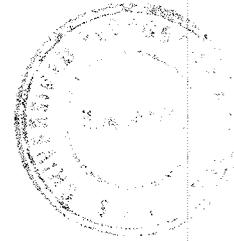


SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL



UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
NACIONAL

UNIDAD
SEAD
271



✓
"COMO LOGRAR UNA MEJOR ADMINISTRACION
EN LA ESCUELA PRIMARIA"

CARLOTA GARCIA PRIEGO
IRMA DE LA LUZ VALERIO VALENCIA

VILLAHERMOSA, TAB. 1994.

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

Villahermosa, Tabasco, a 15 de Noviembre de 1994.

Profr. (a) CARLOTA GARCIA PRIEGO E IRMA DE LA LUZ

VALERIO VALENCIA
(Nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación alternativa: INVESTIGACION DOCUMENTAL
titulado: " COMO LOGRAR UNA MEJOR 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



Virginia Del Olmedo
S. E. P.
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD SEAD 271
LIC. VIRGINIA DEL OLMEDO VILLAHERMOSA, TAB.
DOMINGUEZ E.

I N D I C E

Pág.

INTRODUCCION.	1
-----------------------	---

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes Históricos de la Administración.	4
1.2 Conceptos de Administración.	10
1.3 Importancia de la Administración.	15
1.4 Valores Institucionales de la Administración	17
1.5 Papel de la Administración.	18

CAPITULO II

PLANEACION Y ORGANIZACION ESCOLAR

2.1 Importancia de la Planeación.	22
2.2 Principios, etapas y Lineamientos de la Planeación.	26
2.3 Importancia de la Organización.	33
2.4 Principios, reglas y Técnicas de la Organización.	35
2.5 Definición de Funciones y Obligaciones de la Organiza- ción.	41

CAPITULO III

PERFIL DE UN DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA

3.1 Importancias y principios de la Dirección.	47
3.2 El Director como responsable de Coordinar el proceso Ad- ministrativo del Plantel.	50
3.3 El Director como Administrador de Recursos Humanos.	53

3.4	Relación entre Director y Organización.	55
3.5	Creatividad del Director.	59

CAPITULO IV

**LINEAMIENTOS JURIDICOS DENTRO DE LA
ADMINISTRACION ESCOLAR**

4.1	Generalidades del marco Jurídico Nacional en Materia Edu- cativa.	63
4.2	Artículo 3ro. Constitucional.	66
4.3	El Federalismo Educativo.	71
4.4	La participación Social en la Educación	80
4.5	Reglamento de las Escuelas Primarias.	85
CONCLUSIONES.		91
SUGERENCIAS.		96
BIBLIOGRAFIA.		100
GLOSARIO.		104
ANEXOS.		106

I N T R O D U C C I O N

La escuela es el mejor instrumento de un país para la formación de sus ciudadanos, y es el Sistema Educativo Nacional el encargado de llevar hasta ella, las transformaciones que se están realizando dentro del ramo y cuyo propósito es asegurar la atención de toda la población en edad escolar y mejorar la calidad de la Educación.

Muchos de los obstáculos que se enfrentan para lograr estos objetivos, se ubican en factores de orden social, pero gran parte de ellos se derivan de la Administración y Organización establecidos en cada Centro Escolar.

Tomando en cuenta lo anterior fué que decidimos realizar esta Investigación Documental, la cual titulamos "Cómo lograr una mejor Administración en la Escuela Primaria".

En el primer capítulo encontramos conceptos valiosos de lo que es Administración, su importancia, los valores Institucionales que la conforman y el papel importante que juega la Administración en toda empresa (en este caso educativa).

Al pasar al capítulo segundo nos introducimos en las etapas de la Administración, las cuales son la planeación y la organización, en él encontramos la importancia de cada una de ellas, sus principios, reglas, etapas, lineamientos y técnicas; y por último las funciones y obligaciones de la organización, la cual está más enfocada a la Educación y en donde podemos definir que el tipo de organización adoptado en cada país, refleja la escala de valores que mueve a su población, basadas en determinantes históricos, --

condicionados en un marco político y socio-cultural.

Teniendo en los capítulos anteriores bases concretas sobre la Administración, en el capítulo tercero entramos de lleno a la tarea Directiva en la Escuela Primaria, en primer término tenemos la importancia y principios de la dirección, en donde encontramos conceptos de grandes autores, después pasamos a la responsabilidad Administrativa del Director, en el que su capacidad de coordinación de cada uno de estos procesos le daran la pauta para lograr sus objetivos; un punto muy importante es la Administración de Recursos Humanos por parte del Director, y es aquí en donde va a poner en práctica toda su experiencia y tomar en cuenta algún estilo de mando que se adapte a sus necesidades.

Retomamos nuevamente la Organización, pero ya observaremos la relación tan importante que debe tener con el Director, ya que la organización puede ser considerada como un medio importante del mando.

Tomando en cuenta los principios de la Modernización Educativa, la creatividad del Director es de suma importancia y aquí encontramos bases para propiciar un trabajo en equipo dentro de su Centro de Trabajo.

El capítulo cuarto se compone de una descripción Histórica de la Educación, desde el marco Jurídico Nacional, las modificaciones del Artículo 3o. Constitucional, el Federalismo Educativo, la participación social en la educación y reglamentos de la Escuela Primaria; en donde se describen las líneas generales de la Política Educativa del Presidente Carlos Salinas de Gortari.

Finalmente se presenta una visión hacia el mejoramiento ad-

ministrativo en la Escuela Primaria, con algunas Conclusiones y -
Sugerencias de ciertos tópicos, que de alguna manera habrán de --
contribuir para alcanzar de una u otra forma los propósitos de la
Modernización Educativa.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes Históricos de la Administración:

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor afectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la Administración.

Para comprender el significado de la Administración, es necesario efectuar una breve revisión Histórica de las relaciones de trabajo, por que es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta el fenómeno Administrativo.

Durante la época primitiva, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la Administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere la participación de varias personas.

El período agrícola se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevaleció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un

lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la Administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la Civilización, surgieron la Ciencia, la Literatura, la Religión, la Organización Política, la Escritura y el Urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, Estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas Civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la Administración. Los precursores de la Administración Moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

El Código de Hamurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio de Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la Administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio. Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la Administración

En la época grecolatina apareció el esclavismo; la Administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo oca-

sionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas Administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

La Administración ha recibido una gran influencia de la Filosofía. Y desde los tiempos de la antigüedad, Haimann, -- así como Koontz y O'Donnell se refieren a Filósofos Griegos como Sócrates (470-399 a.C.) quien en su discusión con Nicomaquides, expone su punto de vista sobre la Administración como una habilidad personal del conocimiento técnico y de la experiencia. (1)

Platón (429-347 a.C.) se preocupó profundamente por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo griego. En la República expone su punto de vista sobre la forma democrática de Gobierno y Administración de los negocios públicos.

Aristóteles (384-322 a.C.) en su libro "Política", estudia la Organización del Estado y distingue tres formas de Administración Pública, a saber:

1. Monarquía o Gobierno de uno sólo (que puede convertirse en tiranía).
2. Aristocracia o Gobierno de élite (que puede terminar en oligarquía).

(1) CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Edit. Mc Graw Hill. México, D.F. 1981. pp. 17
18

3. Democracia o Gobierno del Pueblo (que puede degenerar anarquía)

Francis Bacon (1561-1626), filósofo y estadista inglés, considerado el fundador de la lógica moderna basada en el método experimental e inductivo. Se anticipó al principio conocido en Administración como "principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio".

René Descartes (1596-1650), filósofo, matemático y físico francés, considerado el fundador de la filosofía moderna, en su libro "El discurso del método", describe los principales preceptos del método filosófico, hoy en día denominado método cartesiano, cuyos principios son:

1. Principio de la duda sistemática o de la evidencia. Consiste en no aceptar nada como verdadero, mientras no se sepa con evidencia o sea clara y distintamente aquello que es realmente verdadero.
2. Principio del análisis o de la descomposición. Consiste en dividir o descomponer cada dificultad o problema, en tantas partes cuantas sea posible y necesario para su mejor adecuación y solución, y resolverlas cada una separadamente.
3. Principio de la síntesis o de la descomposición. Consiste en llevar ordenadamente nuestros pensamientos y nuestro raciocinio, comenzando por los objetivos y los asuntos más fáciles y simples de conocer, para encaminarnos gradualmente hacia los más difíciles.
4. Principio de la enumeración o de la verificación. Consiste en verificarlo y revisarlo todo de una manera tan general que nos

quede la seguridad de no haber omitido o dejado cosa alguna. -
Varios principios de la Administración moderna, como los de la
división del trabajo, del orden, del control, etc., están básicamente
contenidos en los principios cartesianos.

