafo que:

"En ningún caso los salarios (de estos trabajadores), podrán ser inferiores al mínimo". Por lo anterior seguramente que con estas disposiciones, hay poco que hacer al respecto en lo que señala el apartado A, que pueda ser arma para los maestros.

Safando éste último punto tan estimulante para todo trabajador, los anteriores, en la medida que se puedan ser bien llevados, podrán servir de base para la delegación de funciones por

parte del Director hacia los maestros, los que deben ser involucrados, aparte de con responsabilidades, también con funciones que les permitan ejercer cierto dominio en el área que directamente se le involucre; la delegación de funciones tiene que llevar consigo la delegación de autoridad, de lo contrario no podrá ser desempeñada con cierto grado de seguridad por el comisionado esta autoridad no debe entenderse como una Dirección dentro de otra Dirección, sino como parte de esta, que tendrá que actuar en forma directa y coordinada, pero al mismo tiempo con independencia para poder desarrollar y culminar el plan de trabajo que se ha fijado con el visto bueno tanto del Consejo Técnico Consultivo de la escuela como del Director; éste, a su vez, deberá tener el suficiente tino como para no deshechar aquellas cosas en las que el comisionado se equivoque; en todo caso hacerle observaciones que le permitan superar esas fallas en lo sucesivo; incluso, cuando estas pueden presentar conflictos con el resto de los compañeros, tratarle de sacar ventaja a esa situación, para que tanto él como las partes involucradas y el trabajo, salgan más reforzados y con más bríos. En la medida que el Director delegue funciones, en esa medida estará haciendo que el trabajo se desarrolle en forma más completa, pues debe quitarse la idea de que el mejor Director es aquel que se echa todo el trabajo propio de la Dirección a costas, sin saber que lo único que hace es retrasarlo en todos los frentes y quitarle la oportunidad al resto de la comunidad educativa de que tenga una participación más directa en la problemática de la escuela. Esta situación se hace más sentida en las escuelas, ya que cada día se están encomendando más tareas que realizar y el personal es el mis

mo y en ocasiones hasta disminuye, por tanto no es nada cómodo que nada más el Director sea quien realice todo el trabajo que le corresponde. Merece mención especial el compañero que se le asigna la subdirección, que en la mayoría de los casos no es más que meritoria y en ocasiones ni siquiera eso, pues de pronto cuando ya va a quedar sin grupo llegan los falsos redentores y acomodan en el puesto a una persona que según ellos tiene suficiente puntuación escalafonaria, como para quitarle los méritos a aquel compañero que estuvo al frente de ella durante mucho tiempo, seguramente con el único deseo de sentirse parte más activa de la Institución, ya que por lo general la "devenga" con el mismo sueldo, con grupo y en las ausencias del Director es él quien recibe las peticiones y presiones de los maestros, ya que saben que él puede estar en mejores condiciones para acceder a sus solicitudes; en estos casos también el Director por ningún motivo deberá echar abajo lo ya dispuesto por el Subdirector; sobre casos extremos, donde definitivamente amerite tal acción, debe mantenerse aunque no le agrade en lo personal la decisión tomada.

3.5 Aspectos a cubrir para organizar, supervisar y orientar el trabajo del plantel y su problemática.

Siendo el propósito del Director de la escuela primaria, según el Manual del Director el de "administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo de nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos, por la Secretaría", se le establecen funciones generales y específicas; dentro de las primeras se cuentan:

- Controlar el plan y programas de estudio; que se apliquen

de acuerdo a lo establecido.

- Preveer y organizar actividades para apoyo de lo anterior

- Dirigir y verificar las actividades de control escolar, extensión educativa y de servicios asistenciales.

- Evaluar los resultados de las actividades del personal.

En las segundas, o sea las funciones específicas, quedan comprendidas las diez materias administrativas, que permitirán el desarrollo del trabajo en la escuela. Estas materias son: planeación, técnico pedagógico, organización escolar, control escolar, supervisión, extensión educativa, servicios asistenciales recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros.

A continuación se hará un análisis general, interpretación, crítica y su problemática de cada una de las diez materias administrativas que hacen las funciones específicas del Director de la escuela primaria.

