

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD SEAD 144



LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA.

L U I S L U N A G A R C I A
I N V E S T I G A C I O N D O C U M E N T A L
P R E S E N T A D A
P A R A O B T E N E R E L T I T U L O D E
L I C E N C I A D O E N E D U C A C I O N P R I M A R I A
C I U D A D G U Z M A N , J A L I S C O 1 9 8 7

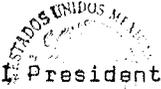
UNIVERSIDAD
LOGICA
ACIONAL

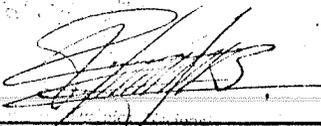
DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

CIUDAD GUZMAN, JALISCO, a 7 de NOVIEMBRE de 19 87.C. Profr. (a) LUIS LUNA GARCIA
Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-
ción alternativa INVESTIGACION DOCUMENTAL
titulado "LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA"
presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a -
que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el
H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez
ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE


 El Presidente de la Comisión


 PROF. Y LIC. JOSE RAMIRO BRISEÑO ALVAREZ
JALISCO.

DEDICATORIA.

**AL SIEMPRE AMABLE RECUERDO
DE MI MADRE.**

**A LOS MAESTROS RAMIRO, ANTONIO
Y TERESA, CON RESPETO.**

**A MIS INVALUABLES AMIGOS Y
COMPAÑEROS ANTONIO Y MANUEL.**

TABLA DE CONTENIDOS.

	Pag.
I.- INTRODUCCION.....	1
II.- JUSTIFICACION.....	3
III.-METODOLOGIA.....	4
IV.- DESARROLLO.....	8
A. ADMINISTRACION.....	8
1.-Definición del Término Administración.....	8
2.-La Administración Ciencia Social.....	9
3.-Características de la Administración.....	11
4.-Administración Pública y Privada.....	11
B. ADMINISTRACION EDUCATIVA.....	12
1.-Concepto.....	12
2.-Principios y Propósitos de la Administración -- Educativa.....	16
3.-Proceso Administrativo en Educación.....	22
4.-Problemas más Frecuentes de la Administración-- escolar.....	25
5.-Tareas de la Administración Escolar.....	28
C. PERFIL DEL ADMINISTRADOR.....	31
D. LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA.....	39
1.-Definición y Propósitos del puesto de Director	39
2.-Funciones Generales del Director de Escuela -- Primaria.....	40
3.-Funciones Específicas.....	40
4.-Límites de Autoridad.....	47
5.-Definición del Puesto de Profesor de Grupo....	50
6.-Funciones Generales del Profesor de Grupo.....	51

7.-Funciones Especificas del Profesor de Grupo..	51
8.-Límites de Autoridad.....	55
9.-Consideraciones Críticas.....	59
V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFIA.....	64

CAPITULO 1

INTRODUCCION

Con este trabajo se pretende hacer conciencia en los directores y profesores de educación primaria, respecto a la importancia que tiene la administración en el proceso educativo, porque siendo éste un proceso social que se da y se recibe generalmente en grupo, resulta indispensable que la administración intervenga en el acto educativo como moderador eficiente, que conduzca y sume los esfuerzos individuales hacia objetivos comunes.

En el capítulo IV, subcapítulo A, se entra al tema a través del conocimiento del significado etimológico del término - administrar, se establece la ubicación de la administración como ciencia social y se habla de sus características y su clasificación.

En el subcapítulo B, se define el concepto de administración educativa, se dejan asentados sus principios y propósitos se analizan las etapas del proceso administrativo en educación y se hace un recuento de las tareas y problemas más frecuentes

La administración escolar requiere de personas capaces -- para su manejo y aplicación, en el subcapítulo C de este trabajo de investigación documental se pretende proyectar la imagen que debe tener el buen administrador que en nuestro caso - es el director de la escuela.

Para finalizar, en el subcapítulo D del desarrollo, se introduce al lector en el campo específico de la administración en la escuela primaria, como la plantea la Secretaría de Educación Pública, cómo es realmente y por qué.

El capítulo V contiene las conclusiones del trabajo y algunas recomendaciones, finalmente, se presenta la bibliografía

consultada para la realización de esta investigación documental.

Muchas cosas quedaron por decirse; pero precisamente es uno de los objetivos de este trabajo, motivar, inquietar, despertar el interés del lector, de preferencia director o maestro de escuela de enseñanza primaria, para que investiguen más sobre administración escolar y la lleven a la práctica, con la seguridad de que su trabajo será menos rutinario y por lo tanto menos fastidioso y mucho más eficiente y satisfactorio.

No pretendo sacar a la luz los errores y las insuficiencias administrativas, ni mucho menos exhibir culpables, tampoco pienso en que mi pequeño y humilde trabajo de investigación documental sea la última palabra, esto menos que todo, pues soy consciente de que me quedo corto en la exposición de un tema tan importante y amplio, y , sobre todo, que al igual que todos los conocimientos del hombre, está sujeto a la dialéctica.

CAPITULO 11

JUSTIFICACION

La finalidad primordial de esta investigación documental consiste como se dijo anteriormente, en mostrar la importancia de la administración en la escuela primaria y no precisamente las fallas que en este campo existen, aunque se mencionen algunas, por lo que creo importante dar a conocer algo de la teoría existente, y, para ello nada mejor que la Investigación Documental.

Existen muchos trabajadores de la educación que por desconocimiento de la administración en su aspecto teórico la rechazan en su aspecto práctico o la confunden y la minimizan. Alguna vez un supervisor escolar dijo que a él no le importaba la administración en las escuelas, que sólo le importaba que los profesores se presentaran a trabajar. Esto es una muestra clara de lo que acabo de afirmar, si los docentes faltan a la escuela es precisamente porque no hay una buena administración, y, es que se tiene la idea errónea de que esta consiste en una amplia sala bien equipada hasta con cafetera eléctrica en donde los empleados entre sorbo y plática, al murmullo del tecleo de las máquinas de escribir, sacan documento tras documento -- que luego se van archivando a perpetuidad hasta que se desechan por inservibles.

La administración aplicada a la escuela primaria como un camino a seguir para lograr mejorar la calidad del servicio educativo, para mí, siempre ha representado un aspecto prioritario, es por eso que sobre este tema he leído algunos libros y manuales de la Secretaría de Educación Pública que ahora mucho me sirvieron en esta investigación.

CAPITULO 111

METODOLOGIA

Para la elaboración del presente trabajo se utilizó el método denominado Investigación Documental y el proceso de investigación y elaboración se realizó de la siguiente manera: como es lógico, afronté la elección del tema, aunque ya lo tenía -- considerado por las razones anteriormente expuestas, elaboré -- una lista de diez temas adecuados para investigación documental, luego busqué toda la bibliografía a la mano para cada tema propuesto, de acuerdo con el resultado obtenido me decidí -- por aquél del cual más libros encontré y que para mi fortuna -- era el que más me gustaba, seguidamente elaboré las fichas bibliográficas de los libros en cuestión, de acuerdo al siguiente modelo.

Figura 1. Ficha Bibliográfica.

BALLESTEROS, y Usano Antonio. Organización de la Escuela Primaria.

14 ed., Querétaro, Ed. Patria, 1983

(c 1943) 452 p.

Redacción e Investigación Documental 1 p. 61

Seguro ya de contar con el material de investigación, -- elaboré un plan de trabajo que inserto a continuación.

PLAN DE TRABAJO.

a). El tema elegido: La administración en la Escuela Primaria.

Con este trabajo pretendo hacer conciencia en los directores y maestros de enseñanza primaria sobre la importancia de la administración en el proceso de enseñanza aprendizaje y además motivar a todos los interesados para que investiguen más sobre ella, la conozcan y la lleven a la práctica que es la única forma de constatar sus bondades.

b). La justificación del estudio: Siendo la educación un proceso social que se da y se recibe generalmente en grupo, resulta indispensable que la administración intervenga en el hecho educativo como moderador eficiente que conduzca y sume los esfuerzos individuales hacia objetivos comunes.

c). Definición del tema elegido: Ya en los términos que enuncian el tema está explícita la ubicación de mi trabajo, la escuela de educación primaria. La perspectiva principal ya mencionada es inquietar al personal al servicio de la educación, por investigar más acerca del tema y el deseo de aplicar más estos conocimientos a nuestro trabajo pues ello vendrá a mejorar la calidad y cantidad de la educación impartida.

d). Antecedentes del tema: Desde que el hombre empezó a interactuar existía la administración empírica; pero conforme los procesos de producción, gobierno, educación, etc., han ido perfeccionándose, gentes con amplia visión, han sentado, definido y generalizado los principios de la administración dándole un carácter de ciencia social.

e). Metodología de la investigación: La técnica para mi trabajo es la investigación documental, por lo tanto mis fuentes de información serán libros, revistas, folletos, manuales y toda clase de material impreso que llegue a mis manos.

La recolección de información la realizaré en fichas de trabajo de tipo textual como la que sigue.

Fig. 2. Ficha de Trabajo.

BALLESTEROS y Usano Antonio.
La Organización de la Escuela Primaria.
 P. 247-248.

El director de una escuela debe ser quien comunique a toda su labor un ideal de educación que se realice en cada clase, que se exprese en un programa y se difunda en todo el ámbito de la escuela y comunidad educativa.

El director ideal será aquel que realice la obra magna de crear escuela.

Redacción e Investigación Documental, p. 94.

A continuación las fichas elaboradas las clasificaré por temas de acuerdo al siguiente:

ESQUEMA.

I.- INTRODUCCION.

II.- JUSTIFICACION.

III.- METODOLOGIA.

IV.- DESARROLLO.

A. ADMINISTRACION.

1.- Definición del término administración.

2.- La administración, ciencia social.

3.- Características de la administración

4.- Administración pública y privada.

B. ADMINISTRACION EDUCATIVA.

1.- Concepto.

2.- Principios y propósitos de la administración educativa.

3.- Proceso administrativo en educación.

4.- Problemas más frecuentes de la administración escolar.

5.- Tareas de la administración escolar.

C. PERFIL DEL ADMINISTRADOR.

D. LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA.

1.- Definición y propósitos del puesto de director.

2.- Funciones generales del director de escuela primaria.

3.- Funciones específicas del director de escuela primaria.

4.- Límites de autoridad.

5.- Definición del puesto de profesor de grupo.

6.- Funciones generales del profesor de grupo.

7.- Funciones específicas del profesor de grupo.

8.- Límites de autoridad del profesor de grupo.

9.- Consideraciones críticas.

V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFIA.

CAPITULO III.

A. ADMINISTRACION

1.- Definición del término administración.

Empezar por la definición etimológica del vocablo principal que enuncia este tema, es recorrer una parte muy importante del camino a seguir para su exposición y conocimiento, - - pues ya únicamente bastará con precisar el campo específico - al que se refiere y se tendrá una idea más o menos aceptable; pero superficial del contenido del trabajo.

Administrar es una palabra de origen latino formada por el prefijo "ad que significa a o hacia y ministrare que quiere decir servir, esto es, servir para algo o para alguien". -

(1)

Según otro autor "administrar viene de:

Ad = a o hacia

Manus = manos

Trahere = traer.

Aquello que se tiene a mano, de lo que se puede asir o - servir de ello". (2)

Entonces administrar significa conjuntamente "SERVIR", - es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir es una serie de actividades hilvanadas que pretenden el logro de objetivos comunes.