A través de los siglos, las normas Administrativas y los --
principios de la Organización Pública se fueron trasladando de --
las Instituciones de los Estados (como era el caso de Atenas, Ro-
ma, etc.) a las Instituciones de la naciente Iglesia Católica y -
de las organizaciones militares.

La organización militar ha influido enormemente en el desa-
rrollo de las teorías de la Administración a lo largo del tiempo.
La organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la or-
ganización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la épo-
ca medieval.

De la tranquila producción artesanal, en la que los obreros
eran organizados en corporaciones de oficio regidas por estatu---
tos, donde todos se conocían, en donde el aprendiz, para pasar a-
artesano o a maestro, tenía que producir una obra perfecta delan-
te de los jurados y de los síndicos, máximas autoridades de la --
corporación, pasó el hombre, rápidamente, hacia el régimen de pro-
ducción hecha mediante máquinas dentro de grandes fábricas. No -
hubo una adaptación adecuada entre las dos situaciones sociales.

La Revolución Industrial, aunque hubiera provocado una pro-
funda modificación en la estructura empresarial y económica de la
época, no llegó a influir directamente sobre los principios de Ad-
ministración de las empresas que entonces se utilizaban. Los em-
presarios simplemente procuraban atender como podían o como sa---

bían las demandas de una economía en rápida expansión y carente de especialización. Mooney concluye que algunos empresarios apoyaban sus decisiones en los modelos de las organizaciones militares o eclesiásticas más afortunadas en los siglos anteriores.

A partir del siglo XVII, se desarrollan en Europa, paralelamente a las diversas corrientes filosóficas, una gran cantidad de teorías económicas concentradas en explicación de los fenómenos empresariales (microeconómicos) y basadas inicialmente en datos empíricos, o sea, en la simple experiencia y en las tradiciones del comercio de la época.

Para muchos autores, las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyen los gérmenes iniciales del pensamiento administrativo de nuestros días. El propio creador de la escuela clásica de la economía, Adam Smith (1723-1790), ya visualizaba el principio de especialización de los obreros en una fábrica de agujas y enfatizaba en la necesidad de racionalizar la producción.

Taylor y Gilbreth irían a desarrollar como la base de la administración científica en los Estados Unidos. Adam Smith insistió en la importancia de la planeación y de la organización dentro de las funciones de la Administración. El buen administrador, según él, debe preservar el orden, la economía y la atención no debiendo descuidar los aspectos del control y de remuneración de los trabajadores.(2)

(2) REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera y Segunda parte. Edit. LIMUSA. México, D.F.-1984. p. 16

Samuel P. Newman, otro economista clásico, en su libro elementos de la economía política, escribía que el administrador debe poseer una síntesis de innumerables cualidades raramente encontradas en un sólo individuo, a saber:

- Capacidad de previsiones y cálculos, para que sus planes estén bien fundamentados.
- Perseverancia y constancia de propósitos al ejecutar sus planes.
- Discreción y decisión de carácter para poder entender y dirigir los esfuerzos de los demás.
- Conocimiento, tanto del estado del mundo en general, como de los detalles de los empleos y empresas particulares, para poder dirigir algunos ramos de la producción.

Newman dice que las funciones de la Administración consisten en:

- Planteamiento, arreglo y conducción de los diferentes procesos de producción.

1.2 Concepto de Administración

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndose para ello de los elementos fonéticos que la forman.

La palabra administración, se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de minister vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de - que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, - son pues los elementos principales obtenidos.

La Administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la Administración, en una forma simple como:

El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

Comúnmente se dice que: "Administración es hacer algo a través de otros". Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la Administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

De las definiciones dadas por los principales autores en Administración encontramos:

E.F.L. Brech. Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Koontz And O'Donell, consideran la Administración como la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

F. Tannenbaum. El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa. (3)

(3) Op. Cit. p. 16

La Administración es una ciencia social que puede ser utilizada por una empresa para lograr satisfacer sus objetivos a través de la coordinación y cooperación de otros en el proceso de planeación, dirección y control.

"Joseph L. Massie. Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras"(4)

Se ha hecho corriente, diremos por último, la definición breve de la Administración como la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros.

Si se analizan detenidamente las anteriores definiciones, se puede observar que todos los autores concuerdan, de una u otra manera, en que el concepto de Administración está integrado por los siguientes elementos:

- 1.- Objetivo. Es decir, que la Administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- 2.- Eficacia. Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
- 3.- Eficiencia. Se refiere a hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
- 4.- Grupo Social. Para que la Administración exista, es

(4) MUCH GALINDO y GARCIA MARTINEZ. Fundamentos de Administración
Edit. DIANA. México, D.F. 1973, p. 23

necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

- 5.- Coordinación de Recursos. Para Administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
- 6.- Productividad. Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con los anteriores elementos es posible emitir una definición integral de la Administración:

"Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad"(5)

Es indiscutible que quien realiza por si mismo una función no merece ser llamado administrados. Pero desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones, siempre que estas funciones se realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de Administrador.

La sociedad, esto es, la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien en común

(5) Op. Cit. p. 24

es, por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración.- Precisamente, el elemento coordinación sistemática de medios, es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad.

El primer hecho analizado, de naturaleza sociológica, nos da como elemento para formar la definición el siguiente: la Administración se da necesariamente en un ORGANISMO SOCIAL.

De lo dicho antes se deduce que, al buscar el hombre satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él sólo no podría realizar, o bien, que lograría más imperfectamente.

El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos esos elementos en la forma más eficiente.

La coordinación es considerada por ellos, como la esencia misma de la Administración, por la mayor parte de los autores de importancia.

Coordinar, implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas, y medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin único. Ya explicamos que, independientemente de la bondad mayor o menor de cada uno de esos medios, la forma misma de agruparlos, de estructurarlos, de combinarlos, de ordenarlos, simultánea o sucesivamente, en una palabra, de coordinarlos, está sujeta a reglas, y de esa coordinación depende la eficacia de los resultados, en algunos casos quizás en mayor proporción que de la bondad de cada me--

dio.

El término de coordinación, es el que responde mejor a la --
esencia de la Administración, porque abarca:

- a) La acción de quien está administrando. Como después demostraremos más detenidamente, en tanto administra, en cuanto coordina.
- b) La actividad misma que resulta de la administración, o en la que ésta se traduce. Ya sea que se hagan planes, se dirija o mande o se organicen; en el fondo siempre se están coordinando cosas, acciones, personas, fines y intereses.
- c) Sobre todo, el fin perseguido; tratándose de lo que tiene naturaleza práctica, como ocurre en la administración, el fin debe ser a nuestro juicio, decisivo: lo que se busca al administrar, es obtener coordinación. Por eso, los términos dirección, manejo y cooperación nos parecen insuficientes. Todos ellos son medios e instrumentos. Para obtener la coordinación; no se ---
coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

1.3 Importancia de la Administración

Después de haber estudiado sus características, resulta ine
gable la gran trascendencia que tiene la Administración en la vida del hombre.

Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

1. La Administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

2. Para las grandes empresas, la Administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar sino fuera a base de una Administración sumamente técnica. En ellas, quizá, donde la función Administrativa puede aislarse mejor de las demás.
3. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales y humanos con que este organismo cuenta.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado y calificación de mano de obra, en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizás la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizás uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de la administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, bases esenciales de su desarrollo es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a

- ser por ello como el punto de partida de ese desarrollo.
7. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para - optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

1.4 Valores Institucionales de la Administración

La Administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez - moral ante el mundo, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. La observancia de estos valores influye directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier grupo social.

Los valores Institucionales de la Administración pueden ser:

Sociales.

Estos son los de mayor importancia, ya que contribuyen al -- bienestar de la sociedad a través del;

- * Mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio pa -- ra satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser huma -- no.
- * Mejoramiento de la situación socio-económica de la población.
- * Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a -- los Gobiernos locales y federales.
- * Evitar la competencia desleal.
- * Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de --

trabajo.

- * Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de -
sociedad.

Organizacionales.

Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social:

- * Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológico.
- * Optimizar la coordinación de recursos.
- * Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- * Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

Económicos.

Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos:

- * Generar riquezas.
- * Máxima obtención de utilidades.
- * Manejo adecuado de Recursos Financieros.
- * Desarrollo económico del grupo social.
- * Promover la inversión.

1.5 Papel de la Administración

No hay área de la actividad humana más importante que la administración. La razón es porque vivimos en una civilización en la cual el esfuerzo cooperativo del hombre es la base de la sociedad. La tarea fundamental de la Administración consiste en hacer las cosas mediante las personas. Ya sea en las industrias, en el-

comercio, en las organizaciones de servicios públicos, en los hospitales, en las Universidades, en las Instituciones militares o en cualquier otra actividad humana, la eficiencia con la cual las personas trabajan conjuntamente para conseguir los objetivos comunes depende, principalmente de la capacidad de las personas que ejercen la función Administrativa. Los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento humano, por ejemplo, no tienen efectos si la calidad de la Administración efectuada sobre los grupos de personas organizadas no permite una aplicación efectiva de esos recursos humanos. La administración, con sus nuevas concepciones, se considera como una de las claves para la solución de los más graves problemas que afectan actualmente al mundo moderno.

El trabajo del administrador en cualquier organización, ya sea un supervisor de primera línea o un dirigente máximo de la organización, es esencialmente el mismo. No hay, en este sentido, una diferenciación básica entre Directores, Jefes, Gerentes o Supervisores como administradores. Cualquiera que sea la posición de sus subordinados, solo puede alcanzar los resultados esperados mediante la efectiva cooperación de éstos. Dicha tarea incluye la aplicación de principios bien diferentes de los aplicados por el técnico de contabilidad, por el economista, por el vendedor o por el ingeniero en el ejercicio de sus ocupaciones. Aunque la tarea correspondiente al administrador puede variar infinitamente, aunque el dirigente máximo de una organización pueda tener una área de autoridad mucho más amplia y elevada que la del supervisor de nivel más bajo, el hecho permanece; o sea, todos los que obtienen resultados mediante el desempeño de los subordinados tienen básica

mente las mismas funciones como administradores. Además los principios generales relacionados con la tarea del administrador se -- aplican a cualquier tipo o tamaño de organización, ya sea una gran industria, una cadena de supermercados, una escuela, un club, un hospital o una empresa de consultorías.

Toda organización, sea industrial o sea que preste cualquier tipo de servicios, necesita ser administrada adecuadamente para -- que pueda alcanzar sus objetivos. Debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psíquicas, el hombre tiene necesidad de cooperar con otros hombres para poder alcanzar, conjuntamente, ciertos objetivos industriales, comerciales, militares, religiosos, caritativos, educacionales, la coordinación del esfuerzo humano se vuelve un problema esencialmente administrativo.

Solamente a partir del momento en que las organizaciones alcanzaron cierto tamaño y complejidad, su administración comenzó a presentar dificultades y desafíos hasta entonces difíciles de superar para sus dirigentes. -- Fué así como surgió la necesidad de una teoría de la administración que permitiera ofrecer a los dirigentes de las organizaciones los modelos y las estrategias adecuadas para la solución de sus problemas.

La característica más espantosa de nuestra época es la velocidad con que las cosas acontecen. Antiguamente, apenas si se notaban los cambios ocurridos en el destino de la humanidad, tal era la lentitud. Hoy en día, cualquier individuo tiene que pasar por varios reajustes rápidos y drásticos en su vida si quiere acompañar el ritmo de esos cambios. Sir Julian Huxley resalta las tendencias divergentes y muchas veces autolimitadoras e incluso auto-

destructivas de esos cambios al referirse a las tendencias, a la explosión demográfica, al crecimiento incontrolable de las ciudades, a la devastación de los recursos naturales, al incremento de las diferencias entre Países pobres y ricos, a la competencia por el crecimiento económico. Sin embargo, esas alteraciones no se dan en la estructura del cuerpo, de la sangre, de la carne, sino en la estructura de las ideas, de las Instituciones, en los sistemas de pensamiento y de conocimiento, de sentimiento y de creencia, con sus correlaciones sociales, económicas y políticas. Con el surgimiento de cada nuevo sistema, el hombre cambia totalmente sus ---- ideas sobre su lugar, su papel y su función en la naturaleza: cómo utilizar los recursos naturales, cómo organizar sus sociedades, cómo comprender y trabajar por su destino.

Las definiciones y las constantes redefiniciones de la administración así como los reajustes de conceptos desarrollados por las diversas teorías administrativas, nos muestran que en la medida en que la esencia de la administración fue analizada, definida y perfeccionada en las últimas décadas, se llegó paulatinamente a la conclusión de que casi todo lo que es importante es la administración de una empresa, lo es igualmente en la administración de otras estructuras u organizaciones como los cargos Gubernamentales, las organizaciones militares, los hospitales, los bancos, las iglesias, las escuelas, las organizaciones de servicios y los sindicatos.

C A P I T U L O I I

PLANEACION Y ORGANIZACION ESCOLAR

2.1 Importancia de la Planeación

Cualquier empresa tiende a superarse. La diferencia que existe entre la situación en que se encuentra y aquella otra que desea alcanzar viene caracterizada por los objetivos que se propone y los medios con que se cuenta para lograrlos. Así pues, estas metas sólo se conseguirán mediante actividades continuadas que relacionen-adequen y coordinen- los fines y los medios. Sin embargo, la acción que tiende a modificar la realidad actual en otra -- distinta o superior no será efectiva si no se acomoda a una línea de actuación progresiva.

Se establece así un proceso en el que se producen los siguientes pasos:

- a) Estudio de las necesidades.
- b) Determinación de los objetivos en función de estas necesidades.
- c) Elaboración del proyecto de actividades, previniendo problemas y soluciones.
- d) Acción: desarrollo práctico del plan.

No obstante, la nueva situación estará determinada por los objetivos que se consignan y éstos a su vez, se convertirán en medios de un nuevo proceso, similar al anterior que lo perfeccione o supere.

Planificar es, pues, anticipar actividades teniendo en cuen-

ta los resultados de acciones anteriores, la situación actual, los recursos materiales y personales disponibles y las finalidades que se pretendan. El proceso de planificación, por tanto se origina a consecuencia de la conjunción de ciertos factores como:

- La apreciación objetiva, a través de los métodos científicos de investigación, de las necesidades de la empresa y de la urgencia con que han de satisfacerse.
- La determinación de los objetivos a los que tiende. Estas metas deben ser reales y alcanzables, y por ello es preciso tener presente los recursos materiales y humanos con que se cuenta.
- La realización coordinada del trabajo, de tal modo que los distintos servicios y equipos posean información suficiente, a la vez que sus opiniones graviten sobre cada momento del desarrollo del plan.

Es necesario, pues, determinar de un modo claro y preciso -- las actividades que debe llevar a cabo cada sector. Sólo así se conseguirá la integración necesaria de todas las partes del plan.

- La evaluación periódica de las actividades del programa para determinar si los resultados están o no de acuerdo con los objetivos que se habían fijado. Es preciso estudiar entonces las dificultades y problemas que pueden plantearse para disponer de ante mano las medidas correctivas.

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación:
- b) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir en la mecánica el centro es planear: si administrar es hacer a través -

de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.

- c) El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.

La planeación consiste, por lo tanto en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios -- que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

Goetz ha dicho que palear es "hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido"(6). Equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Por otra parte, el reconocer hacia dónde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar

(6) REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y --- Práctica. pp. 165-166

char mejor los esfuerzos.

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la --
planeación son:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de -
utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en-
el futuro, más no lo elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que-
se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porve-
nir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evi--
tando las corazonadas o empirismo.
7. Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportu-
nidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra
las bases a través de las cuales operará la empresa.
10. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
11. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al
administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una de-
cisión.
14. La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miem---
bros de la empresa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.

15. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

2.2. Principios, Etapas y Lineamientos de la Planeación

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional.

"Los principios de la Administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conductas a observarse en la acción Administrativa"(7).