### 3.5.1 Materia de planeación

En esta materia, como su nombre lo indica, el Director cumple con ella a la hora que entra en comunicación con las autoridades de la comunidad y la asociación de padres de familia, con el fin de detectar las necesidades humanas, materiales y económicas y puede remitir la información a la U S E D para que se incluya en las posibles soluciones. Lo anterior es lo que se señala, pero en la realidad no sucede así, pues el Director, sin los maestros (en la mayoría de los casos), es el que detecta necesidades y ni siquiera se les pide el plan anual de trabajo a los maestros. Por lo que respecta a las otras partes que participan generalmente, se les toma en cuenta para la solución y no para la planificación.

### 3.5.2 Materia técnico-pedagógica

Esta función se relaciona con la orientación, control, auxilio, participación, etc., todo en relación con el proceso enseñanza-aprendizaje, que el Director debe constantemente estar llevando a cabo, pero como muchas de las cosas que se deben cumplir en las escuelas, ésta tampoco se cumple, y cuando sucede se hace incompleta, primero tal vez porque los Directores no están lo suficiente capacitados y actualizados en técnicas y contenidos del programa que puedan servir de apoyo al maestro; se concreta el Director a dar recomendaciones de tipo general y desde su punto de vista estimular el trabajo en el grupo, dejándose en libertad (hasta cierto límite), al profesor para que conduzca el aprendizaje en su salón de clase, en donde ni duda cabe si no es un experto, sí estará generalmente más al tanto que el Director; esto se lleva más bien de una manera informal, aunque poco se le consulta su punto de vista. También señala la canalización de niños con problemas de aprendizaje a la U S E D, situación que es posible que exista en la ciudad, ya que hay un maestro de grupos integrados; pero ello no sucede en el sector rural, y por tanto esta materia no se cumple cabalmente.

### 3.5.3 Organización escolar

Puede decirse que en gran parte en esta materia sí se cumple dentro de lo posible, pues en relación con el Consejo Técnico Consultivo de la escuela sí se forma al inicio del ciclo escolar, incluyendo sus comisiones de trabajo. Se organiza la asociación de padres de familia y en las escuelas que cuentan con parcela, el comité administrativo de la parcela escolar. En ocasiones se organiza la distribución de tiempo y horarios para las

actividades en cada grupo, pero por lo regular no se informa a los padres de familia sobre el funcionamiento de la escuela, ni se presentan iniciativas a la Dirección Federal de Educación para el mejor funcionamiento de la escuela. El libro de visitas del Inspector casi siempre es el mismo que registra la asistencia del personal.

#### 3.5.4 Materia de control escolar

En esta materia quedan comprendidos los procesos de inscripción, reinscripción, registro y acreditación de alumnos y certificados de 6o. año, así como la documentación individual de los alumnos en cada grupo. Por ser documentos de control escolar puede afirmarse que se cubre esta materia en su totalidad, ya que sus funciones giran en torno a dichos documentos y su control.

#### 3.5.5 Materia de supervisión

En esta materia se da cumplimiento en lo relacionado con el registro de avance programático y la formación de grupos; pero no así a lo que se refiere a la supervisión a los grupos semanalmente, lo cual se lleva a cabo en la mayoría de los casos muy raras veces, ya que los directores no están compenetrados en las situaciones particulares de conocimientos de los diferentes grados.

#### 3.5.6 Materia de extensión educativa

En este aspecto se autorizan las diferentes iniciativas del comité de la parcela, del de acción cívica, del ahorro, consejo técnico, etc., se vigilan los programas de las comisiones de trabajo, a nivel de escuela se coordinan eventos socioculturales y casi nunca a nivel comunidad. Se autorizan las visitas y excu-

siones con los grupos. Hasta donde se sabe, el Director no solicita autorización al supervisor de zona para prestar los edificios a las comunidades, ya que siendo de beneficio para las personas, son los propios Directores los que facilitan el inmueble escolar.

### 3.5.7 Materia de servicios asistenciales

A estos servicios corresponde la tramitación y pago de becas de acuerdo a los datos proporcionados por los maestros de grupo y a las normas y lineamientos marcados por las autoridades educativas. Se cumple con lo estipulado.