(1) Varios Autores. Diccionario Hispánico Universal. 12 ed. - México, Ed. W. M. Jackson, 1967, p. 39.

(2) Gómez Jiménez Luis. La Administración Escolar. México, --- 1979, p. 11.

Brook Adams, define a la administración como "la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo para que puedan -- operar como una sola unidad". (3)

Hasta aquí se ha asentado que la administración dispone de lo que se tiene a la mano para que sumando esfuerzos que se desarrollan en un mismo sentido, logremos alcanzar objetivos de beneficio colectivo.

Gámez Jiménez en su libro la Administración Escolar, nos amplía un poco más el concepto al hacernos notar que la administración es un proceso en el cual intervienen en estrecha unión la planificación, organización, dirección y evaluación.

Paulatinamente hemos venido complementando la definición de nuestra palabra clave, administración, que según la antología de la Universidad Pedagógica Nacional "Administración y Legislación Educativa, es, planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar" (4). Más adelante hablaremos de cada uno de ellos.

2.- La administración, ciencia social.

La administración se encuentra ubicada dentro del grupo de las ciencias sociales porque su campo de acción es la sociedad, algunos autores la consideran además inseparable de -

(3) Gámez Jiménez Luis, id. p. 12

(4) U.P.N. Administración y Legislación Educativa. Cd. Satélite, Ed. Comunicación Impresa, S.A. 1976, p. 31.

la ciencia política.

"Es una ciencia social con sus principios, técnicas y -- prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que en forma individual no es posible lograr". (5)

Como ciencia social de aplicación a grupos humanos, el conocimiento de la administración puede ser "amoral", no la administración en sí misma, en cuanto que es el conocimiento de cómo se puede manejar al hombre, de ahí que sea muy importante que el nombramiento de un administrador se haga en base a la solvencia moral, preparación, aptitudes, etc., y no únicamente en base a números y lazos personales que desgraciadamente permiten que personas sin suficiente preparación alcancen altas posiciones administrativas.

Si la sociedad es campo fértil para el surgimiento y -- desarrollo de empresas, instituciones, etc., también es cierto que es un campo propicio para el surgimiento de múltiples conflictos, generados en su mayoría, por los escasos conocimientos que de administración tienen sus componentes. La administración auxiliada por otras ciencias sociales como la Psicología, la Sociología, la Antropología, etc., es el instrumento que bien manejado por personas capaces, actúa como estabilizadora o conciliadora entre las partes.

(5) U.P.N. Teoría de la Administración. México, 1980. p. 167.

3. Características de la administración.

Como el aire al que todos estamos tan acostumbrados, penetra y llena todos los rincones del ambiente, así la administración siempre está presente en todas las actividades del ser humano, administramos nuestros bienes, una empresa, una institución, un país, etc., de donde la administración adquiere dos aspectos muy importantes, el aspecto general y el aspecto particular. El primero comprende los principios de carácter universal que se presentan independientemente de la actividad a que se dediquen o de que se trate y que constituye el cuerpo doctrinario de la administración y el segundo aspecto que es el que da la fisonomía particular a cada empresa del hombre, la administración de un hotel es diferente a la administración de una institución educativa.

4. Administración pública y administración privada.

Al hacer esta clasificación de la administración se confirma la universalidad de la misma, pues sus principios generales se aplican tanto en la administración de grandes empresas, como de pequeñas instituciones y son también los mismos en México como en Italia o cualquier parte del mundo.

La administración pública se caracteriza por su tamaño y complejidad, por ejemplo, la administración de un país que ejerce un gobierno, en la que se realiza una gran variedad de actividades con la participación de múltiples personas y grupos que hacen necesaria la multiplicidad del mando ejercido también por diferentes personas o grupos que toman liderazgo

y que actúan a través de funciones directas o indirectas en la toma de decisiones legislativas y ejecutivas, incluso las presiones de grupo y los conflictos son de mayor magnitud en el sector público que en el privado.

También hay diferencia en cuanto que la administración -- pública carece de ambiciones lucrativas y a falta de cuantificación de ganancias, mide y evalúa servicios y sus resultados.

Al carecer de ambiciones lucrativas y tener que conformarse con un salario, el trabajador de la administración pública como que se siente menos obligado a emplearse a fondo, dando de sí todo lo que tiene, gastándose y desgastándose en el servicio a los demás, por eso se dice que la administración pública es menos eficiente que la privada que se caracteriza por su dinamismo, pues el trabajador sabe que a mayor producción aumentarán sus ganancias.

Existen otros criterios para la clasificación de la administración como el que se presenta en el cuadro siguiente. (--- ver anexo.)

B. ADMINISTRACION EDUCATIVA.

1. Concepto.

De acuerdo con algunos criterios, " es el uso inteligente y el empleo óptimo de los recursos humanos, financieros y -- técnicos disponibles, para poder alcanzar niveles de excelencia en la enseñanza y la búsqueda de nuevos conocimientos y -- técnicas.(6)

(6) U.P.N. Teoría de la Administración, México, 1980, -- p. 166.

Rig, 3. Clasificación de las ramas de la administración.

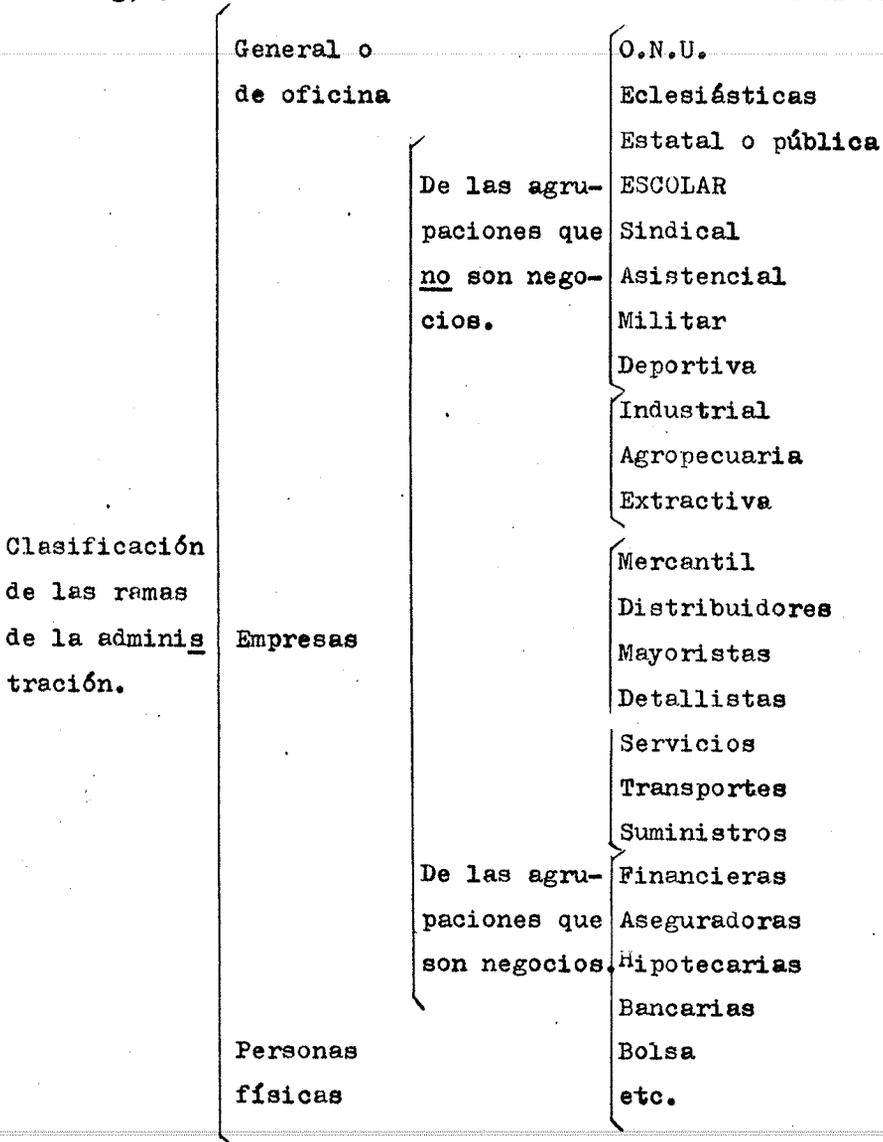


Fig. 3. La Administración Escolar, p. 25.

La educación como medio fundamental para el desarrollo -- armónico de un pueblo, tiene importancia decisiva para la consolidación y perfeccionamiento del proceso de integración social, la existencia de grupos marginados en educación o la falta de continuidad en la misma, limitan considerablemente el -- avance cultural, científico y tecnológico de un país.

"Educar, es proporcionar a otras personas, los medios -- necesarios para que conozcan y realicen sus potencialidades psicológicas, físicas, sociales, intelectuales, -- espirituales prácticas, etc. y si no nos auxiliamos de la administración para llevar a cabo esta obra, nos exponemos a que todos nuestros esfuerzos se vean frustrados". (7)

Si terminara la acción educativa, o si por insuficiencia de índole administrativa se dilapidaran los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que a ella se destinan, la sociedad sufriría regresiones, por lo que las institucio--- nes educativas no pueden sustraerse de resolver inteligente--- mente los problemas que conlleva la acción comunitaria, por -- medio de la aplicación de una eficaz administración de la edu-- cación.

La escuela es por excelencia, el lugar en donde en forma planeada el pueblo recibe educación, y si se educa para for-- mar hombres y mujeres capaces de resolver inteligentemente -- los problemas que la vida les va planteando, entonces lo primero que debe hacerse para ofrecer un buen servicio educativo es conocer las necesidades de la comunidad y en base a ellas organizar el contenido de la enseñanza que de adecuada satisfac--- ción a las necesidades sentidas, haciendo con ésto que la misma comunidad se percate de la eficacia de la relación en--

tre sus conflictos y la educación que se le imparte.

Por desgracia la dinámica de las necesidades no admite -- tregua y constantemente están cambiando o surgiendo nuevas, en tonces la educación también debe ser dinámica e ir cambiando -- conforme lo requiera la comunidad.

"La administración de la educación es dirección de la interacción humana, que tiene por objeto hacer y transformar la cultura y capacitar a seres humanos". (8)

La administración escolar aplica los principios de la administración a la dirección de los esfuerzos educativos ya que a través de la educación se conservan y acrecientan los bienes culturales y se impulsa el desarrollo socioeconómico.

La comunidad es muy sencible a la educación, es por eso -- que siempre está atenta a todo lo que en la escuela se hace y en muchas ocaciones esto influye decisivamente en el estado -- de ánimo del director, el que, por por complacer puntos de -- vista personales de gentes con cierto poder e ingerencia, ha -- ce a un lado los verdaderos intereses de la escuela como cen -- tro educativo y minimiza o anula la acción conjunta del cuerpo docente.

Desde el momento en que la escuela trabaja con seres hu -- manos, sabemos que la tarea de administrar se vuelve más com -- plicada, quizá, pudieramos decir, que ninguna otra.