Por tanto, para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

1. **Factibilidad.** Lo que se planea debe ser realizable; es importante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
2. **Objetividad y Cuantificación.** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de Precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos -

(7) Op. Cit pp. 65-66

tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos-
numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los ries--
gos.

La planeación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada o sea, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc). La cuantifica---
ción facilita la ejecución y evaluación de los planes.

3. **Flexibilidad.** Al elaborar un plan, es conveniente establecer -
márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevis-
tas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten-
fácilmente a las condiciones. El no establecer colchones de seg
uridad puede ocasionar resultados desastrosos.
4. **Unidad.** Todos los planes específicos de la empresa deben inte-
grarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósi--
tos y objetivos generales, de tal manera que sean consistente-
s en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e -
interrelación que debe existir entre éstos.
5. **Del Campo de Estrategias.** Cuando un plan se extiende en rela--
ción al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completame
nte. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, -
sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción -
(estrategias), y consecuentemente las políticas, programas, proce
dimientos y presupuestos para lograrlos.

No hay que confundir este principio con el de flexibilidad
ya que este último implica el establecimiento de márgenes para ---
ciertos ajustes, mientras que el de cambio de estrategias compren-

de la modificación completa del plan por causas de factores de fuerza mayor que originan la necesidad de cambios definitivos.

6. De la Precisión. "Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, por qué van a regir acciones concretas"(8).

Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, o totalmente parcial.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen una sólida estructura sobre la que pueden calcularse las adaptaciones futuras. (ver anexo 1).

Etapas de la Planeación.

La planeación es básica ya que es punto de partida y directriz primordial de toda actividad administrativa. Está integrada por las siguientes etapas. (ver anexo 2).

Propósitos. La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, los cuales pueden ser conceptualizados así:

En otras palabras, los propósitos son los fines esenciales o

(8) REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera y Segunda Parte. Edit. LIMUSA. México, D.F. 1984. pp. 166-167

directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

"Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social"(9).

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan.

Investigación. La Investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

La Investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente. El considerarla en esta etapa del proceso Administrativo no excluye su existencia en las demás, aunque se utiliza más al planear, por ser esta actividad netamente intelectual.

La no aplicación del método científico al proceso administrativo y específicamente a la planeación, es contraria a sus principios.

(9) MUCH Galindo y GARCIA Martínez. Fundamentos de Administración. Edit. DIANA. México, D.F. 1973. p. 70

cipios básicos y sólo puede originar resultados empíricos medio---
cres y erróneos. Por tanto, la planeación requiere invariablemen-
te de la Investigación para que pueda ser objetiva, precisa, cuan-
tificable, flexible y certera.

La Investigación aplicada a la planeación consiste en la de-
terminación de todos los factores que influyen en el logro de los-
propósitos, así como los medios óptimos para conseguirlos.

Premisas. Todo aquel que participa en la elaboración de un plan -
puede tener certeza sobre la existencia de determinados eventos, -
más no así de otros que afectarán su desarrollo; es necesario para
ello, hacer uso de diversas suposiciones que permitan reducir la -
incertidumbre inherente al futuro.

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante -
aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el cur-
so en que va a desarrollarse el plan.

Se establece al inicio del proceso de planeación, aunque tam-
bién pueden ser desarrolladas a lo largo del mismo.

Literalmente, una premisa quiere decir una proposición que -
se establece antes, como suposición introductoria o implícita.

Las premisas de acuerdo con su naturaleza, pueden ser:

1. **Internas.** Cuando se originan dentro de la empresa y pueden in-
fluir en el logro de los propósitos.
2. **Externas.** Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la
empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo
de sus actividades y que, por lo mismo, deben tomarse en cuenta
al planear.

Objetivos. Los objetivos representan los resultados que se espe--

peran obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Dos características primordiales poseen los objetivos, que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación.

- a) Se establece a un tiempo específico.
- b) Se determinan cuantitativamente.

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, pueden ser:

1. Estratégicos o generales
2. Tácticas o departamentales.
3. Operacionales o específicos.

Lineamientos de la Planeación.

En toda planeación es indispensable ciertos lineamientos como:

1. Asentarlos por escrito.
2. No confundirlos con los medios y estrategias para alcanzarlos.
3. Al determinarlos, recordar las seis preguntas claves de la administración: ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?
4. Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos -- por todos los miembros de la organización.
5. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confuciones.

Programas. Una vez que se han determinado las etapas de la planeación, es necesario elaborar un programa, el cual puede definirse como:

"Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución"(10).

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. Así vemos que se pueden establecer programas que van desde un área general, hasta actividades más detalladas.

Planes. Los planes son esquemas resultantes de la planeación, de tal manera que, ya sea toda o cada una de las etapas de la planeación, vertidas por escrito en un formato son planes.

Para que su diseño sea efectivo es necesario que consten de los siguientes lineamientos:

1. Autorización.
2. Objetividad.
3. Actualización.
4. De naturaleza confidencial.
5. Sencillez.
6. Adecuación.
7. Completo.
8. Ventajoso.

Para planear eficazmente es imprescindible valerse de herra--

(10) Op. Cit. p. 91

mientas que permitan al administrador, optimizar los recursos y lograr resultados eficientes.

La finalidad de las técnicas de la planeación es que el administrador que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde actúa.

2.3 Importancia de la Organización

La palabra organización viene del griego "organon", que significa Instrumento.

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización.

Una vez que se ha establecido lo que se quiere hacer, dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar como hacerlo, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

Agustín Reyes Ponce. Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización es una necesidad paralela a cualquier agrupación

miento humano. Desde la más remota antigüedad las asociaciones -- han adoptado un sistema organizativo cuya complejidad dependía de los fines. Sin embargo, la palabra organización en estricto sentido técnico, comenzó a utilizarse a comienzos del siglo XX.

Para muchos autores organización y administración son términos equivalentes. Pero en rigor, se trata de palabras con un significado muy preciso y diferente. La primera hay que entenderla -- como la estructura de servicios o funciones que han de realizarse -- para conseguir los fines y objetivos de la empresa. La administración es una tarea concreta del acto organizativo.

El sistema organizativo moderno, entendido como empresa, ha tomado los principios científicos de la organización para aplicarlos a la realidad escolar. En ésta, tanto se le estudia a partir de la clase, que es la unidad más simple, o desde el sistema escolar, como realidad más compleja, se observa que está constituida -- de un lado por elementos personales, materiales (de contenidos); y de otro, por una serie de actividades específicas. La estructuración de todos estos elementos constituye el contenido de la organización y administración escolar.

Al examinar la realidad escolar se advierten en ella dos características fundamentales:

1. Todos los elementos que la forman se implican mutuamente, es decir, no puede entenderse cada uno de ellos de un modo aislado, -- sino en su relación con los demás, vistos desde todos los ángulos y niveles posibles.
2. La realidad es dinámica; no es algo que permanece invariable, -- sino que continuamente cambia en función de las circunstancias.

La organización no tiene sentido si no es respecto a su aplicación práctica a situaciones concretas. La Organización y Administración Escolar debe atender este aspecto y buscar en todo momento el perfeccionamiento de sus esquemas de acción.

¿Cómo se puede llevar a término esta organización administrativa de la realidad escolar?. Los principios de la organización general de las empresas son válidos, aunque hay que ajustarlos a las condiciones y peculiaridades de la realidad escolar.

Se han desglosado del esquema general las fases de la organización escolar cuya existencia se basa en motivos obvios. (ver anexo 3). Todo el proceso constituye la aplicación gradual de un método que permite estructurar el sistema de enseñanza de acuerdo con postulados de orden teórico y práctico. En la enseñanza los fines no sólo aparecen como una necesidad sentida en un momento determinado por las autoridades, sino como la consistencia de estudios de tipo psicodidáctico y organizativo en comparación con la realidad de otros países. Naturalmente esta organización de los fines y objetivos a alto nivel es la misma que en su esfera pueden llevar a cabo los maestros, los directores de centros escolares o los supervisores de enseñanza.

2.4 Principios, Reglas y Técnicas de la Organización

Principios. Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza.

Este principio es, junto con el siguiente quizás el fundamen

tal en la organización.

Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el me dio para obtener una mayor especialización y, con ella mayor preci sión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Lo anterior es resultado natural de la limitación humana: es posible, aún en mentes y capacidades privilegiadas, abarcarlo todo por ello, cuanto menor sea el campo al que se dediquen obtienen de suyo más eficiencia en su trabajo.

Principio de la unidad de mando. Para cada función debe --- existir un sólo jefe.

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad. Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autori-- dad correspondiente a aquella.

Principio del equilibrio de dirección-control. A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los contro-- les adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Existen diez principios que proporcionan la pauta para esta-- blecer una organización educativa que se encuentran íntimamente re lacionados, y son:

1. Organización del año escolar.
2. Programas y horarios más razonables.
3. Confección del mapa escolar.
4. Plena utilización de los centros docentes.
5. Reestructuración conveniente de los ciclos de enseñanza.
6. Flexibilidad de los sistemas para permitir la movilidad en to-

dos los sentidos.

7. Reforma de los contenidos para mejorar el rendimiento interno y externo de los programas.
8. Planificación de los métodos.
9. Modernización de los instrumentos de enseñanza: edificios, instalaciones, equipos, libros, medios audiovisuales, etc.
10. Adecuada formación y actualización del personal docente.

Reglas. Las funciones de los elementos de organización, integración y dirección, se delegan más o menos, según las circunstancias.

Existen innumerables reglas para realizar esta división de funciones. Presentamos aquí un conjunto de reglas que consideramos quizás como las más prácticas para conseguir la división de las funciones y la departamentalización respectiva.

1ra. Regla. Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretendan realizar, debe hacerse, ante todo una lista escrita de todas las funciones.

2da. Regla. Deben definirse en forma sencilla o precisarse al menos cada una de las funciones listadas.

3ra. Regla. Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

4ta. Regla. Se repite en forma idéntica esta operación hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desean analizar.

5ta. Regla. Cuando se tiene una división funcional teórica, se -

reunen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo el número, calidad, preparación, experiencia de las personas de que podemos disponer.

6ta. Regla. La forma de consignar esta departamentalización concreta suele ser doble.

Las reglas de la organización escolar se pueden reducir a -- cinco:

1. Condicionamiento. Para resolver el problema organizativo y administrativo de la escuela, para obtener un grupo de datos, cuyo principal interés es la concreción más real de los fines con que ha de operarse.
2. Planeamiento. En la organización de la realidad escolar habrá que proceder a la coordinación del presente educacional con el pasado y el futuro, es decir, lo que hay con lo que había y con lo que se pretende que haya.
Exige además, la distribución por niveles de las diversas funciones necesarias para conseguir los fines del programa organizativo.
3. Realización. Cada nivel de la estructura ejecuta funciones especiales muy determinadas. De todas estas funciones y servicios las que corresponden al Maestro, según se dijo, tienen un carácter esencialmente didáctico.
4. Evaluación. Es un momento que aparece a consecuencia de la realización; con el que se intenta comprobar si las ejecuciones de la escuela satisfacen los fines propuestos. Se realizan dentro de cada nivel, según las atribuciones organizativas y didácticas que posea, aunque los resultados pueden transferirse a los

niveles restantes.

5. Comunicación. Tiene lugar entre los diferentes niveles de la estructura escolar, ya en el plan horizontal (como la formación de equipos de maestros), ya en el plano vertical (como las visitas de los supervisores a los centros y escuelas). La finalidad de la comunicación debe perseguir, por tanto la estructura de las tareas, es decir, la coordinación de las actividades y la información inter-niveles o dentro de un mismo nivel.

Técnicas. Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes:

Organigramas. Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Los organigramas pueden clasificarse por: su objeto, su área y su contenido. (ver anexo 4).

Existen cuatro formas de representar los organigramas:

1. Vertical,
2. Horizontal,
3. Circular,
4. Mixto (ver anexo 5).

Manuales. Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la

empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser:

- a) De políticas.
- b) Departamentales.
- c) De bienvenida.
- d) De organización.
- e) De procedimientos.
- f) De contenido múltiple.
- g) De técnicas y
- h) De puestos.

Son de gran utilidad ya que:

1. Uniforman y controlan.
2. Delimitan actividades.
3. Aumentan la eficiencia de los empleados.
4. Son una fuente de información.
5. Ayudan a la coordinación.
6. Son una base para el mejoramiento de sistemas.
7. Reducen costos al incrementar la eficiencia.

En la organización de la enseñanza es necesario, en primer término, una estructura que articule todos los aspectos de tipo político, financiero, administrativo, funcional y didáctico pedagógico que intervienen en el esquema.

Los principios generales que debían reflejarse en la organización administrativa son:

1. De Organización Vertical. La enseñanza deberá organizarse en etapas definidas, como un todo solidario que permita al educando alcanzar el mayor grado de madurez y preparación posible.
2. De Articulación Horizontal. En cada grado o nivel, las diversas modalidades de enseñanza deben estructurarse con un crite-

rio de equivalencia, que haga posible el paso de una a otra.

3. De Diferenciación y Especialización Progresiva. La educación-Escolar deberá comprender una formación básica y una preparación progresivamente diversificada y especializada, de acuerdo con las aptitudes y demás condiciones individuales de los alumnos.

Una vez elaborada la estructura, es necesario aplicarla a la organización de los diferentes tipos de escuelas del sistema: a las escuelas unitarias, a las escuelas de organización completa.

2.5 Definición de Funciones y Obligaciones de la Organización

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación

que no es más que lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que -- las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen -- con facilidad, y que se sincronicen.

Hasta la fecha se han realizado multitudes de estudios para elaborar esquemas generales de organización. En ellos se estructuran de un modo lógico los elementos teóricos y la experiencia, -- de tal manera que los niveles, las funciones, las esferas de acción quedan perfectamente establecidos. Todas estas tentativas -- teóricas de la estructura organizativa se puede reducir, en general, a dos tipos: estructura lineal o jerárquica, que corresponde a una organización apoyada en las órdenes que dan unas autoridades superiores a otras y que éstas transmiten, a su vez a mandos -- y niveles subordinados, y estructura funcional, que atiende las -- actividades o tareas y valora las zonas de relación entre los ser -- vicios.

Respecto a la educación, según se adopte una estructura organizativa que tiende hacia uno u otro tipo, se producirá una mayor o menor centralización del sistema. El tipo de organización adoptado en cada país refleja la escala de valores que mueve a la población, y por tanto, tiene en cierta manera impuesto por sus -- determinantes históricas, y por las exigencias y aspiraciones de la comunidad.

Con todo pese a que la elaboración de la estructura del sis -- tema esté condicionada, en parte por el marco político y socio -- cultural en que debe desempeñar su función, es preciso analizar -- las ventajas o inconvenientes de las estructuras lineal y funcio -- nal para, una vez sopesadas, tratar de buscar a la vista de la --

realidad educativa del país, de los objetivos de la educación y -
de los recursos disponibles, la solución idónea a los problemas -
organizativos.

Las características de estas estructuras se pueden resumir-
del modo en que aparecen a continuación.

Tipo de estructura lineal presenta las siguientes caracte--
rísticas:

- Está concebida teniendo en cuenta las personas: "las funciones son para las personas".
- Hay una sola responsabilidad: la del mando superior, que es --
quien decide.
- Las funciones están graduadas en escalones sucesivos.
- Las decisiones son transmitidas y controladas hasta los nive--
les más bajos, encargados de ejecutarlas.

Pero también implican las siguientes ventajas:

- Es fácil ejercer el control porque hay:
 - * delegación de funciones, y
 - * un jefe responsable en cada nivel.
- Es muy estable porque:
 - * hay eficacia ejecutiva, y
 - * están claramente determinados la autoridad y responsabilidad de cada uno.

Dentro de este tipo estructural encontramos inconvenientes:

- El proceso de trabajo es inflexible y rígido.
- Falta de autonomía de los subordinados.
- Reduce la oportunidad de iniciativa.
- Limita excesivamente la promoción a puestos superiores. (ver -

anexo 6).

El tipo funcional o staff presenta:

Características:

- Está estructurada teniendo en cuenta las funciones: "son las personas para las funciones".
- Hay un mando unitario central.
- Se estudia cada función y se busca la persona más adecuada para realizarla.
- En los puntos críticos se establece un equipo que analiza y realiza funciones.
- Las funciones están coordinadas.