### 3.5.8 Materia de recursos humanos

Sólo a algunos de los puntos señalados en esta materia se les da cumplimiento. La plantilla de personal en muchos casos nada más la actualiza el Director cuando se le solicita; el reglamento de condiciones generales de trabajo de la SEP pocas veces se da a conocer en forma oportuna. En lo que a sanciones y actas se refiere, se emplea en la mayoría de las veces ambos casos hasta que se llegan a los extremos, pues se prefiere tomar actitudes conciliatorias y no de tipo legal, además de que en repetidas ocasiones se comunican faltas a las autoridades y los únicos que salen mal librados son los Directores, incluso el infractor reincidente sale beneficiado, pues aunque lo cambian de escuela, lo envían a otra mejor ubicada y de acuerdo a sus intereses, razón por lo que tal vez, el Director opte por no aplicar las disposiciones reglamentarias, ya que a él sí le darán su cambio con la malsana intención de perjudicarlo, para que "no lo vuelva a hacer". Así es que actas de abandono de empleo, ni siquiera mencionarl<sup>as</sup>. Se señala aquí también que se deben comuni

car las faltas justificadas o no, y que si bien puede proponerse remoción de personal, sucedería lo mismo que en los casos citados antes.

Por otro lado, si se asignan responsabilidades al personal, se le orienta cuando es de nuevo ingreso al plantel y se conceden permisos económicos hasta por tres días y en ocasiones por más.

### 3.5.9 Materia de recursos materiales

Está relacionado con el control de los bienes inmuebles de la escuela, lo cual como ya se dijo en otra parte de este trabajo, el control se lleva más bien en lo interno, y pocas veces o casi nunca se dan avisos de altas o bajas a la Dirección de Educación Primaria; seguramente porque no hay una exigencia por parte de las autoridades o un periodo preestablecido para llevar a cabo esta información. Las compras de material y equipo se hacen casi siempre al margen de lo que se indica por reglamento, pues se debe solicitar autorización para ello y comunmente no se le solicita. Los libros de texto se reciben y reparten en forma inmediata. Hasta donde se puede, los bienes de activo fijo y materiales de apoyo, por lo general el Director trata de conservarlos en buen estado para seguirse usando. Archivo y sello de la escuela, siempre están bajo la vigilancia y uso del Director del plantel.

### 3.5.10 Materia de recursos financieros

Se habla en este punto sobre la formulación del programa anual del gasto de la escuela; del control del fondo, aportaciones y distribución de utilidades de la cooperativa escolar; aprobar producción y ventas de la parcela escolar (donde existe);



aplicar utilidades del ahorro escolar. De lo citado, ninguna de esas actividades se llevan a cabo en gran número de escuelas, o en casi ninguna, pues ya se autorizó a los Directores para que simplemente informen sobre ingresos y egresos en los recursos propios de la escuela; en parcela escolar, esos aspectos se cubren casi por rutina; se desconoce hasta qué punto se apliquen las utilidades del ahorro escolar en las escuelas que lo llevan; y la cooperativa escolar son contadas las escuelas que la llevan formalmente. A lo que sí se le da cumplimiento dentro de lo posible es al pago de avío de la parcela escolar y la distribución de utilidades apegado más o menos a lo que marca el reglamento.

Estas son pues las materias que contienen las funciones específicas del Director, que como se vino viendo muchas de ellas no se llevan a cabo por situaciones ajenas a él, otras porque no operan, y otras más porque pertenecen a etapas ya superadas por los mismos lineamientos de la administración.

## NOTAS

## CAPITULO 3

- (1) Manual del Director del plantel de educación primaria. SEP. 1985 p. 55
- (2) Diccionario Porrúa. Ed. Porrúa. México. 1985.
- (3) Diccionario Pequeño Larousse. Ed. Larousse México 1984
- (4) Jerónimo Reyes y Humberto Quezada. Orientaciones para dirigir la escuela primaria. SEP. IFCM. México. 1969. p. 25
- (5) Jesús Isáis Reyes. Organización escolar. Ed. Herrero. México. 1959 p. 56.
- (6) Jane Franseth. Supervisión escolar. Ed. Trillas. México. 1982. p. 113.
- (7) Varios. Escuela y comunidad. UPN-SEP. México. 1985 p. 233
- (8) Fernando Arias. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas. 1986. México. p. 143.
- (9) Ibid. p. 144.
- (10) Manual Op-cit. p. 46
- (11) Arias. Op-cit. p. 147
- (12) Manual del Director. Op-cit. p. 49
- (13) Arias. Op-cit. p. 65
- (14) Diccionario Larousse

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

## Conclusiones y sugerencias

Esta parte del trabajo será producto de la serie de lecturas de los autores consultados, así como resultará también de la experiencia adquirida a través del tiempo que se tiene laborando dentro de la rama educativa y su contacto directo e informal con el medio en que se ubica la escuela.