La preparación profesional de los educadores es a la vez que una garantía para el buen funcionamiento administrativo -- de un plantel escolar, un peligro. Es una garantía cuando sir -- ve de apoyo y con verdadero interés participan en las labores de planeación, organización, realización y evaluación del tra --

(8)U.P.N. Teoría de la Administración. México,U.P.N.,1980, - p.166.

bajo y es un peligro cuando se integran en grupos cohesivos -- para no colaborar. Por esta razón se requiere que el director tenga mayor preparación y capacidad para que pueda ejercer un liderazgo adecuado.

Al participar la administración en el proceso educativo -- no se convierte ésta en un fin u objetivo a lograr, sino que -- debe actuar como un medio para lograr los objetivos académicos y pedagógicos. No por llevar a cabo una buena administración, se deben perder de vista los fines educativos que son la esencia de la existencia de la escuela, todo lo contrario, con la administración de la educación hay que facilitar sus logros, -- pues con ello se pone de manifiesto la interacción eficaz del binomio administración educativa.

2.- Principios y propósitos de la administración educativa.

Como ya se mencionó anteriormente, los principios de la -- administración tienen un carácter universal, esto es, inter-- vienen en la administración independientemente del campo al -- que se apliquen. Sin embargo, es necesario hacer notar que la eficiencia de la administración no depende exclusivamente de -- sus principios y propósitos, sino que mucho depende de la sensibilidad, disciplina y técnica que se empleen en su aplica-- ción.

Los principios generales de la administración son:

- A) " División del trabajo.
- B) Autoridad y responsabilidad.
- C) Disciplina.
- D) Unidad de mando.
- E) Unidad de dirección.
- F) Subordinación.
- G) Remuneración.
- H) Jerarquía.
- I) Orden.
- J) Equidad.

- K) Estabilidad.
- L) Iniciativa.
- M) Espiritu de cuerpo". (9)

Brevemente comentaremos cada uno de ellos aplicándolos a la educación.

División del trabajo, es lo que generalmente hacemos al otorgar grupos y comisiones.

Autoridad y responsabilidad, así, juntas, pues de otra forma - no se podrían entender, no puede haber autoridad irresponsable.

Disciplina, entendiéndola como el acatamiento a los acuerdos y disposiciones emanadas de órganos superiores de mando a partir del director de la escuela, de ninguna manera se debe - entender como sumisión, pues esto implicaría que hay cohesión en la autoridad.

Unidad de mando, el trabajador recibirá órdenes de una so la persona.

Unidad de dirección, Todos trabajando en torno a un mismo plan, persiguiendo los mismos objetivos generales y con un solo orientador y guía, se pueden delegar funciones, pero jamás responsabilidades para evitar que nos suceda lo que dice el - dicho "responsabilidad de todos, responsabilidad de nadie".

Subordinación, no únicamente a las personas por jerarquía sino, y esto es muy importante, subordinación de los intereses personales a los intereses sociales, subordinación de los intereses del profesor a los intereses del alumno que es el potencial del desarrollo de nuestro país.

(9) Gámez J. Luis. La Administración Escolar. Méx. 1979,

p. 19.

Remuneración, este es un principio en el que siempre hay y habrá muchas polémicas, ciertamente en la actualidad es casi un milagro sobrevivir a la crisis económica que vive nuestro país, sin embargo como respuesta de un buen sistema administrativo, se implementan nuevas formas de conceptuar y evaluar en pesos el trabajo de los empleados al servicio de la educación primaria y hay que seguir luchando por un mejor salario; pero sin descuidar la eficiencia de nuestra labor docente, olvidemos el dicho que reza: "el gobierno hace como que me paga y yo hago como que trabajo".

Jerarquía, es la cadena de superiores que existe en la línea de mando en el organigrama escolar. Fig. 4.

Orden, adecuada disposición de los elementos de trabajo - tanto humanos como materiales.

Equidad, ser justo en el trato de los superiores a los subordinados, trato igual para todos.

Estabilidad, el trabajador tiene derecho a permanecer en un mismo lugar de trabajo si así lo desea, sólo se podrá mover por incumplimiento a sus deberes profesionales, por su propia voluntad o en casos extremos de necesidad del servicio en este último caso, siempre y cuando no se le perjudique ni a él ni a su familia.

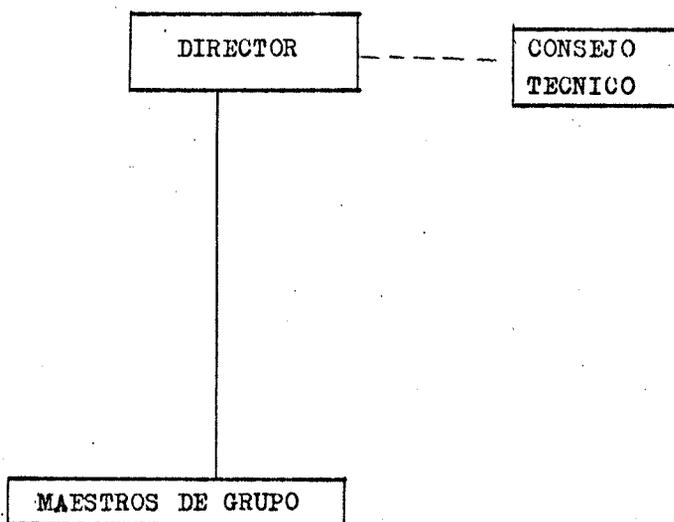
Iniciativa, capacidad para enriquecer con aportaciones propias la eficiencia del trabajo.

Espíritu de cuerpo, trabajo en equipo.

A continuación citamos los principios de la administración; pero ya en el campo de la educación.

- A) "Unidad de propósitos.
- B) Un solo ejecutor.
- C) Coordinación.
- D) Continuidad.
- E) Flexibilidad.

Figura 4. ORGANIGRAMA ESCOLAR



AUTORIDAD
LINEAL
ASESORIA-----

- F) Cooperación.
- G) Adecuada distribución del trabajo.
- H) Control del trabajo.
- I) Decisiones.
- J) Evaluación." (10)

Haciendo un análisis comparativo de los principios generales de la administración con los principios de la administración educativa, nos damos cuenta de que son los mismos con una forma diferente de enunciarlos.

Toda actividad humana tiene propósitos, ahorramos para comprar un carro, leemos para estar bien informados, hacemos ejercicios físicos para mantenernos ágiles, sanos y fuertes, etc.. La administración de la educación también tiene los suyos, se enumeran a continuación algunos de ellos.

1. Eficiencia, como resultado de disponer de los medios humanos, materiales y técnicos para alcanzar los objetivos educativos, suficientes maestros con buena preparación e interés en su trabajo, por supuesto, mejor administrador, recursos auxiliares didácticos y de apoyo, conserje, cotación oportuna de libros de texto gratuito, registros de asistencia, de inscripción, boletas de calificaciones, etc., edificio construido para escuela con aulas suficientes para la demanda escolar, locales para la dirección de la escuela, cooperativa escolar, servicios sanitarios, agua, luz y algo que es sumamente importante, apoyo económico y técnico para su conservación y ampliaciones en su caso. Mucho del tiempo docente se pierde por la necesidad de atender el aspecto material del edificio escolar y muchas de las actividades programáticas no se realizan

(10)Gómez J. Luis. La Administración Escolar. Mex. 1979,

por falta de instalaciones adecuadas y suficientes.

2. Economía, limitar los gastos escolares lo más posible, de tiempo y esfuerzo, no sólo monetarios.

3. Relaciones humanas satisfactorias, lograr que se reduzcan al máximo las situaciones conflictivas que surgen entre el personal al servicio de una institución educativa y de éstos con la comunidad en donde se encuentra ubicada la escuela.

4. Servicios satisfactorios a la comunidad, que todas las actividades de proyección social, entre ellas por supuesto, la educación que se imparte, coadyuve con un máximo de eficiencia a satisfacer las necesidades de la comunidad.

5. Responsabilidad en la actuación, no hacer declaraciones apriorísticas, ni dar solución a problemas con base en situaciones anteriores, eso en muchas ocasiones sienta precedentes que a la larga ocasionan separación total de las normas establecidas y relaja la disciplina de grupo, todo lo contrario, afrontar con inteligencia y ecuanimidad los problemas y jamás delegar responsabilidades en nadie.

6. Mayor productividad, en nuestro caso, aumento de la calidad y cantidad del servicio que nos está encomendado dar al pueblo.

7. Satisfacciones humanas, reconocimiento oportuno de la labor destacada que muchos profesores realizan y que pasan inadvertidos ante la sociedad, que el crédito escalafonario anual sea calificado honestamente por el director de la escuela y no lo use como instrumento de represalias por situaciones muchas veces de carácter personal que nada tienen que ver con lo profesional, que no sea el mismo trabajador docente el que tenga que elaborar alguna nota laudatoria cuando la amerita,

sino que sea el director quien la extienda y de ser posible, - la entregue en la fiesta escolar de fin de cursos para que la sociedad se entere y también estimule con su reconocimiento al profesor destacado.

3. Proceso administrativo en educación.

El diccionario nos dice: proceso, " serie de fases de un fenómeno o acontecimiento", entonces, proceso administrativo - en educación es la serie de etapas, planes o pasos que tienen secuencia lógica y que no deben de omitirse". (11)

El proceso administrativo está integrado por seis fases o etapas:

- a)" Planeación.
- b) Organización.
- c) Ejecución o integración.
- d) Dirección.
- e) Evaluación.
- f) Control" (12)

En la planificación detectamos las necesidades y las carencias, cuantificamos los recursos humanos, materiales y financieros de que disponemos y en base a todo esto, determinamos los objetivos que debemos lograr, establecemos la política a seguir y los métodos de trabajo, determinamos actividades y presupuestamos los probables costos de la tarea.

Se dice que planificar es " decidir por anticipado que - hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo y quien lo va a hacer".-- (13)

(11) Varios Autores. Diccionario Hispánico Universal. 12ed. México, Ed. W.M. Jackson 1967, p. 1161.

(12) Gámez J. Luis. La Administración Escolar. México, -- 1979, p. 28.

(13) Gámez Jiménez Luis. idem. p. 56.

Para poder llevar a cabo la etapa de planificación, es necesario conocer los pasos que ésta implica.

"La planificación

IMPLICA:

Conocimiento de la realidad.
 Determinación de objetivos.
 Programas que precisen la realización de hechos.
 Actividades operacionales.
 Políticas a seguir". (14)

Si no partimos del conocimiento de la realidad, vamos al fracaso, la escuela educa para la vida, entonces hay que conocer la vida de la comunidad que es en la que están inmersos -- nuestros alumnos para conocer sus necesidades y detectar los -- factores favorables y desfavorables que influirán en nuestro -- quehacer.

Los objetivos son la expresión esencial de la finalidad -- fundamental de nuestra empresa.

Las políticas a seguir son los fundamentos ideológicos -- que sirven para orientar y formar un criterio.

La forma más completa de la expresión de nuestro plan, -- son los programas, en ellos se incluyen objetivos específicos así como parámetros de evaluación, sin que esto quiera decir que los programas sean rígidos.

Las actividades o procedimientos operacionales nos indi-- can el momento preciso en que han de realizarse las activida-- des de nuestro plan.

En el campo específico de la organización, como parte -- esencial del proceso administrativo, tenemos que determinar --

(14) Gámez J. Luis. La Administración escolar. México, -- 1979, p. 57.

las funciones del personal y para evitar confuciones o duplicidad de comisiones se describirá con precisión cada uno de los puestos y se dejará asentada la organización particular de cada departamento, puesto o comisión.