Ventajas:

- Cada función es muy especializada.
- Se conocen profundamente las características de cada problema.
- Se manejan hábilmente los medios funcionales.
- Existe un amplio campo de iniciativa.
- Hay oportunidad para la formación de expertos.

Inconvenientes:

- Al multiplicar las funciones surgen muchos jefes.
- La responsabilidad se diluye.
- Cada subordinado tiene varios jefes.
- Se produce confusión e indecisión.
- Hay peligro de ineficiencia y lentitud.

(ver anexo 7)

Ambos tipos de estructuras, en su más genuina versión, ofrecen graves inconvenientes. Por otra parte, la complejidad reducida a esquemas simplistas. De ahí que casi todos los países hayan

recurrido a un tipo de estructura intermedia: la organización mixta o line and staff.

El tipo de estructura mixta posee las siguientes modalidades:

Características:

-- Está integrado por dos órganos:

- * Organo lineal: -- mantiene la autoridad,
- ejecuta el mando,
- se reserva la decisión,
- se estructura jerárquicamente.

* Organo apoyo o staff:

- aporta la técnica,
- su misión es la investigación, el control y la evaluación.

-- Ambos órganos están coordinados.

-- Los grados jerárquicos son paralelos.

-- La ramificación de las líneas de mando también es paralela.

-- Coinciden en el jefe supremo que es el promotor.

Ventajas:

-- Está montada sobre las ventajas de las dos estructuras anteriores.

-- De la estructura lineal toma:

- * la estabilidad,
- * la línea de autoridad,
- * la fácil coordinación de funciones,
- * la eficacia operativa.

-- De la estructura funcional toma:

- * la especialización,
 - * la agilidad del procedimiento,
 - * el mayor horizonte de iniciativa,
 - * la seguridad en la investigación y el análisis.
- (ver anexo 8).

C A P I T U L O I I I

PERFIL DE UN DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA

3.1 Importancia y Principio de la Dirección

La palabra dirección, viene del verbo "dirigere", éste se -- forma a su vez del prefijo "di, intensivo y regere": regir, gobernar. Este último deriva del sanscrito "raj", que indica "preminencia".

Es curioso observar la similitud que tiene esta etimología - con la de la palabra administración: una posición preminente, lo - cual no es extraño, ya que la dirección es el corazón o esencia de la administración.

La dirección es aquel elemento de la administración en el -- que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Koontz y O'Donnell adoptan el término "dirección", definiendo ésta como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen-

su unidad, en interés de la empresa.

Chester Barnard, considera la dirección como el coordinar -- los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo.

- La dirección es necesaria dentro de esa coordinación, pero no es la coordinación misma, sino una de sus causas, aunque sea la más importante.

No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar: sólo en un concepto totalitario podría pensarse en que el fin del administrador sea dirigir, aunque no coordinara. En cambio, - sería un magnífico administrador el que lograra el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando.

Notemos que la dirección es la parte esencial y central de - la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos - los demás elementos.

En efecto: si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con una buena dirección.

Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver - en todos los casos con hombres concretos, a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos más bien con relaciones, con el cómo debían ser las cosas. Aquí luchamos con las - cosas y problemas como son realmente.

Los Principios de la Dirección

El principio de la coordinación de intereses. El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de áquel.

El principio de la impersonalidad del mando. La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Principio de la vía jerárquica. Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

Principios de la resolución de conflictos. Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, puede producir el menor disgusto a las partes.

Principio del aprovechamiento del conflicto. Debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones.

Dice Mary Parker Follet, que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación; pero que así como el razonamiento puede ser aprovechado, el conflicto puede ser constructivo, porque tiene virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.(11)

(11) REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas, Teoría y Práctica. Primera y Segunda Parte. Edit. LIMUSA. México, D.F.- 1985. p. 311

Divide para ese efecto la forma de resolver los conflictos -
en tres:

- a) por dominación.
- b) por compromiso o conciliación.
- c) por integración o coordinación.

3.2 El Director como Responsable de Coordinar el proceso Adminis-- trativo del Plantel

Los diferentes factores que intervienen en el plantel educa--
tivo requieren ser coordinados mediante una administración acerta--
da.

Por lo que su adecuado funcionamiento implica coordinar efi--
cazmente el proceso administrativo, cuya responsabilidad correspon--
de al Director del mismo, no sólo para conservar el funcionamiento
orgánico sino también para impulsar su mejoramiento y progreso y -
para dar cumplimiento a las disposiciones señaladas en la Legisla--
ción Educativa correspondiente.

En el Director del Plantel descansa una parte considerable -
de la responsabilidad inmediata que tiene el Estado para impartir--
Educación con calidad y eficiencia adecuada: de su capacidad para--
administrar y supervisar los recursos y de su experiencia para ---
orientar a los docentes a su cargo depende en gran medida el logro
de los objetivos Educativos.

El Director tiene asignada una serie de funciones especifi--
cas, que se encuentran clasificadas en diez materias administrati--
vas, las cuales les permiten orientar y llevar a cabo la adminis--

tración del Servicio Educativo en el Plantel a su cargo, las cuales son:

1. En materia de planeación.
2. En materia técnico-pedagógica.
3. En materia de organización escolar.
4. En materia de control escolar.
5. En materia de supervisión.
6. En materia de extensión educativa.
7. En materia de servicios asistenciales.
8. En materia de recursos humanos.
9. En materia de recursos materiales.
10. En materia de recursos financieros. (ver anexo 9).

El proceso administrativo está constituido por una serie de fases a través de las cuales se fijan objetivos, establecen jerarquías, funciones y obligaciones de los involucrados, designan tareas y responsabilidades; realizan las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y se determina si se alcanzaron o no éstos, a fin de corregir o reorientar las acciones. Todo esto para satisfacer una necesidad.

Convencionalmente, el proceso administrativo, para su estudio y comprensión y fines didácticos se divide en cinco fases. - Estas fases o pasos graduales del proceso administrativo son: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. En cada una de estas fases se distinguen elementos sustantivos y el elemento de apoyo que los integran.

a) Planeación. En esta fase, una de las acciones sustantivas es aquella en la que el Director, determine el número de visitas-

de orientación y evaluación que va a llevar a cabo durante el año escolar, en las cuales verifica que tanto maestros como alumnos cuentan con los auxiliares didácticos necesarios, y orienta al docente en el desarrollo y aplicación de la metodología de los planes y programas de estudio. (ver anexo 10)

Dentro de esta fase también el Director puede determinar el número de reuniones de orientación técnico-pedagógico de estudio, y de conocer las políticas y lineamientos para la elaboración de instrumentos de evaluación del aprendizaje en sus diferentes etapas.

b) Organización. En la fase de organización el Director debe recordar que el propósito de ésta es determinar las estructuras de los órganos del plantel, comisiones de trabajo y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de la unidad administrativa.

c) Integración. Recordaremos que el propósito de esta fase es determinar a los elementos del personal que habrán de encargarse de las funciones específicas de cada órgano o comisión específica del trabajo así como, abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel educativo.

d) Dirección. En la fase de dirección el director debe tener presente que el propósito de la misma es ejercer la autoridad conferida por el puesto, en la orientación de los miembros del personal, para que se alcancen los objetivos y metas propuestas mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel escolar.

e) Control. Esta fase es la última de todo el proceso administra

tivo y su propósito fundamental es evaluar y corregir la ejecución de las actividades, con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas.

3.3 El Director como Administrador de Recursos Humanos

Las determinaciones de tipo humano que influyen en el trabajo del Director están en íntima relación con las funciones que, según se ha dicho, ha de realizar. En general, vienen definidas por sus cualidades personales, su preparación profesional y su capacidad para las Relaciones Humanas.

No puede afirmarse que existen unas cualidades personales innatas, en las que se funde el ejercicio eficiente de la Dirección, ya que la persona es irrepetible y su posibilidad de realización son inmensas.

Respecto a las cualidades profesionales es preciso destacar la gran importancia que tiene el saber cultural y profesional que abarque todos los aspectos constitutivos de la formación del Magisterio. Todos estos conocimientos es necesario que los posea, además, de un modo práctico y con experiencia suficiente en su aplicación concreta.

La necesidad de que el Director posea facultades para las relaciones humanas, se fundamenta en la esencia de las funciones que ha de llevar a cabo, pues la dirección se basa en la capacidad para establecer comunicaciones que puedan conducir a una actividad cooperativa de los miembros que integran el grupo docente. Pero la escuela, además, tiene que motivar y lograr la colaboración de

la comunidad circundante e influir en ella.