### Escuela primaria

Como se expuso a lo largo del capítulo relacionado con la escuela primaria, de la serie de comentarios y consideraciones se pudiera concluir que: a lo largo de su historia ha pasado por diferentes etapas, durante las cuales no ha sido capaz de llevar a cabo una verdadera integración de pensamientos entre los mexicanos en torno a la nación. Más bien, al final, el resultado ha sido el triunfo de los puntos de vista de algunos grupos sobre otros, que desde luego nunca se dan por vencidos y siguen impartiendo la educación que conviene a sus muy particulares intereses, y no de la mayoría de nuestro país. Las políticas educativas implantadas se han inspirado en investigaciones extranjeras, y por tal motivo no han dado el resultado deseado para el país. Cuando se han implantado políticas nacionalistas han sido producto de la improvisación, necesaria por la urgencia de llevar la enseñanza a sectores marginados. El análisis de la escuela primaria indica que ella no ha sido ni es factor de cambios social; que los hechos demuestran más bien que es el clero e interés capitalistas los que fuera de las esferas gubernamentales, pero con influencia sobre ellos, marcan algunos rumbos en la educación. Que nunca la escuela ha formado generaciones con ideas sociales liberales avanzadas, susceptibles de po-

nerse en práctica. Que su influencia en la comunidad no fue en la medida de los objetivos que se habían fijado durante los periodos post-revolucionarios, y que no ha sido efectivo el postulado del Artículo 3o. Constitucional en la escuela primaria. Que la escuela no tuvo ni tiene nada que ver en la población, para contrarrestar la influencia nociva del radio y televisión y algunas publicaciones escritas. Que al maestro se le ha querido mandar a las comunidades como el remedio que alivia todos los males. Que los trabajos de investigación de la U P N y publicaciones en relación con la educación, escuela, comunidad y otros, deben ser en principio algo nuestro, en donde los profesores participan.

Por lo anteriormente expuesto se hacen las siguientes sugerencias en lo que al papel de la escuela primaria se refiere. Que se organicen seminarios para maestros en servicio con la temática de la Historia de la Educación en México y su análisis, enfocados directamente al origen de las fallas en que se ha venido incurriendo en las diferentes épocas; aquí se deberá ser exigente con los conductores, ya que deberán contar con mucha capacidad en la teoría, así como la capacidad para transmitirla y al mismo tiempo ir sensibilizando al compañero maestro, para que se vaya introduciendo en los orígenes de la problemática educativa a través del recorrido de nuestra Historia. Estos seminarios deberán ser periódicos y vinculados con la práctica cotidiana del maestro, debiendo evaluarse de alguna forma no rígida esta situación. Establecer una política económica para el magisterio, congruente con la realidad económica del momento para que sirva de incentivo en el trabajo plenamente educativo y no instructivo

que debe desempeñar ya no digamos en la comunidad, sino dentro de las aulas o edificios escolares. Que este tipo de trabajos y políticas sean constantes, orientadas por las autoridades educativas con verdadero sentido social y nacional y no simplemente por cumplir con lo que en esferas más altas se programó y hay que darle cumplimiento, para salir del paso. Que con base en lo estipulado en el Artículo 5o. Constitucional se dé orientación verdadera a los maestros, para que a su vez la hagan efectiva en los salones de clase. Que se concientice de una manera efectiva con campañas permanentes a largo plazo, bien planificados, con continuidad a través de los diferentes periodos de gobierno. a los maestros en servicio y estudiantes de normales, para contrarrestar en parte la influencia negativa de la televisión, la radio y otras publicaciones, promoviendo entre otras cosas la lectura y los programas culturales. Que se haga efectiva la rectoría del Estado en relación con el contenido de la programación de la radio y la televisión y publicaciones escritas. que en nada ayudan a aumentar el acervo cultural de nuestro pueblo. Que se dé todo el impulso y difusión a las investigaciones de la U P N entre los maestros en servicio, para conocer nuestra realidad educativa, pues tal vez aquí cabría lo que decía el maestro Rafael Ramírez:

La escuela, tal como actualmente se encuentra organizada, con sus prácticas rutinarias de arcaicos métodos, no será seguramente lo que formará al hombre que ha de modelar su destino con sus propias manos. Es una escuela que nos mata la voluntad, marchita las esperanzas, pervierte los ideales y agota esa confianza resuelta con que todo hombre debe avanzar a conquistar la vida....