Una vez realizado el plan y establecida la organización general se ubica a los maestros que harán posible el funcionamiento de la institución educativa.

Puesto en función el proceso administrativo y en plena --marcha los puntos citados anteriormente, debemos tener mucho --cuidado de que nuestro propósito no decline, pues es muy fácil caer en la rutina, es ahí donde entra en juego el papel de dirección, que debe ejercer y operar funciones de coordinación, autoridad, comunicación y asesoramiento.

También debe tenerse mucho cuidado con la flexibilidad --tan famosa, pues en ocasiones es la causa de que se pierda el rumbo establecido.

La función de control debe realizarse durante todo el proceso administrativo, con el objeto de medir, valorar, enjui--ciar y registrar los avances, rediseñar y retroalimentar en su caso lo que a buen juicio del director lo amerite.

De todo esto debemos concluir en primer lugar, que en ad--ministración nada es rígido, que todo lo debemos realizar en --función de las necesidades y problemas que tenemos que resol--ver y del servicio que debemos dar, y, en segundo lugar, que la administración es antagónica a la improvisación que sólo tiene como seguidores a aquellos que se amparan bajo la ley del --menor esfuerzo y buscan el camino fácil, y, el de la adminis--tración no lo es precisamente; pero si es efectivo y satisfac--torio.

4. Problemas más frecuentes de la administración escolar.

1. Dentro de la planificación de la educación y como uno de los pasos más importantes está la toma de decisiones, ¿qué es oportuno enseñar o hacer?, ¿cómo lo vamos a enseñar o hacer?, ¿de qué medios disponemos, etc., entre las alternativas de respuesta a estas interrogantes, tenemos que decidir. Este paso no es privativo del director de la escuela allá en la sierra, o en la costa, o quizá en las zonas desérticas de nuestro país o en las populosas ciudades. También lo dan, y son los primeros en hacerlo, los grandes jerarcas de la administración educativa en su oficina, detrás de un escritorio y quizá muchas veces sin ser maestros ni tener experiencias vividas en el campo de acción de la base trabajadora.

Esta toma de decisiones lejos de la escuela y sin tomar en cuenta la opinión de los profesores de grupo y lo que es aún peor, sin partir de la problemática real de los grupos sociales en sus diferentes ambientes, origina que los planes y programas e incluso los materiales de apoyo que edita la Secretaría de Educación Pública, en muchas ocasiones y regiones del país dejen de ser útiles porque no están hechos para resolver las necesidades específicas de aquella comunidad.

2. La comunicación es la base del entendimiento entre las personas, muchos casos se podrían citar en los que por la escasa o nula comunicación se expone al fracaso desde la aparentemente sencilla administración personal, hasta la complicada administración de una institución, empresa o nación.

Mediante la comunicación podemos detectar a tiempo síntomas de deficiencias en el trabajo, inconformidad por la distribución de comisiones, negligencia en el control del proceso de enseñanza aprendizaje, podemos inclusive esclarecer posibles malas interpretaciones que son la causa más frecuente de

conflictos escolares.

3. El aspecto material de edificio escolar, o mejor dicho las condiciones materiales del edificio escolar y sus anexos - son también un problema que tiene repercusiones muchas veces - lamentables en el proceso administrativo y por consiguiente en el servicio educativo que se ofrece en las escuelas. Muy pocos edificios escolares están completos, o carecen de aulas, o de anexos para recreo, cooperativa escolar, biblioteca, o en definitiva en ocasiones carecen de un local para la dirección de la escuela. Esto implica que ni el archivo de la institución - exista o esté disperso por las casas de los directores o supervisores que han ido pasando por esa escuela y al no disponer - de un lugar seguro donde guardar la documentación, historia de la institución, opten por llevársela a sus casas.

En estos casos hay que afrontar el problema de dotar a la escuela, edificio escolar, de lo que carece, primero se recurre a las dependencias oficiales del ramo comenzando por el supervisor de la zona escolar, éste turna la solicitud a la Dirección Federal de Educación Primaria para que a su vez la pase a la Subdirección General de Servicios Administrativos, y, al cabo de algunos meses llega la respuesta de que no hay presupuesto, que se utilicen los fondos de la parcela escolar o de la cooperativa para resolver los problemas, como si la cooperativa escolar fuera un supermercado en donde corren las utilidades.

Y hay que empezar de nuevo; pero ahora hay que involucrar a los profesores, a los alumnos a los padres de familia y a las autoridades del lugar y éstas últimas, muy pocas veces -- brindan apoyo.

Y como hay obras que cuestan millones de pesos que no se

pueden obtener de rifas o cuotas, se opta por construir aulas o anexos improvisados en simples tejabanos, recuerdo que una vez un Presidente Municipal llamó "chiquero" a uno de estos locales; pero no colaboró para construir una aula.

El ambiente escolar es muy importante para el logro de los objetivos de la enseñanza-aprendizaje, para los niños, la escuela debe ser un segundo hogar, pues pasan en ella cinco horas de su vida diariamente; pero si se tienen escuelas en ruinas que dan lástima y temor, si se tienen escuelas en donde los niños se sientan en lo que pueden menos en mesabancos o butacas individuales que sería lo ideal, si se tienen escuelas sin sanitarios, agua, luz eléctrica, etc. ¿ cómo brindar un ambiente de hogar o algo que se le parezca?.

4. Los libros de texto gratuitos que son un auxiliar valioso para el proceso de enseñanza-aprendizaje, se convierten para muchos directores en una pesadilla al inicio del año escolar, pues hay que vencer un sinnúmero de obstáculos para hacerlos llegar aunque sea incompletos a las manos de los alumnos.

5. Un problema singular es el que cada año surge al hacer la distribución de los grupos. El criterio más aceptado desde el punto de vista del director de la escuela, es el que se basa en el conocimiento que tiene de cada trabajador; sin embargo, por razones de indisciplina y rebeldía ante la autoridad en algunos casos, o por flojera a ciertos grupos, siempre hay quienes protestan por el que se les asigna, si la capacidad del director no es suficiente para convencer, generalmente este asunto termina en un reparto por rifa y en ese evento de azar, se decide la suerte de toda una institución educativa que difícilmente podrá dar a la comunidad un servicio eficiente.

Se pueden seguir enumerando problemas que se tienen y se tendrán mientras la administración escolar siga siendo rutinaria, mientras sus resultados sigan siendo lo menos importante para el administrador y para el trabajador docente, mientras se sigan utilizando los puestos administrativos para encumbrar gentes que de antemano se sabe no serán buenos administradores porque no fueron buenos profesores o porque sólo aspiran al puesto para tener el poder.

5. Tareas de la administración escolar.

Quizá por el desconocimiento de la administración de una escuela o tal vez por negligencia, atribuimos al director de la escuela toda la responsabilidad de la administración, y, si las cosas salen mal o por lo menos no todo lo bien que debieran salir, nos lavamos las manos y nos las secamos con la personalidad del director.

Si no es por ignorancia, entonces, en nuestro fuero interno no somos muy concientes de la parte de culpa que nos corresponde, pues aunque sea por intuición debemos saber que la administración escolar la debemos practicar todos, el director planeando, organizando y dirigiendo, etc., a nivel de escuela y el profesor administra en su grupo preparando sus clases, organizando su grupo y su trabajo, evaluando y registrando resultados y dándolos a conocer, tiene además la obligación de conocer a sus alumnos psíquicamente que es una tarea sumamente difícil y delicada; pero de la cual depende que cuente con los elementos de juicio necesarios para ayudar a sus alumnos, debemos en la medida de lo posible hacer que estas accio--

nes converjan para el logro de objetivos comunes.

La administración escolar tiene el flujo siguiente:

Figura 5. Flujo de la función administrativa.

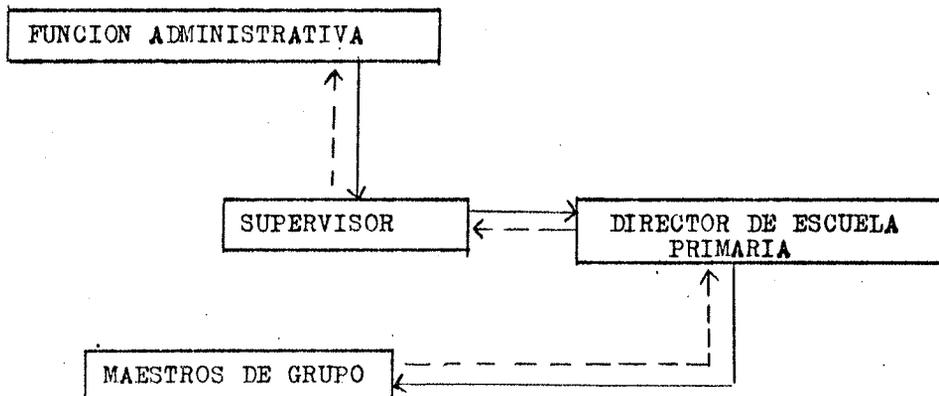


Figura 5. La Administración Escolar, p. 40

Sus tareas se pueden resumir así:

- a) Relaciones entre la escuela y la comunidad
- b) Desarrollo del plan de estudios
- c) Grupo de alumnos
- d) Facilidades materiales
- e) El equipo de trabajo
- f) Dirección financiera
- h) Organización y estructura. (15)

Las relaciones entre la escuela y la comunidad como ya se dijo anteriormente, son indispensables, pues de ellas se deriva el plan de estudios y el programa que deben encauzar -

(15) Gámez Jiménez Luis. La Administración Escolar. México,-- 1979 p. 40.

la obra educativa que por ningún motivo debe separarse de la realidad, por eso hay que establecer corrientes de comunicación que permitan la información recíproca, pues del resultado armónico de esta relación depende el apoyo que la comunidad brinde a la escuela.

Como desarrollo del plan de estudios entendemos el conjunto de actividades curriculares y de apoyo que los trabajadores docentes realizan.

Grupo de alumnos, se relaciona con las estrategias de clasificación de alumnos para la integración de grupos y la organización de los grupos para el trabajo.

Facilidades materiales, son el conjunto de condiciones mínimas de funcionalidad que debe reunir el edificio escolar y sus anexos tales como: iluminación, ventilación, mobiliario, sanitarios, agua, etc.

El equipo de personal, alerta señor director, ponga en práctica todos sus conocimientos y habilidades para que aborde este asunto, hay que ubicar a los profesores y hay que hacerlo colocándolos no donde ellos quieran sino ahí donde puedan rendir mejores resultados, recuerde que a usted mejor que a nadie le importa tener escuela, no simplemente una escuela.

Dirección financiera, se refiere al manejo de fondos económicos que ingresan a la escuela, cómo adquirirlos, en qué -

gastarlos y el control correspondiente de entradas y salidas.

Organización y estructura, o sea, darle a la escuela la fisonomía de acuerdo a las normas y lineamientos de la Secretaría de Educación Pública.

C. PERFIL DEL ADMINISTRADOR.

1.- Descripción del puesto.