La aportación del campo de las relaciones humanas sobre el particular señala que la calidad en la participación de cada individuo está estrechamente ligada al interés que dedica a su trabajo y a los objetivos del grupo. Entre los orígenes del interés al trabajo podemos identificar: las necesidades de actividad, contacto social, logro, realización y seguridad.

Con base en lo anterior, puede afirmarse que las Relaciones Humanas en la comunidad Educativa son de vital importancia para el logro de los objetivos que se pretende alcanzar, en virtud de que permiten crear un ámbito cordial, armónico y de convivencia mutua, que facilita el desarrollo de las actividades de la escuela.

El Director debe poder saber si se están cumpliendo los estándares de calidad de un determinado ciclo del proceso de mejoramiento, inclusive del inicial. Cuando el sistema es estable, debe reconocer si hay quienes se salen del sistema. Si algunos integrantes de la planta docente no lo están logrando, el Director tiene que ser capaz de discernir entre dos tipos de situaciones: cuando la o las personas son capaces de cumplirlos y no lo hacen, en cuyo caso debe imponer disciplina, y cuando él o los sujetos no son capaces de cumplirlos, en cuyo caso debe proporcionar la oportunidad de acceder a los procesos de formación necesarios. Cuando hay personas que se salen del sistema en el sentido contrario, logrando mejores resultados que el estándar, el Director debe estar atento para darles el merecido reconocimiento que no tiene que ser material sino que puede ser moral. Un reconocimiento verbal ante la comunidad de maestros y padres de familia y ante los alumnos de --

parte del Director y avalado por los compañeros de trabajo, es altamente alentador.

3.4 Relación entre Director y Organización

Quizá la más grande maravilla a que asiste nuestro siglo, es la fuerza de la organización. Esto se hace evidente si pensamos - que ella ha sido, en la mayoría de los casos, la que ha hecho posible la realización de esos prodigios de la técnica que caracterizan nuestra época.

Más la organización no es solo agrupamientos de hombres, como el organismo no es mero amontonamiento de células. Hay un alma que le dá unidad y vida, única fuerza que, como en el organismo viviente, es capaz de explicar esa dinamicidad de actividades: la Dirección, la Autoridad.

Resulta por ello extraño que, mientras que a todo dirigente se le prepara en la técnica específica que se le ha de encomendar, para ejercer el mando, sólo se espera en que el sentido común, los ensayos y los éxitos que tenga, han de prepararlo adecuadamente.

"M. López plantea que la organización es un medio importante de mando y que la configuración de ésta va a estar determinada por las características del estilo de mando de su directivo. Es decir, existe una estrecha relación entre el estilo de Dirección y el tipo de organización.(12)

(12) PASCUAL, Roberto. La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio. Congreso Mundial Vasco/Narcea. Madrid. 1988. p.232

Los Centros Educativos han reconocido dos hechos:

- 1) La importancia del Director.
2. La importancia de la Organización.

Incluyendo en ellos el significado que encierran para la satisfacción y rendimiento de los colaboradores, para la eficacia y por lo tanto para la mejora y rentabilidad del centro.

Entre Director y Organización existe una estrecha relación. La Organización puede ser considerada como un medio importante del mando; crea en todos los niveles del centro los instrumentos adecuados para que el mando pueda conocer y dirigir los acontecimientos.

- a) Crea condiciones adecuadas para una eficaz delegación de responsabilidades.
- b) Procura mejores condiciones de trabajo.
- c) Ordena las relaciones y hace resúmenes útiles para informar y decidir en todos los niveles.
- d) Al dejar claras las relaciones, condiciones y consecuencias de los hechos, hace posible decisiones acertadas.
- e) Ordena las cosas, las personas y los hechos de tal forma que todo ello sea semejante y gobernable, tanto en aspectos personales como materiales.

La organización como medio de dirección ha de tener en cuenta el estilo de mando existente en cada caso y ha de adaptarse a él.

- 1.- Existe un estilo patriarcal. En él, la manera de pensar organizativamente apenas tiene holgura. En este caso, la única organización que funciona es la que corresponde a la opinión del

jefe y que no se oponga a su general competencia.

- 2.- Existe un estilo de mando jerárquico, que en su degeneración - llega a la burocracia. En él el organizador puede actuar sin límites. Es un terreno en que se quiere, debe y puede regular todo hasta el último detalle, claro está que tiene un peligro, tal organización empieza pronto a multiplicarse. La libertad de opinión del individuo es limitada y con ello queda mermado el rendimiento y crece la apatía.
- 3.- Existe el estilo de laissez-faire, donde casi todo el mundo -- tiene libertad para hacer lo que le plazca. Tal estilo rara - vez es intensionado, pero es una realidad cuando el mando es - débil. En éste caso apenas es posible una organización razona - ble.
- 4.- Existe el conato (siempre fallido) de solucionar la tarea de - mando en el centro democráticamente, con votaciones, decisio-- nes por mayoría, comités y un largo etcétera de soluciones. - Evidentemente tal procedimiento es posible pero pregunto si se - rá racional y si tiene algo que ver con el mando. En todos es - tos comités no hay mucho sitio para la responsabilidad y el -- mando pedagógico.
- 5.- Finalmente, hay un estilo de mando que llamamos cooperativo o participativo y se corresponde con la intensión de conseguir - la plena integración del centro. En este estilo se manda inte - ligentemente. La responsabilidad no se adjudica a gremios anó - nimos, sino a personas individuales, mandos responsables que - han de tomar decisiones. Pero la capacidad de mando y deci--- sión no surgen sólo del poder y de la opinión de una persona -

individual, sino de la colaboración plena de confianza con los colaboradores subordinados. Se trata de un sistema en que los subordinados no solamente son órganos ejecutivos, sino al mismo tiempo son consejeros críticos de su director. Se les exige pensar con responsabilidad y se pone de manifiesto su derecho a emitir opiniones. De este modo, la parte pedagógica de la tarea del Director se percibe concientemente. La autoridad del Director no es sólo cuestión de puesto sino que se amplía a una cuestión de calificación personal. Humanamente los directores y los colaboradores están al mismo nivel. La tarea de mando será más fácil para el incapitado humanamente. Es evidente que la organización ha de mantener en este estilo de mando determinados límites. Ha de dar margen a la necesidad de desarrollo de los colaboradores; ha de tener en cuenta su necesidad de información, y ha de organizar la colaboración y la delegación.

Esta forma de mando operativa y cooperadora será la de mayor éxito en los años futuros. El hecho de que aún es rara de encontrar no demuestra lo contrario, sino precisamente que es difícil de practicar.

El problema radica en que el mando no lo ha aprendido casi nadie. No es ninguna asignatura de formación ni de examen. Se considera un arte. No obstante es más importante y más difícil que cualquiera otra tarea del centro.

La mayoría de los elementos que componen la tarea de un director contienen componentes de organización.

La organización tiene preferentemente la misión de ordenar la relación material y temporal entre cometidos, actividades, per-

sonas y cosas, de tal forma que todas las cosas y todos los medios sirvan lo más racionalmente posible al logro de los objetivos.

La clasificación o distribución de las tareas entre las diferentes funciones, es tarea de organización.

La colaboración entre los diferentes realizadores ha de atenerse a determinadas condiciones de organización que hagan posible y favorezcan esa interdependencia.

La coordinación, planificación y dirección en el uso de los medios necesarios son otras cuestiones de organización.

También es preciso organizar la realización y valoración de los controles.

Todas estas tareas de organización contienen elementos materiales y humanos.

Lo importante es colocar cosas y hombres en una relación óptima en relación con los objetivos marcados.

La organización ha de coordinar siempre necesidades materiales y humanas, fines marcados, orden de tareas, sistema de información y control. En definitiva, organización es un componente esencial de todas las tareas parciales del mando.

3.5 Creatividad del Director

"Las escuelas del futuro estarán diseñadas no tanto para --- aprender como para pensar"(13)

(13) TORRANCE, E.P. Educación y Capacidad Creativa. Edit. MAROVA, Madrid 1977. p. 83

"Para mí la Educación significa formar creadores, aún cuando las creaciones de una persona sean limitadas en comparación con -- las de otras, Pero hay que ser innovadores, inventores, no conformistas"(14).