En la escuela siempre deberíamos tener presente los educadores que...educar es cambiar, transformar al hombre en un sentido de progreso y al hombre no se le cambia por la vía de darle conocimientos, sino formarle hábitos, necesita tener siempre

presente que cuando de educación se trata, si las realizaciones han de tener éxitos, deberán abarcar a la comunidad en su conjunto (1).

Iniciando esto en forma directa con los mismos maestros conductores de la escuela.

En relación con lo que pudiera concluirse sobre la interrelación de la escuela primaria con otras dependencias dentro de lo establecido por la reglamentación oficial, es que ésta se encuentra con una vinculación directa con muchas dependencias de la U S E D, y no sólo con la supervisión escolar, como lo marcan los reglamentos. La investigación y práctica demuestran que los supervisores escolares incurren en una serie de fallas que perjudican en ocasiones la buena marcha de la escuela y el proceso de enseñanza-aprendizaje; de lo anterior se desprende que la U S E D debe seguir manteniendo e intensificando a través de sus departamentos el contacto directo con la escuela primaria, haciendo más flexible la reglamentación de que se tramite todo a través del supervisor de zona, ya que como dicen publicaciones de la U P N (2).posiblemente la falla principal de flujo de información entre los diferentes niveles de la estructura, se encuentra en la inspección escolar; en general, visita poco las escuelas. La información que nos proporcionaron los inspectores en el trabajo previo de selección de las experiencias fue en muchos casos incorrecta. Los inspectores están actuando como tapón e impidiendo el flujo básico de la comunicación... sus actividades son fundamentalmente administrativas. En ningún caso pudimos observar que la función de asesoría y vínculo comunicativo básico fuera cubierta.

Así mismo que se dé una capacitación efectiva y periódica a los supervisores en los diferentes aspectos de la administración evaluándose su puesta en práctica, a través de encuestas también periódicas, no como una fiscalización de la labor, sino como un parámetro que permita una valoración de la capacitación u orientaciones impartidas.

## Administración escolar

Los conceptos que de la administración se vierten anteriormente, coinciden de una o de otra forma en que una administración efectiva siempre tenderá a lograr, al finalizar el proceso, una producción óptima para bien de la sociedad que hará uso de los bienes producidos, por recursos humanos que serán guiados durante todo el proceso de producción o proceso de enseñanza-aprendizaje, también por elementos humanos llamados administradores, que se dedican entre otras cosas a organizar recursos humanos, materiales y económicos, bajo lineamientos que a través de estudios han venido marcando los estudiosos de la administración, así como la experiencia que valiosamente adquieren en su quehacer cotidiano, pudiéndose contar entre éstas las llamadas relaciones humanas y dentro de aquellos la selección de personal, aspecto económico, higiene en los locales de trabajo, etc.

De lo anterior se desprenden las siguientes propuestas: que dentro de los seminarios que se organizan para los Directores, se aborden en forma muy concreta diferentes teorías de la administración y su aplicación práctica en centros de trabajo, combinados con teorías realistas de la administración escolar, debiendo complementarse con orientaciones para el manejo de recursos humanos principalmente, y en segundo término recursos materiales y financieros, y al mismo tiempo enriquecidos con el intercambio de experiencias de los Directores. No deberá pasarse por alto la forma de llevarse a cabo una evaluación también constante y discreta, para que pueda apreciarse el grado de avance en estos aspectos. Por último, que se haga una verdadera selección de alumnos que ingresen a las escuelas normales, no nada más con la



aplicación de exámenes , sino con explicaciones sobre los compromisos que conlleva la carrera de maestro. Aunque la SEP ha tenido y tiene la preocupación de hacernos llegar publicaciones, que si bien es cierto que no son específicas de administración general o de escuelas, de leerse sí ampliarían nuestros conocimientos, que servirían de apoyo para la administración, ya que como dijo don Jaime Torres Bodet, en algunos de sus discursos: "la verdad aunque nos duela", maestros y directores en su gran mayoría, no tenemos el hábito de la lectura, entonces luego con seminarios, cursos etc., puede subsanarse parcialmente algunas deficiencias, no sólo en la administración, sino en los diferentes aspectos que se involucran en en este proceso. Atinadamente dice una obra...(3), La moderna administración, dada la sistematización de sus elementos teóricos y prácticos, se ha constituido en una materia importante de acervo cultural y en esta medida se ve influida, a la vez que influye en otras disciplinas científicas".