"El titular del puesto es responsable de planear, dirigir y vigilar las actividades académicas y administrativas de la escuela". (16)

Ya anteriormente nos referimos a la planificación del trabajo, por la descripción del puesto citada arriba, nos damos cuenta de que es una responsabilidad del director de la escuela, sin embargo no debemos olvidar que el trabajo administrativo y docente es una labor de equipo, por lo tanto el director debe tomar en cuenta al personal para que conjuntamente lleven a cabo el plan general de trabajo, de esta forma todos estarán enterados y convencidos de que en su realización también hay que sumar esfuerzos para obtener mejores resultados.

"El problema inmediato que presentan las instituciones educativas, es que ignoran las necesidades que en materia educativa tienen. A lo más se dan cuenta de que deben tener un director" (17) y en muchas ocasiones los trabajadores docen-

(16) U.P.N. Administración y Legislación Educativa. Cd. Satélite, ed. Comunicación Impresa, S.A. 1979, p. 44.

(17) U.P.N. Teoría de la Administración. México, U.P.N., 1980, p. 166.

tes ni eso quieren, porque se dan casos en que precisamente - la presencia del director con su escasa preparación o mal carácter es quien obstaculiza el trabajo de la escuela, " la administración escolar busca la disciplina en el trabajo por medio del dominio de ideas y propio convencimiento, no por medios coercitivos." (18), Por eso la capacidad para dirigir a las personas es una habilidad, un arte práctico que sólo se perfecciona precisamente poniéndolo en práctica.

Los directores deben desarrollar una nueva forma de pensar y darle un nuevo enfoque a la administración escolar, darse cuenta de que lo esencial de su trabajo es lograr incorporar todos los elementos de la administración hacia el logro de objetivos comunes y bien delimitados.

El buen director jamás debe perder de vista que a él se le juzga en relación directa con la calidad del trabajo que el personal a su cargo realiza, así que su habilidad para persuadir, motivar, dirigir con el ejemplo, es determinante para que logre aceptación, adhesión y cooperación, factores importantes en el campo de la administración escolar.

" El director es un líder que debe ejercer su acción de un modo cordial, ejemplar e indirecto " (19), sin embargo que diferente es la realidad, algunos directores se ensañan en aprovechar cualquier ocasión para poner en tela de juicio la integridad del docente y parecen no darse cuenta de que con su actitud negativa ocasionan que sobre la cordialidad que implica trato justo, respeto, armonía , etc. prevalece la ---

(18) U.P.N. Administración y Legislación Educativa, Cd. Satelite, ed. Comunicación Impresa, S.A. 1976, p. 14.

(19) U.P.N. Teoría de la Administración, Méx. 1980, p. 167.

hostilidad, veamos un ejemplo. Conocí a un director que tiene doble plaza, por supuesto en la otra escuela era profesor de grupo, al finalizar el ciclo escolar entregó a su personal docente el crédito escalafonario, a cada cual según merecía, al recibir dos días después su crédito como docente, estuvo a punto de romperselo en la cara a su otorgante y resulta que de todo aquello que él criticaba a su director era lo mismo de lo que a él lo criticaban sus maestros, por eso, "la mesura es una de las principales cualidades del director". (20)

Todos, directores y profesores de grupo, conocemos una escalá estimativa vigente a la fecha y que nos da el camino para la evaluación del trabajo docente.

Los irresponsables lo catalogan de muy exigente y fuera de la realidad, los demás, los que realizan su trabajo con devoción y cariño, ni siquiera lo toman en consideración, porque los limitaría en su amplia y fecunda labor.

Yo me pregunto por qué el 95% de los docentes al final de cada año lectivo ostentan un crédito con 720 puntos y además sus seis notas laudatorias, otorgadas éstas, que por participación en actividades de carácter extraordinario, y, en el concepto las mismas notas dicen que por un concurso de matemáticas o por haber realizado el avance programático, entonces ¿en dónde está lo extraordinario de la actividad?

(20) Fayul Henri. Administración Industrial y General. México Ed. Herrero Hermanos, 1977, p. 157.

¿Por qué un director a todo el personal le da la máxima puntuación? en primer lugar, porque quizá también él falla, - en segundo lugar, porque enfrentarse al compañero para hacerle ver sus deficiencias laborales es todo un hecho heroico -- que muy pocos deciden enfrentar.

Desde este punto de vista, el escalafón es todo un institucional engaño, porque no ocupan los primeros lugares los -- que en verdad los merecen sino los que en la desenfrenada fiebre de los puntos, logran conseguir más papeles aunque para -- ello tengan que dejar en entre dicho su ética profesional y -- otras cosas.

Si revisáramos sólo un 20% de los expedientes de una X - delegación o zona escolar como se le prefiera llamar, veríamos que hasta los profesores con cinco o seis años de servicio tienen saturado el aspecto de notas laudatorias, y, también podríamos encontrarnos con el hecho de que compañeros -- con 25 o más años de servicio, apenas están por alcanzar la -- cuota máxima; es evidente lo que esto significa, y todo lo dicho da como resultado, gentes mediocres ocupando puestos administrativos y gentes capaces, todavía en los ranchos o en posiciones inferiores a los primeros. Había un maestro que en -- las reuniones invariablemente pregonaba que era muy respetuoso de los derechos de sus compañeros y cuando por defunción -- quedó vacante una de las mejores escuelas de la localidad, él fue el "elegido" para ocupar el puesto que su compadre había

dejado, pues a consideración de los jefes, era el único que reunía los requisitos para ocupar el lugar vacante. ¿Y el escalafón? y su acendrado respeto a los derechos de los compañeros? una vez más sólo fueron palabras al viento.

Hoy por hoy, se siente y se palpa que se están tomando en cuenta los derechos de los compañeros, que se cuelen algunos casos medio raros, es normal; pero de que algo se está -- logrando nadie lo puede dudar.

El director de una escuela debe ser un:

Experto en currículum

Experto en didáctica

Comunicador

Organizador

Educador capaz

Líder de grupo

Evaluador

Estimulador

Coordinador

Orientador

Consejero

Experto en relaciones públicas

Investigador

Agente de cambio. (21)

(21) Fermin Manuel. Tecnología de la Supervisión Docente. Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1980, p. 13.

Si no reúne todos estos requisitos, es muy probable que su escuela sea un pequeño campo de batalla y en un ambiente de hostilidad en donde a las gentes sólo las une el afán de molestar y desvirtuar el trabajo de los demás, es casi imposible lograr realizaciones importantes y permanentes.

"Errores e fallas en el modo de aproximarse a un problema, de pedir una cooperación, de programar un trabajo individual o colectivo, suscitará en los profesores reacciones de protesta e incluso verdaderas manifestaciones de agresión contra el director, para evitarlo es necesario tener un amplio sentido de respeto al valor intelectual y personal de cada quien". (22)

En forma precisa y completa el Lic. Chacón en su libro *Liderazgo Docente en Acción*, enumera todas las acciones que debe realizar el director de una escuela.

- 1." Elaborar un inventario profesional del personal docente asentando sus habilidades, conocimientos, actuaciones y nivel de perfeccionamiento profesional.
2. De acuerdo con este inventario profesional del personal, programar el tipo de ayuda para cada profesor.
3. El director es el inmediato responsable de crear en la escuela a su cargo, una atmósfera de simpatía y confianza.
4. No tendrá maestro o maestros privilegiados, pues eso le resta simpatía y autoridad ante los marginados y él mismo estará propiciando las condiciones para que se susciten brotes de rebeldía.
5. Debe ayudar a los educadores a entender el pro-

(22) U.P.N. Teoría de la Administración. México, -- 1980, p. 168.

grama y los objetivos reales de la educación, así como el papel esencial de la escuela en el logro de los mismos.

6. Ayudar a los maestros a que entiendan y acepten -- que la educación tiene como máxima la de preparar seres humanos capaces de resolver sus problemas y dispuestos a cooperar en la solución de los problemas -- de su familia, comunidad y país, hay que educar en la vida y para la vida, la educación no debe ser romántica ni soñadora.

7. Crear las oportunidades para el perfeccionamiento profesional del personal a su cargo.

8. Establecer fuertes lazos morales entre y con sus -- maestros, buscando relaciones de cooperación y trabajo en equipo para lograr los objetivos generales.

9. Detectar por medio de la supervisión, dificultades de los alumnos en el aprendizaje y disciplina, y trabajar codo a codo con los profesores para establecer medidas correctivas.

10. Dar a conocer y hacer entender a la comunidad educativa el programa de enseñanza , buscando hacerlos sensibles a la cooperación.

11. Finalmente, y haciendo uso de su indiscutible honestidad y amplio criterio, evaluará el trabajo de -- cada maestro tratándolo con ello de estimular a los -- buenos a su perfeccionamiento profesional y a los mediocres a su superación ". (23)

El director de escuela está investido de lo que Brook -- Adams llama " autoridad formal " o sea el derecho que tiene a exigir de otros el cumplimiento responsable de los deberes que se le han asignado como subordinado suyo; sin embargo, en su labor de supervisión el director ha de ser sugerente y democrático, si encuentra deficiencias , en forma prudente y discre

ta ofrecerá al profesor alternativas para superar las fallas, nunca debe ser imperativo ni autoritario y menos tratará de exhibir ante los demás al profesor.

Finalmente, como supervisor, el director " debe tener la capacidad de la autocrítica, pues quien carezca de ella, es - víctima de la autosuficiencia, y la autosuficiencia es la expresión rebuscada o engañosa de la soberbia y el soberbio predispone al deterioro las virtudes de los demás". (24)

(24) Fermín Manuel. Tecnología de la Supervisión docente
Buenos Aires, Ed. Kapelusz, 1980, p. 47.

D. LA ADMINISTRACION EN LA ESCUELA PRIMARIA.

La Secretaría de Educación Pública en cumplimiento al artículo tercero Constitucional y en su afán de prestar un servicio eficiente a la comunidad nacional en materia de educación primaria, se esfuerza en darle al sistema educativo nacional una moderna y eficaz administración; para esto se realizan acciones de mucha importancia tales como: dotación suficiente de maestros por zonas y centros de trabajo, reducción del área de influencia de los supervisores escolares de primaria para que su labor sea eficiente, dotación de libros de texto gratuitos y materiales de apoyo didáctico a la enseñanza aprendizaje, y en el aspecto material aunque no con suficiencia, construye edificios escolares y colabora en la ampliación y mantenimiento de los que existen.

En relación específica de los administradores de las escuelas primarias y personal docente, edita folletos de divulgación y apoyo en donde se delimitan con precisión las funciones y límites de autoridad de los diferentes puestos que existen en el organigrama escolar de primarias.

A continuación se incluyen las definiciones de puestos correspondientes al director y profesores de escuela primaria.

Nombre del puesto: director de escuela de educación primaria.

Número de plazas: una por escuela.

Ambito de operación: escuela de educación primaria.

Los propósitos del puesto son: administrar en el plan tel a su cargo, la prestación del servicio educativo- del nivel primaria, conforme a las normas y lineamien- tos establecidos por la Secretaría de Educación Públi- ca.

2.- Funciones generales del director de escuela prima- ria.

Controlar que la aplicación del plan y de los -- programas de estudio se efectúe conforme a las normas los lineamientos y demás disposiciones e instruccio-- nes que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaría de Educación Pública.

Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.

Dirigir la ejecución de las actividades de con-- trol escolar, extensión educativa y servicios asisten- ciales , dentro del ámbito de la escuela.

Evaluar el desarrollo y los resultados de las ac- tividades del personal docente en la escuela, las au- las y la comunidad.