Para mejorar las condiciones higiénicas de los locales, que se asigne a las zonas escolares, en forma proporcional, personal que atienda situaciones de esta índole (plomeros, electricistas) en las diferentes escuelas; así también que se asignen auxiliares de intendencia a las diferentes escuelas. En lo económico, que los sueldos de los maestros sean los suficientemente remuneradores.

Como podrá apreciarse en el punto relacionado con los reglamentos de la escuela primaria; es una cantidad excesiva de documentos existentes y los cuales vienen sobrecargados de disposiciones que en gran número de casos no se les da cumplimiento, no

porque el Director no tenga disposición para hacerlo, sino por lo señalado en su momento: falta de apoyo, reglamentación parcialmente fuera de la realidad, disposiciones anacrónicas, etc. incluso los Manuales que en los últimos años, la SEP ha editado vienen sobrecargados de disposiciones.

Para tratar de superar las deficiencias y fallas de la reglamentación de la escuela primaria, se propone que se busquen los mecanismos más idóneos para que ésta se reduzca a lo esencialmente aplicable, y que se edite en un solo documento, que basado en las disposiciones nacionales, tome las que se adapten a nuestra entidad; los mecanismos adoptados deberán incluir las opiniones y puntos de vista de diferentes Directores de escuelas primarias del estado, seleccionados por zonas escolares. Aquí puede promoverse también los mecanismos de apoyo a los Directores, para la estricta observancia de lo reglamentación ya depurada, sin dejar de considerar principalmente lo concerniente a relaciones humanas, ya que sin el apoyo administrativo y sindical, muchas disposiciones casi sería seguro que seguirían siendo letra muerta; por lo tanto es urgente que se reduzca al mínimo aceptable tanta reglamentación existente y disposiciones que tienen en ocasiones supuestamente que ser de observancia en la escuela primaria.

#### Funciones del Director

Las definiciones conceptuales que se dan en el capítulo correspondiente al Director de la escuela primaria, se le señala como el directamente responsable del plantel de educación primaria en todos los aspectos, señalándole también una serie de atributos y cualidades que debe reunir para el desempeño del puesto,

aunque en la mayoría de los casos esto queda en simple reglamentación, no aplicable en la realidad. Se concluye en este punto que no en todas las regiones geográficas existen problemas en la asignación de Directores, de reglamentos, ni de profesionales, ni de sindicales, haciendo éstas su aparición en los grandes centros de población y escolares. Se señala al Director que debe ser un líder o ejercer liderazgo en la escuela, situación que lleva consigo una serie de actitudes y conocimientos que debe tener el Director para poderlo ejercer y no caer en un liderazgo no conveniente para la comunidad escolar. Que aparte de todas las funciones y cualidades que por naturaleza debe desarrollar y poseer el Director, tiene las funciones específicas distribuidas en diez materias, que sirven de base para realizar el plan e informe de trabajo de la escuela, ambas rendidas en la documentación de fin de cursos.

A pesar de la descentralización administrativa ya existente sigue siendo el Director de la escuela primaria dentro de la estructura de la SEP el que más responsabilidades tiene que librar en el desempeño de sus labores; a ellos se les pide que acumulen más cualidades, más desprendimiento en su labor administrativa, técnico-pedagógica y social; tal parece que tanto las autoridades como la sociedad misma, la primera a través de su reglamentación y la segunda a través de sus críticas; y por si fuera poco diversos autores de libros (\*), disponiendo, criticando y exponiendo respectivamente una serie, casi interminable de cualidades y atributos que deben reunir los Directores de primaria, a tal grado que da la impresión que quisieran tener en cada escuela unos superhombres, que en forma abnegada cumplieran con su

ministerio y cumplieran con la también casi interminable serie de reglamentos que se dice son de observancia obligatoria en los planteles de educación primaria, y por si fuera poco, presiones de tipo sindical y administrativo por un lado, y por otro las de los docentes, tal parece que fuéramos "el queso del sandwich", al que apachurran de arriba y también de abajo. Los directores "son los que más se están jugando su posición, su prestigio; son los más susceptibles de una actitud evaluativa de su trabajo. En ellos se centra la carga del proceso de modernización de las escuelas; las relaciones con los maestros, con las autoridades escolares y locales, con los padres de familia, constituyen el contenido de su trabajo"(4).