3. En el marco de las funciones específicas, se hace un des-- glozamiento minucioso en base a las siguientes materias.

En materia de:

- A) Planeación.
- B) Administración de personal.
- C) Recursos materiales.
- D) Recursos financieros.
- E) Control escolar.
- F) Recursos asistenciales.
- G) Supervisión.
- H) Organización escolar.
- I) Técnico pedagógica.

En materia de planeación:

El director debe recibir, analizar y evaluar los - planes de actividades anuales presentados por los pro- fesores de grupo.

Levantar con el apoyo del personal docente, el cen- so anual de la población en edad escolar que habita - en el ámbito de influencia de la escuela.

Prever las necesidades anuales de personal y recur- sos materiales y financieros de la escuela.

Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo.

Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su cargo, con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presenten los profesores de grupo.

Presentar a la mesa directiva de la Sociedad de Padres de Familia, las necesidades de conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participen en su solución.

Integrar y remitir la información que requiera la USED para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo.

En materia de administración de personal:

Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal de la escuela, e informar al supervisor de la zona de las altas, bajas y demás movimientos del personal a su cargo.

Asignar responsabilidades al personal a su cargo, conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.

Difundir oportunamente entre el personal a su cargo el reglamento de las condiciones de trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.

Captar las necesidades de superación profesional y hacer las peticiones al supervisor de zona para que se les de solución.

Conceder los permisos económicos al personal a su cargo, conforme al Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.

Comisionar al personal a su cargo, para tratar asuntos oficiales relacionados con la escuela, cuando las necesidades así lo requieran.

Llevar el libro de asistencia del personal a su cargo, a efecto de ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan.

Levantar, cuando procedan, actas de abandono de empleo al personal a su cargo conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Personal.

Enviar mensualmente a la Subdirección de Servicios Administrativos, por conducto del supervisor de la zona, los informes de las inasistencias justificadas o no, del personal a su cargo, y en su caso las

actas de abandono de empleo, para que tramite lo conducente.

Proponer a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, las remociones del personal a su cargo cuando el caso lo amerite.

Expedir el crédito escalafonario anual al personal docente a su cargo y en su caso al administrativo, -- conforme a su participación en el desarrollo del trabajo.

En materia de recursos materiales:

Llevar el registro de los bienes muebles e inmuebles conforme lo establece la Dirección General de Recursos Materiales.

Informar a la Dirección Federal de Educación Primaria sobre las altas de bienes adquiridos.

Solicitar a la Subdirección General de Servicios Administrativos la baja de los bienes del activo fijo en desuso.

Recibir la dotación de libros de texto gratuitos -- y materiales de apoyo didácticos y hacerlos llegar a los profesores para su distribución en los grupos respectivos.

Organizar los servicios generales relativos a conservación, archivo, mantenimiento, correspondencia y en su caso intendencia, conserjería, mensajería y reproducciones gráficas.

Solicitar por conducto del supervisor de zona a la Dirección Federal de Educación Primaria, que gestione ante la Subdirección General de Servicios Administrativos, la solución de necesidades relativas a la conservación, ampliación y mantenimiento de la planta física escolar.

Estudiar, y en su caso aprobar, las propuestas de solución que le presente la mesa directiva de la Sociedad de Padres de Familia, relacionados con la conservación y mantenimiento del edificio escolar.

Controlar el uso del sello, la papelería oficial y la documentación que ampare la propiedad de los bienes y el archivo de la escuela.

Realizar las compras de material y equipo que requiera la escuela, conforme a los lineamientos de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios y las disposiciones de la USED.

En materia de recursos financieros.

Formular el programa anual de gastos de la escuela conforme al plan de actividades y los lineamientos de la Dirección General de Recursos Financieros y las -- disposiciones de la USED.

Controlar que la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de utilidades generadas por la cooperativa escolar se lleve a cabo conforme a las normas y lineamientos del Reglamento de Cooperativas Escolares.

En su caso, estudiar y aprobar los programas de -- producción y venta que acuerde el Comité Administra-- dor de la Parcela Escolar.

Gestionar y reintegrar el financiamiento para el -- programa de producción de la parcela escolar y vigi-- llar que las utilidades se repartan conforme a los li-- neamientos del propio reglamento.

Aplicar las utilidades generadas por el ahorro es-- colar, conforme al plan anual de labores a desarro-- llar por la escuela de acuerdo a lo señalado en el ar-- tículo 13 del decreto que establece las normas a que se sujetará el funcionamiento del ahorro.

Ejercer y comprobar los ingresos propios de la es-- cuela por concepto de cooperativa, parcela, ahorro es-- colar y donativos y pago de derechos por la expedi-- ción de documentos escolares conforme al manual de -- ingresos propios y las disposiciones de la USED.

En materia de control escolar:

Organizar, dirigir y vigilar que los procesos de -- la inscripción y reinscripción y de acreditación se -- lleven a cabo conforme al calendario escolar vigente y a las normas y lineamientos establecidos por el ma-- nual correspondiente.

Recibir, verificar y distribuir, entre el personal docente, los materiales y las instrucciones para la -- operación de los procesos de control escolar, y en su caso, solicitar el material faltante a la Dirección -- Federal de Educación Primaria por conducto del super-- visor de zona.

Revisar que el personal docente mantenga actualiza-- da la documentación individual de los alumnos y del -- grupo a su cargo.

Elaborar y mantener actualizado, conforme al movi-- miento escolar, el registro de inscripción.

Integrar los paquetes de información que requiera la Dirección Federal de Educación Primaria y remitir_

Los por conducto del supervisor de zona.

Recibir de la Dirección Federal de Educación Primaria por conducto del supervisor de zona, los certificados para los alumnos del sexto grado, revisarlos -- para ver que vengan completos y correctos.

Certificar los estudios de los alumnos del sexto - grado conforme a las normas y procedimientos establecidos.

Archivar la documentación escolar de cada período escolar.

En materia de servicios asistenciales:

Recibir de la Comisión Estatal de Becas de la USED las formas de solicitud y la convocatoria para su --- otorgamiento.

Promover entre el personal docente la selección de alumnos en sus respectivos grupos, a fin de proponer candidatos a beca.

Proporcionar a los aspirantes a beca la solicitud correspondiente y orientarlos en su llenado, para que se realice conforme a las instrucciones correspondientes.

Revisar el llenado de la solicitud, remitirla a la comisión de becas por conducto del supervisor de zona recibir la beca por conducto del supervisor de zona y la nómina correspondiente, entregarla al becario previa firma de la nomina y devolverla a la comisión de becas de la USED.

En materia de extensión educativa:

Autorizar los planes de trabajo que le presente el Comité de la Sociedad de Padres de Familia, de la Par de la Escolar, de las comisiones de acción cívica y so cial y las demás que designe el Consejo Técnico Con- sultivo de la escuela.

Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, se -- realice en apoyo al logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.

Promover la participación de la comunidad en los eventos cívico-culturales a fin de que estén en cons tante interrelación y comunicación.

Coordinar en el ámbito de la escuela el desarrollo de los mismos de acuerdo a como lo marca el calendario escolar y las disposiciones de la USED.

Estudiar y en su caso autorizar, las solicitudes del personal docente para realizar visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.

Tramitar ante el supervisor de zona las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar, para desarrollar eventos que tiendan a su beneficio cultural.

En materia de supervisión:

Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.

Supervisar a los grupos por lo menos una vez a la semana, para estimular su aprovechamiento y en su caso, apoyar al profesor en la solución de las dificultades o las desviaciones observadas.

Verificar que el personal docente lleve al corriente el registro de avance programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Vigilar que la formación y ubicación de grupos se realice conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Primaria.

En materia de organización escolar:

Establecer anualmente, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo y todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para el apoyo del desarrollo de la tarea educativa en el ámbito de la escuela y en su caso, operar dichas comisiones cuando se trate de escuelas unitarias.

Promover, al inicio del curso y en reunión de padres de familia, la formación de la mesa directiva de su asociación, conforme al reglamento respectivo.

Convocar, cuando proceda, a los presidentes del comisariado ejidal, de la asociación de padres de familia y en su caso al representante de bienes comunales, para integrar el Comité Administrador de la Parcela Escolar.

Atender y poner en práctica las iniciativas del personal docente para mejorar la prestación del servicio educativo, y en su caso de considerarlo necesario comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.

Asignar horario a los grupos para el desarrollo -

de las actividades de educación física, artística y tecnológica.

Tomar a su cargo el grupo que eventualmente quede sin maestro y de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.

Mantener informados a los padres de familia y a los maestros de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela en el desarrollo integral de los educandos.

Si tiene iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela, presentarlas a la Dirección Federal de Educación por conducto del supervisor de zona.

Promover el establecimiento de las condiciones generales que indiquen orden, cooperación y respeto entre los alumnos, padres de familia, personal docente y en su caso administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar.

Controlar el libro de visitas del supervisor en el que invariablemente se deben anotar observaciones que se hagan al trabajo escolar así como las instrucciones para el mejor servicio.

En materia técnico pedagógica:

Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.

Controlar que el proceso de enseñanza aprendizaje se realice vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el niño y en el que se ubica la escuela.

Autorizar las estrategias y sugerencias que le presenten los maestros para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.

Promover que, en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.

Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se sujete a las normas psicométricas correspondientes.

Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.

Detectar los problemas de actualización o capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.

Sensibilizar y motivar al personal docente para -- que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.

Participar en las actividades que, para su mejoramiento profesional, organice la USED.

Canalizar hacia las instancias correspondientes de la USED a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje a efecto de que se les dé la atención que requieren.

Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección General de Educación Primaria por conducto de la USED y del supervisor de zona.

Para muchos maestros resulta sumamente difícil aceptar estar bajo las órdenes del director de la escuela, algunos porque son mayores de edad que él o ella, otros porque tienen más estudios cursados que el director, algunos más porque tienen mayor puntuación escalafonaria en la zona escolar, otros porque lo consideran un "ogro", un tirano que les está pidiendo cumplimiento a su deber o porque no les permite llegar a la hora que quieren y faltar cuando simplemente se les ocurre. -- Ciertamente, existen directores que careciendo de la capacidad suficiente para desempeñar el puesto, y, mediante el ejemplo y el trabajo ganarse la confianza y estimación de los profesores a su cargo, se exceden en su autoridad y no reconocen sus límites, mismos que la Secretaría de Educación Pública establece con toda claridad de la manera siguiente:

4.- Límites de autoridad.

En materia de planeación:

Formula las propuestas de consolidación y ampliación de la escuela.

Autoriza el plan de trabajo de los profesores de --

grupo.

Implanta la estructura orgánica autorizada para la escuela .

En materia de administración de personal:

Distribuye el personal docente y, en su caso, al - administrativo.

Autoriza permisos económicos, hasta por tres días, al personal a su cargo.

Levanta actas de abandono de empleo al personal a su cargo, cuando proceden.

Aplica las sanciones administrativas dentro de su ámbito de competencia.

Otorga créditos escalafonarios al personal de la - escuela.

En materia de recursos materiales:

Formula el cuadro de necesidades de material y --- equipo escolar.

Realiza compras de material y equipo con los ingresos propios de la escuela, conforme al límite autorizado, los gastos que lo excedan deberán ser autorizados por el Director General de la USED.

Autoriza el uso del sello, del archivo y de la documentación focial de la escuela.

En materia de recursos financieros:

Aprueba los programas de producción y venta del comité administrador de la parcela escolar.

Administra los ingresos propios de la escuela.

En materia de control escolar:

Autoriza la inscripción y reinscripción de alumnos. Valida el resultado de las evaluaciones hechas a - los alumnos.

Certifica la acreditación de estudios de los alumnos del sexto grado.

En materia de servicios asistenciales:

Propone candidatos para obtener beca.

En materia de extensión educativa:

Autotiza los programas de trabajo que le presenten el Comité Administrador de la Parcela Escolar y las - comisiones de ahorro y cooperativa escolar.

Autoriza las solicitudes para que los grupos de la escuela realicen visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen la práctica escolar.

En materia de supervisión.

Evalúa las actividades del personal a su cargo.

En materia de organización escolar:

Integra grupos y asigna profesores a los mismos.

Propone modificaciones de horarios y turnos de clases.

Formula las propuestas de mejoramiento a la organización y al funcionamiento de la escuela.

En materia técnico pedagógica:

Formula y propone adecuaciones a las técnicas y métodos, para operar el plan y los programas de estudio.

Orienta a los padres de los alumnos con problemas de aprendizaje, sobre la atención que éstos requieren.

Como resultante de las funciones generales y específicas que el puesto de director de la escuela primaria le confiere, el propietario adquiere la responsabilidad de:

Garantizar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle con calidad y oportunidad,

Vigilar que la escuela funcione con la estructura orgánica autorizada.

Controlar que el funcionamiento de la escuela se realice conforme a las normas, los lineamientos y procedimientos autorizados por la Secretaría de Educación Pública.

Verificar que el personal docente proporcione el servicio de educación primaria, dentro del turno y el calendario escolar autorizado.

Orientar el funcionamiento de la escuela hacia el logro de los objetivos de la educación primaria.

El puesto de director de escuela primaria tiene tres líneas de comunicación, la línea ascendente con el supervisor de zona, la línea horizontal con otros directores de escuela de educación primaria de la zona y la descendente con el personal a su cargo.

La Secretaría de Educación Pública denomina específicamente del puesto a una serie de requisitos indispensables que debe llenar quien aspire a ser director de escuela primaria, por desgracia para la educación, esta selección no se lleva a cabo y es muy fácil que cualquier docente ocupe el puesto ya que los caminos para llegar a él son variados, de todas formas aunque estén en desuso, los citamos a continuación.

Experiencia: haber desempeñado el puesto de profesor de grupo, con dictamen escalafonario.

Criterio: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

Iniciativa: Para crear y proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas.

Capacidad: Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad.

Hasta aquí hemos visto todo lo que en materia de administración la Secretaría de Educación Pública quiere y cree conveniente que lleve a cabo el director de una escuela primaria para que su encargo de dar servicio educativo al pueblo alcance el éxito anhelado; pero es oportuno considerar el papel que desempeña el profesor de grupo que es quien con su esfuerzo en el trabajo diario lleva a cabo la parte más difícil y esencial del proceso educativo, la formación de los hombres y mujeres que México necesita.

5.- A manera de hacer una reflexión entre el papel del director de la escuela primaria y los profesores de grupo, se presenta a continuación la definición del puesto de éstos.

Nombre del puesto: Profesor de grupo.

Número de plazas : las necesarias.

Ámbito de operación: Escuela de educación primaria

Relaciones de autoridad: Jefe inmediato superior:

Director de la escuela .

El propósito para el que fue creado el puesto de profesor de grupo es el de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con las características de los alumnos y el grado escolar correspondiente, conforme al plan y los programas de estudio vigentes y a efecto de contribuir al desarrollo integral del educando.

6.- Las funciones generales del profesor de grupo de escuela primaria son las siguientes:

1. Elaborar el plan anual de trabajo, consignando las actividades a desarrollar en cada una de las áreas -- que integran los programas de estudio para el grado -- que le asigne el director de la escuela.
2. Observar y aplicar todas aquellas disposiciones de carácter técnico-pedagógico y de organización que se establezcan para impartir educación primaria al grupo a su cargo.
3. Verificar que como resultado de la acción educativa, los alumnos manifiesten la presencia de hábitos de análisis, cooperación y constancia que coadyuben a su desarrollo integral.

7.- Las funciones específicas del profesor de grupo de escuela primaria también están desglosadas como las del director de la escuela dentro de las materias siguientes:

En materia de planeación:

Elaborar y presentar al director de la escuela el plan de trabajo al inicio de cada año lectivo, para su aprobación.

Estimar y cuantificar, en su caso, los recursos -- técnicos que se requieran para la realización de su plan de trabajo.

Auxiliar al director de la escuela en el levantamiento del censo de población en edad escolar, a efecto de estimar la demanda del servicio educativo.

Participar, en caso de ser comisionado, en la preparación de la estadística escolar.

En materia de administración de personal:

Notificar al director de la escuela, con la debida anticipación, sus perspectivas de cambio de adscrip-

ción, a efecto de que éste tome las medidas necesarias para garantizar la prestación del servicio.

Cumplir con el horario de trabajo establecido por la Secretaría de Educación Pública, así como con las tareas que sean afines al puesto.

Presentar al director de la escuela la documentación necesaria, para efectuar los trámites de los movimientos que requiera.

Avisar con anticipación al director de la escuela, de sus ausencias y permisos, para que éste tome las medidas necesarias y conducentes.

En materia de recursos materiales:

Solicitar a la dirección de la escuela, con la debida oportunidad, los libros de texto para el alumno, y el material de apoyo didáctico.

Distribuir entre sus alumnos, los libros de texto respectivos.

Auxiliar al director de la escuela en el levantamiento del inventario físico de los bienes muebles y del equipo del aula a su cargo.

Participar en los programas y eventos relacionados con la conservación y mejoramiento de la planta física escolar que promueva el director de la escuela.

Entregar, al finalizar el año lectivo, al director de la escuela, mediante inventario, el material de apoyo didáctico y los bienes del activo fijo que estuvieron bajo su custodia y uso.

Utilizar el aula a su cargo exclusivamente para fines educativos.

En materia de recursos financieros:

Llevar a cabo la contabilidad de la cooperativa escolar, en caso de resultar electo tesorero de la misma.

En materia de control escolar:

Participar en las actividades relacionadas con la inscripción de alumnos y entregar al director de la escuela la documentación correspondientes.

Registrar y controlar la asistencia de los alumnos del grupo a su cargo.

Consignar el resultado de las evaluaciones practicadas en el registro de asistencia, boletas de cada alumno y en el cuadro de concentración de evaluaciones.

Recabar la firma y el sello de la dirección de la escuela en las boletas de calificaciones de los alumnos del grupo a su cargo.

Convocar periódicamente a los padres de los alumnos del grupo a su cargo para que firmen las boletas de evaluaciones de sus respectivos hijos en el grupo a su cargo.

Elaborar, en su caso, la documentación para la acreditación y la certificación de los alumnos del sexto grado, y presentarla al director de la escuela para su validación.

En materia de extensión educativa:

Promover que el grupo a su cargo participe en la realización de actividades científicas y socio-culturales que organice.

Colaborar en la organización de las actividades socio-culturales que realice la escuela internamente, así como aquellas en las que participe la comunidad, o que convoque el supervisor de la zona.

Apoyar a las comisiones que determine el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela en el desarrollo de sus actividades.

Fomentar la relación de la escuela con los padres de familia del grupo a su cargo, para reforzar la tarea educativa.

En materia de supervisión:

Vigilar que sus alumnos asistan puntuales a clase.

Verificar que los alumnos del grupo a su cargo cumplan con los ejercicios y las tareas asignadas.

Comprobar la participación de los alumnos a su cargo en el desarrollo de las actividades de la escuela.

Vigilar que el desempeño de los alumnos en el desarrollo de los trabajos en el aula y la escuela se caracterice por la cooperación, el orden y el respeto.

En materia de organización escolar:

Asistir y participar en las reuniones que convoque el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela.

Cumplir con las comisiones que le haya asignado el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela.

Asistir puntualmente a la escuela para iniciar las labores con su grupo, y treinta minutos antes --

cuando le corresponda la vigilancia de la entrada de los alumnos.

Cubrir las guardias periódicas y eventuales de vigilancia en las ceremonias, en la formación y en el recreo, ajustándose a las disposiciones del director de la escuela.

Organizar la documentación de fin de cursos, y entregarla al director de la escuela conforme a sus indicaciones.

En materia técnico-pedagógica:

Analizar los programas de estudio del grupo a su cargo.

Realizar al inicio del año lectivo una evaluación diagnóstica del nivel de conocimientos de sus alumnos, a efecto de definir las estrategias para la mejor aplicación de los programas de estudio.

Dosificar la aplicación de los programas de estudio, conforme al año escolar y los apoyos didácticos.

Desarrollar, con los alumnos del grupo a su cargo, los programas de estudio, vinculando la teoría con la práctica.

Preparar el trabajo diario y el material de apoyo didáctico necesario para el desarrollo de sus actividades docentes.

Conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de métodos, procedimientos y formas didácticas funcionales, que permitan al alumno la asimilación de los objetivos programáticos.

Elaborar los instrumentos necesarios para la evaluación del aprendizaje de los alumnos, considerando en cada caso, la naturaleza y el contenido de cada objetivo programático.

Realizar y registrar observaciones continuas al desarrollo de la personalidad del educando, a efecto de detectar los casos que requieran atención o ubicación especial.

Elaborar y mantener actualizado el registro de avance programático, conforme a los lineamientos técnicos establecidos por la Dirección General de Educación Primaria.

Solicitar al director de la escuela, en su momento, la asesoría para superar las dificultades que surjan en la operación de los programas de estudio.

Asistir a las juntas de estudio a que convoque el

director de la escuela, y participar en las tareas de investigación educativa.

Presentar al director de la escuela las iniciativas para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Evaluar al término del año escolar el proceso de enseñanza aprendizaje, a efecto de identificar en el alumno su prospectiva y establecer las recomendaciones para el logro de una mejor relación alumno-profesor y la aplicación de los programas de estudio.

8.- Igual que el director de la escuela, el profesor de grupo tiene bien delimitada su autoridad, la que únicamente ejerce en los aspectos de control pues es el único que evalúa a sus alumnos y extiende los créditos correspondientes y en base a esto informa por escrito al director los resultados concentrados de la evaluación, el registro de asistencia y el comportamiento de sus alumnos.

Tiene la facultad de organizar a su grupo y determinar la mecánica de distribución y funcionamiento dentro del aula.

Finalmente, en materia técnico-pedagógica debe proponer al director de la escuela las adecuaciones que crea conveniente y necesario hacer al contenido programático.

Su responsabilidad específica consiste en cumplir con los objetivos del programa de estudio establecido para el grado escolar a su cargo.

La línea de comunicación interna de los profesores de grupo tiene dos canales, uno ascendente con el director de la escuela y el otro horizontal con los demás profesores, y en su caso con el personal administrativo.