La falta de preparación y responsabilidad en algunos Directores, aunado a la escasez o desorganización y desvinculación con la práctica de los apoyos dados a éstos por parte de las autoridades, sumando las presiones en ocasiones directas o indirectas, son algunas causas por las que la función de los Directores no rinde los resultados que todo miembro involucrado con la escuela directa o indirectamente esperan. Para tratar de superar pocas de las muchas deficiencias que se tienen entre los Directores, se hacen las siguientes propuestas, que pretenden ser, una modesta colaboración para intentar la solución de la problemática de estos compañeros.

Una de las primeras propuestas que se haría en relación con todas las cualidades que debe tener el Director, es que tanto la SEP, como autores se dediquen más a la solución de la problemática de directores; como apoyos con personal administrativo y el uso debido de ellos. Las escuelas con ocho grupos o más, cuando

menos deben contar con el apoyo administrativo y técnico-pedagógico de un subdirector y un auxiliar de intendencia, pasando de diez grupos, con el auxilio de un maestro adjunto como auxiliar en las diferentes actividades socio-culturales de la escuela (bibliotecas, museos, festivales etc.,) pero que sea una ayuda realmente efectiva, y no prebendas concedidas a gentes sin capacidades y merecimientos suficientes. Es indudable que la escuela primaria tiene que desahogar una serie de situaciones administrativas, pero que no cuenta más que con una persona que cumpla, que si bien es cierto que muchas de ellas las puede delegar en los maestros de grupos, también es cierto que esta va en muchas ocasiones en detrimento de la atención directa a los grupos. Es impostergable el apoyo integral que debe brindarse a los Directores de escuelas primarias, ya es tiempo que dejen de ser los "patitos feos" del sistema; si se quiere realmente que la situación administrativa y educativa mejore, además de lo anterior, es preciso la capacitación conciente, directa y vinculada a la práctica escolar a los directores, ya que:

Los directores de las escuelas primarias no están capacitados para ejercer funciones propiamente de dirección y coordinación, ni en relación a la planeación académica de las actividades, ni en lo que respecta a las actividades de vinculación comunitaria. Los directores están preparados, al igual que los maestros, para ejercer funciones de docencia individualmente. no logran en la generalidad de los casos un funcionamiento de la escuela como un todo integrado. Se observa una incapacidad por parte del director, para delegar funciones. En otros casos, es capaz de delegar, pero no de coordinar las funciones delegadas(5).

Por tanto, debe impartirse cursos de capacitación, pero que sean susceptibles de llevarse a la práctica, que no se asista a ellos porque se suspendieron labores o hay permiso, o se piensa en la puntuación escalafonaria que se obtendrá con ellos. Lo

más importante es que se pongan en práctica, de lo contrario no serían más que unos días de descanso en la rutina; búsquense y encuéntrense mecanismos para lograr este objetivo. ¿Por que se ha venido insistiendo en cursos y no publicaciones simplemente? Porque como se decía en renglones atrás, los maestros al no tener el hábito de la lectura, estas publicaciones quedarían en eso, y los que las leyeron lo más seguro es que hasta allí llegarían sin llegar nunca a ponerse en práctica; y de llegar a su ceder resultaría un verdadero problema para ese o esos directores que se atrevieran a querer cambiar la rutina ya establecida, es por eso que se considera sumamente necesario que todo se haga en forma directa y coordinada. Es menester que la SEP, propicie entre los Directores las autocríticas, como las que se están haciendo a través de diferentes publicaciones de la U P N, que ven gan a sacar al profesor de lo que a lo largo del tiempo no ha lo grado ni siquiera en porcentajes mínimos aceptables; en la medida que el profesor sea capaz de apreciar y criticar sus fallas (no para denigrarse ni mucho menos), en esa medida será capaz también de ir las superando en forma paulatina. Esto forzosa y necesariamente tendrá que cambiar su forma de actuar; que vayan siendo capaces los Directores, entre los que me incluyo, de poder abordar situaciones diversas de su trabajo, "pues rara vez y sólo cuando (los directores) son también maestros de grupo abordan espontáneamente el problema de enseñanza" (6).