" No es tarea fácil ser maestro. Se es maestro y no se hace de maestro. Se puede cavar un pozo sin ser albañil, pronunciar un discurso sin ser orador; pero no se puede enseñar de modo valadero sin ser maestro".(25)

Cuantos fracasos en educación se evitarían si los que asumimos la responsabilidad de ser maestros lo hicieramos realmente con vocación, cuando realmente nos embelesara estar en la escuela con nuestro grupo y nos pudieramos olvidar del reloj, de la campana que no suena, del maestro de guardia al que ya se le pasaron tres minutos y no da el toque hasta que le mandamos recordar con un alumno, y sin controlar ni siquiera el aseo del salón salimos como una exhalación, angustiados y amargados .

La Secretaría de Educación Pública, ante la imposibilidad de hacer una minuciosa selección de los aspirantes a profesor establece un mínimo de requisitos que se deben llenar.

Escolaridad: Título de profesor de educación primaria.

Criterio: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

Iniciativa: Para crear y proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas.

Capacidad: Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad.

Si la administración de la escuela primaria tiende a unificar criterios, intereses y esfuerzos en torno a la prestación de un servicio educativo eficiente, nada más lógico que buscar en la misma administración el procedimiento idóneo para lograrlo, por eso al hacer un análisis de las funciones generales y específicas del director y profesores de grupo, establecidas por la Secretaría de Educación Pública, encontramos continuidad en ellas, es decir, que el director necesita tanto de

su personal docente para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proceso de enseñanza- aprendizaje y colaterales, -- como los maestros necesitan de la guía del director para llevar a feliz término su labor. Para hacer efectiva esta relación, en el diseño de la estructura orgánica de la escuela de educación primaria, considerado ya, presenta una estructura -- que contempla dos unidades básicas y un mecanismo de reunión y consulta. Este último no funciona en todas las escuelas.

" La primera unidad básica es el director de la escuela que como ya mencionamos anteriormente, realiza funciones de planificación, dirección, y control de la prestación del servicio educativo.

El personal docente de la escuela constituye la segunda unidad básica y desarrolla las funciones de programar, conducir y evaluar la enseñanza en el grupo a su cargo.

El organismo de reunión y consulta es el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela que solamente se establece en las escuelas que cuentan con cuatro o más profesores, en las escuelas unitarias el mismo profesor asume todas las funciones del proceso administrativo." (26)

El Consejo Técnico Consultivo de la Escuela como su nombre lo indica y como está establecido, tiene la misión de auxiliar al director y a los maestros que lo requieran en la solución de problemas de carácter técnico para la conducción de la enseñanza-aprendizaje y de conducta, así mismo participa en la integración de comisiones de trabajo con el personal docente con el objeto de lograr entre todos, un mejor funcionamiento de la escuela.

Este es el panorama general de como la Secretaría de Educación Pública dispone que se administre una escuela de educación

(26) S.E.P. Manual de Org. de la Esc. Prim. 3 ed. México, S.E.P., 1984, p. 19.

ción primaria. Básicamente, en nada difiere este plan de administración al que otros autores interesados en el uso y perfeccionamiento de la administración escolar proponen. Esto se debe a lo que anteriormente ya se dijo, los principios generales de la administración son universales, recordemos que esto significa que se aplican a cualquier empresa, institución o actividad del hombre y que solamente tienen que adecuarse al campo o nivel específico de que se trate.

9.- Consideraciones críticas.

El diseño de administración de la escuela primaria propuesto por la Secretaría de Educación Pública en lo general es bueno, sin embargo, en base a las vivencias acumuladas durante 23 años de servicio, a las diferentes zonas escolares donde los he gastado y a la cantidad de directores y maestros de grupo con los que he tenido la oportunidad de trabajar, me atrevo a afirmar que en las escuelas de educación primaria no se ponen en práctica ni el 70 % de las disposiciones de la S.E.P. en materia administrativa, resultando como es obvio decirlo, que la cantidad y calidad del servicio educativo que se da, también es bajo y de poca calidad.

¿Cuáles son las causas, motivos o razones que a este respecto se pueden argumentar?

Partiendo del heroico ejemplo de Guerrero, cuando a través de su padre le ofrecían el indulto respondió con la frase breve; pero llena de amor a su nación " La Patria es Primero " nada podría justificar la indolencia del profesor, del director del supervisor, etc.; pero solo una minoría de los que nos dedicamos a la enseñanza posee las disposiciones naturales hacia ella, que es la suma de poseer aptitudes espirituales, vitales, intelectuales, emotivas y caracterológicas que la tarea docente exige, entre ellas destaca el sentido del equilibrio personal, la ponderancia unida a la valentía, la vitalidad unida a la paciencia, se necesita madera de héroe.

Pero los héroes también comen, visten, sostienen una familia, etc. y para eso necesitan una justa retribución por su trabajo.

Nunca había encontrado a un profesor que ante los requerimientos del trabajo, no pusiera como pretexto para su esca-

so cumplimiento en el compromiso contraído al aceptar el puesto de profesor de enseñanza primaria, lo mal pagado que se siente en relación, ya ni siquiera con otros profesionistas, - empleados del seguro social o trabajadores de la construcción, sino con él mismo y su familia y el elevado costo de la vida.

Cuando finalmente apareció, ¡ qué poco duró el gusto ! -- aumentó su familia, el inexorable proceso de desarrollo de sus hijos se manifestó plenamente, el gas, la luz, la ropa, los -- alimentos, los transportes, etc., todo creció en su precio paralelamente con sus hijos y sus necesidades, y, ahora a pesar de tener doble plaza, y una esposa maestra, por las noches, y en vacaciones se emplea como carpintero, así las cosas, ¿ a qué hora prepara sus clases, elabora sus pruebas de evaluación, las califica, hace material de apoyo didáctico a sus labores -- docentes, se supera profesionalmente y descansa?

Y cómo no ha de bajar su calidad y cantidad en el rendimiento escolar si va a la escuela desvelado y ya cansado.

Y esta historia se repite con la mayoría de los profesores y directores de enseñanza primaria.

La educación del pueblo es una prioridad para el gobierno, es una inversión a plazo que va a producir buenas ganancias, - porque no entonces, destinar un presupuesto suficiente para - atender con efectividad la demanda de este importante e insus- tituible servicio y sobre todo tener profesores bien pagados a los que poder exigir que sin regateos den lo máximo de su esfuerzo en pro de la educación de su patria.

No es que los profesores de enseñanza primaria seamos -- mercenarios de la educación o que pretendamos enriquecernos - con o de ella, es que se trata de la profesión que elegimos - para realizarnos y para sobrevivir.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- 1.- Administrar es utilizar todo lo que se tiene a la mano para el logro de objetivos de beneficio colectivo.
- 2.- La administración es un proceso cuyas etapas son: planear, organizar, integrar personal, dirigir, evaluar y controlar.
- 3.- La administración es el conocimiento de como manejar al -- hombre.
- 4.- La administración es estabilizadora y conciliadora.
- 5.- La educación principia con las necesidades del hombre y -- termina con ellas.
- 6.- La administración es una ciencia social, es ciencia porque tiene sus principios y técnicas propias y su campo de ac-- ción es universal, es social porque está presente en todas las actividades de la sociedad y agrupa al hombre para el trabajo colectivo.
- 7.- La administración pública es más amplia; pero menos diná-- mica que la administración privada.
- 8.- La administración escolar es la aplicación de los princi-- pios generales de la administración al proceso de enseñan-- za aprendizaje para el logro de objetivos generales me--- diante el trabajo en equipo.
- 9.- Todos los problemas que surgen en una institución educati-- va repercuten en el sistema educativo nacional y tienen -- como fuente de origen, las deficiencias o insuficiencias de un sistema administrativo incompetente o corrupto.
- 10.- La evaluación en la escuela de educación primaria es un -- factor importantísimo para el diagnóstico de la marcha -- positiva o negativa del proceso educativo y administrati-- vo.

- 11.- La administración escolar, no es en sí misma un objetivo sino que es un instrumento al servicio del logro de los - objetivos pedagógicos.
- 12.- Es necesario y urgente que en la elaboración de planes y programas de estudio intervenga directamente el trabajador docente, conocedor de hecho de las necesidades prioritarias de la comunidad.

RECOMENDACIONES.

Cada leída que le doy a este trabajo me desilusiona más - su contenido, me convenzo de que no pude plasmar en él esta - inquietud que revolotea incansable en mis pensamientos que sur gen del pleno convencimiento que tengo de que la solución a la problemática que afronta el maestro en el campo específico -- del proceso enseñanza-aprendizaje se resuelve relativamente -- fácil amalgamando los siguientes elementos: ética profesional, correcta administración en las escuelas, suficiente y actualizada preparación profesional y justa retribución.

Sin embargo, y al reconocer mi escasa capacidad en el cam po de la investigación y redacción, me atrevo a hacer las si-- guientes recomendaciones:

- 1.- La administración escolar debe ser llevada a cabo con efi ciencia para que todos los esfuerzos y apoyos materiales, financieros y técnicos que se le dan no estén condenados al fracaso, porque de ser así, redundará en un retroceso o por lo menos, estancamiento del nivel educativo del pueblo.
- 2.- Todos los directores y trabajadores docentes deben cono cer la teoría de la administración escolar y ponerla en - práctica para perfeccionarla, y, mediante su correcta --- aplicación, mejorar su trabajo y aumentar su rendimiento.

- 3.- El estímulo y el respeto al trabajador docente son factores en el logro de la eficiencia.
- 4.- Que la labor de supervisión escolar sea sugerente y democrática y no agresiva y autoritaria.
- 5.- Que el director no se conforme con tener una escuela a su cargo, sino que poniendo en juego su preparación profesional, capacidades, habilidades, aptitudes, inteligencia y -deseo de servir, logre crear una escuela modelo.
- 6.- Que el crédito escalafonario anual del trabajador docente sea calificado con estricto apego a su participación en el desarrollo del trabajo.

BIBLIOGRAFIA.

- BALLESTEROS, y Usano Antonio, Organización de la Escuela Primaria, 14 ed., Querétaro, Ed. Patria, 1983
(c 1943) 452 p.
- FAYOL, Henri, Administración Industrial y General, México, Ed. Herrero Hermanos, 1977
- FERMIN, Manuel, Tecnología de la Supervisión Docente, Buenos - Aires, Ed. Kapelusz, 1980
(c 1980) 138 p.
- GAMEZ, Jiménez Luis, La Administración Escolar, México, 1979, -- 115 p.
- MINER, John B., El Proceso Administrativo, México, CECSA, 1978
432 p.
- MUÑOZ, Izquierdo Carlos, La Planificación Escolar, México, Ed. Centro de Estudios Educativos, A.C. 1968,
62 p.
- O'DONNELL, y Koontz H., Curso de Administración Moderna, México, Ed. Mc. Graw Hill, 1979
26 p. Parte I, cap. I.
- PALACIOS, Jesús, La Cuestión Escolar, Crítica y Alternativas, 6 ed., Barcelona, Ed. Laia, S.A. 1984
(c 1978) 668 p.
- S.E.P., Administración y Legislación Educativa, Cd. Satélite, Ed. Comunicación Impresa, S.A. 1976
387 p.
- S.E.P. Manual de Organización de la Escuela Primaria, 3 ed., - México, S.E.P., 1984
45 p.
- TEODULO, Guzmán José, Alternativas para la Educación en México, México, Ed. Gernika, 1979,
310 p.
- UNIVERSIDAD, Pedagógica Nacional, Teoría de la Administración, México, U.P.N., 1980
200 p.