Ya se vió los tipos de liderazgo que existen y cuál es el más conveniente; hay necesidad que se capacite al Director para que se aplique ese tipo de liderazgo, pues aunque son muchos los requisitos, cuando menos en lo elemental que se instruya pa-

ra que pueda ser combinada con la experiencia adquirida por cada uno de los involucrados

Se pudiera pedir a los autores que ejercieran su poder de crítica hacia el sistema educativo y no concretarse a destacar políticas de sexenio o establecidas, críticas como las que ejerció en su momento el maestro Rafael Ramírez y los de la U P N, producto de sus investigaciones de campo.

Se cree que a la hora que se echen a andar programas bien planeados como los que sucintamente se sugieren aquí, con una pequeña dosis de buena disposición de la parte sindical y algunas supervisiones escolares, en esa hora tal vez se inicie el cumplimiento de gran parte de la reglamentación existente de las escuelas primarias por parte de los Directores, para el bien de la comunidad escolar, del sistema educativo nacional, del pueblo en general y por tanto para el bien de México.

## NOTAS

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- (1) Rafael Ramírez. La escuela rural mexicana. SEP-FCE. México. 1982 p. 18
- (2) José Santos. Escuela y comunidad. Antología SEP- UPN. México. 1985. pp. 83 y 228
- (3) Administración y legislación educativa. Antología SEP. México. 1976. p. 29
- (\* Consúltese bibliografía
- (4) Elsie Rockell. Escuela y comunidad Op-cit. p. 76
- (5) Varios. Ibid. p. 229
- (6) Ibid. p. 76



## BIBLIOGRAFIA

- Administración y Legislación Educativa (Antología)  
2o. Curso para Licenciatura de Educ. pre-escolar y primaria.  
SEP. mayo de 1976. pp. 387.
- ARIAS GALICIA, Fernando  
Administración de Recursos Humanos.  
Editorial "Trillas": México, Argentina, España.  
junio de 1986. pp. 536
- CERNA, Manuel M.  
Apuntes sobre Relaciones Humanas.  
SEP. Oficialía Mayor.  
México, D.F. Marzo de 1977. pp. 96
- Constitución Política de los ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.  
F.S.T.S.E. pp. 103
- Diccionario Pequeño Larousse. Ed. Larousse México, 1984  
pp. 1500
- Diccionario Porrúa. Ed. Porrúa México 1985 pp. 850
- Documentos sobre la Ley Federal. SEP. México, 1974 pp. 76
- Escuela y Comunidad. Antología. SEP. UPN. México, 1985
- FRANSETH, Jane. Supervisión Escolar Ed. Trillas, México, 1982  
pp. 389
- Grupo Escolar Antología SEP. UPN. México 1985.
- Guía Básica de Procedimientos Administrativos contables para Escuelas Primarias Federales SEP. México 1975 pp. 109
- ISAIS REYES, Jesús M. Organización Escolar (2a. edición).  
Editorial Herrero, México, D.F. 1959 pp. 283
- KRAUZE, Enrique Biografía del poder #5 Ed. Fondo de Cultura Económica; México 1987 pp. 177
- Ley Federal de Educación Editorial Periodística "Enseñanza".  
México, D.F. 1977 pp. 16
- Manual del Director del Plantel de Educación Primaria.  
SEP. México, 1985. pp. 125
- Manual de Operación del Sistema de Educación primaria en los estados. SEP. México, 1979. pp. 177.
- Manual de Organización de la Escuela Primaria. SEP.  
México, Noviembre de 1980. pp. 77

RAMIREZ, Rafael, La Escuela Rural Mexicana. SEP. México, 1982

Organización y Administración de Escuelas Rurales. SEP. IFCM. México, 1963. pp. 224.

REVISTA PROCESO No. 559. México, 20 de julio de 1987. pp. 66

REYES, Rosales, Jerónimo. y Quezada, Arce Humberto  
Orientaciones para dirigir la escuela primaria  
SEP. IFCM. México, 1969. pp. 204

RIVERA, Rodríguez J. Ventura, Disposiciones legales en materia de Educación a través de la Historia de México, S.N.T.E. México, 1970 pp. 62

TORRES, Quintero Gregorio. Fiestas y costumbres Aztecas. E. Manuel Porrúa México, 1979. pp. 149

Un Recorrido por la Historia de México.  
Licenciatura de Educ. Pre-escolar y primaria.  
SEP. México 1975 pp. 207

VELAZQUES, José de Jesús  
Vademécum Ed. Porrúa México, 1984. pp. 491

#### PROGRAMAS

SALDAÑA, Jorge, Programa de televisión Anatomías  
Empresa J.M.Romo de Aguas Calientes, México, 1987