Esto implica dos tesis esenciales:

- 1.- Se puede desarrollar la creatividad.
- 2.- Vale la pena hacerlo.

"La primera quedó asegurada al demostrar que la creatividad no es un don de las misas ni una inspiración de cualquier otra divinidad, sino una cualidad humana como cualquier otra. Edward de Bono llega a decir que se aprende a crear como se aprende a conducir un automóvil"(15).

La segunda se fundamenta en la creciente convicción de que - la creatividad garantiza una vida más productiva, interesante, plena y feliz.

Rasgos y actitudes muy ligados con la creatividad son:

- 1.- El autoconocimiento y la autocrítica.
- 2.- La Educación de la percepción.
- 3.- El hábito de relacionar unas cosas con otras.
- 4.- El sentido lúdico de la vida.
- 5.- El hábito de sembrar en el inconciente.
- 6.- La constancia, la disciplina, el método, la organización.
- 7.- El clima general de buena comunicación.

(14) PIAGET, Jean. Psicología de la Actitud Creadora. Edit. CAPE---LUSZ. Madrid 1971. p. 154

(15) DE BONO, Edwrđ. Lateral Thinking. Edit. HARPER & ROW. Nueva - York 1973. p. 105

8.- El estudio de la psicología de la percepción y de la psicología del pensamiento.

"El acto creativo y el acto de autoafirmación puede ser todo uno"(16).

Las actividades creativas de investigar, organizar, producir y comunicar constituyen la mejor guía para la seguridad personal y el autogobierno de los educandos.

La responsabilidad creativa del Director dentro del sistema se refiere a la necesidad de asegurar que todos puedan lograr los estándares establecidos en un determinado momento del ciclo de mejoramiento de la calidad, comenzando por el momento inicial. Para ello, es necesario que formule, con el apoyo de sus colegas, procedimientos, reglas y directivas claras, de manera que no haya dudas acerca del procedimiento establecido para lograr los actuales niveles de resultado. Así, en un inicio, el Director debe propiciar - que el equipo en su conjunto reafirme y exprese en forma clara los mínimos de comportamiento esperados de los docentes. Después de - un ciclo de mejoramiento de la calidad, alcanzado nuevos estándares de logro, es necesario volver a precisar con toda claridad, -- los nuevos mínimos de comportamiento esperado para mantenerlos.

La teoría de la calidad total en Administración estima que - un Director debe dedicar la mitad de su tiempo a la responsabilidad del mejoramiento.

(16) DARROW F. y VAN Allen R. Actividades para el Pensamiento Creador. Edit. PAIDOS. Buenos Aires 1965. p. 16

Hay dos maneras de lograr el mejoramiento: A través de la innovación y a través del mejoramiento continuo. La innovación generalmente cambia radicalmente alguna práctica establecida. El mejoramiento continuo cambia poco a poco y día con día las prácticas que se han detectado como poco conducentes a la calidad.

Aquí el Director debe ayudar a que se generen sugerencias e incorporarlas a la estrategia general del mejoramiento.

La tarea pedagógica que le corresponde al Director es, en el fondo, ser una ayuda en el desarrollo de sus colaboradores creando condiciones favorables para ello.

El esfuerzo que emplea un Centro Escolar a través de sus directivos para el desarrollo de sus colaboradores es una de las inversiones más seguras, acertadas y eficaces.

Director es aquel que obtiene resultados de otros y además es responsable de lo que otros han hecho.

C A P I T U L O I V

LINEAMIENTOS JURIDICOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

4.1 Generalidades del Marco Jurídico Nacional en Materia Educativa

Desde los albores del México independiente, la Educación fué vista como un medio de primera importancia para el advenimiento de una nación bien integrada, como una población suficientemente preparada para defender sus derechos y labrar la prosperidad general.

Para los hombres de la Reforma, una nación con su independencia reafirmada, su soberanía triunfante después de una grave prueba, y sociedad edificada sobre valores Republicanos y Democráticos, debía sustentarse en niveles de Educación siempre más amplios y elevados. Esta convicción de los liberales se plasmaría en la Ley Orgánica de la instrucción pública, expedida por el Presidente Benito Juárez, en 1867.

Al cabo de la restauración de la República, y como secuela del gran auge del liberalismo mexicano, se inició el proceso de creación de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, bajo la convicción de que el aliento a la Educación entrañaba el germen de la identidad nacional y el progreso material.

En la Educación, como en tantas otras esferas, el programa de la Revolución Mexicana se inspiró en los ideales del liberalismo imprimiéndole un vigoroso sello social. En el marco de un gran movimiento por la justicia, la democracia y la libertad, los mexi-

canos de este siglo se fijaron la misión de hacer de la tarea Educativa, la plataforma que proyectase al México del futuro. José Vasconcelos enarboló la bandera de una cruzada nacional por el alfabetismo, la Educación y la identidad cultural. El legado de Vasconcelos y del Magisterio Nacional, que ha entregado su vocación y su talento a la formación de niños y jóvenes, ha permitido la obra Educativa del México moderno.

Durante los años treinta, el fomento a la Educación se vinculó a las ideas sociales de ese tiempo. El Gobierno hizo de ella una forma de movilización de la sociedad para animar sus reivindicaciones materiales. Más tarde, tocó a otro gran Educador mexicano, Don Jaime Torres Bodet, precisar el sentido Educativo de los propósitos nacionales a la luz del espíritu del Artículo Tercero Constitucional y de nuestra honda tradición humanista y democrática. En ese período en el decenio de los años cuarenta la figura del maestro mexicano fué consolidándose como protagonista de la obra Educativa.

En el curso de este siglo, la Educación ha sido soporte fundamental de las grandes transformaciones nacionales. A través de ella, cada avance de importancia ha penetrado en el tejido social, diseminando sus beneficios e iluminando las perspectivas de mejoramiento individual y colectivo.

En 1917 se suprimió la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, y se encomendó en un acto de descentralización, la Educación elemental a los Ayuntamientos. Para el control de las Escuelas del Distrito Federal se creó la Dirección General de Educación, y el Departamento Universitario. Sin embargo, más adelan-

te, se vió la necesidad de centralizar de nueva cuenta las actividades de la Educación Pública, al establecerse en el año de 1921 - la Secretaría de Educación Pública. Con la creación de esta dependencia Gubernamental, propuesta por José Vasconcelos, se fortalece la enseñanza en especial la rural e indígena.

Dentro de los instrumentos de concertación promovidos por la administración del Presidente Carlos Salinas de Gortari, destaca - el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, - suscrito el 18 de mayo de 1992 por el Ejecutivo Federal, los Gobiernos de las entidades federativas y los directivos del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

El acuerdo establece que los Gobiernos Estatales se harán -- cargo de la dirección de los establecimientos educativos con los - que la Secretaría de Educación Pública prestaba, en la República, - los Servicios de Educación Preescolar, Primaria, Secundaria y para la formación de maestros incluyendo la Educación Normal, la Educación Indígena y la Educación Especial.

El ejecutivo federal conserva las facultades normativas previstas por la Constitución y las Leyes. Estas facultades incluyen la definición de los planes y programas para los distintos tipos y grados educativos, la elaboración y actualización de los libros de Texto Gratuito para la Educación Primaria y, a partir de la Reforma de 1993, los de Secundaria, -- así como el establecimiento de los procedimientos de evaluación del Sistema Educativo Nacional, bajo el principio de un auténtico y corresponsable federalismo Educativo.(17)

(17) Diario Oficial de la Federación, 21 de mayo de 1992

La Ley General de Educación es el instrumento jurídico, mediante el cual se norma el Sistema Educativo Nacional e institucionaliza a rango de Ley a los Consejos de Participación Social.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica reconoce en la Educación un instrumento decisivo para el porvenir de la Nación, inspirado por el propósito fundamental de elevar su calidad, teniendo como estrategia primordial la reorganización del Sistema Educativo Nacional a través de la consolidación de un auténtico federalismo, la reformulación de contenidos y materiales Educativos y la revalorización de la función magisterial, lo que conlleva a promover una participación social.

4.2 Artículo 3ro. Constitucional

Con la promulgación de la Constitución de Cádiz, el 19 de marzo de 1812, se configura la obligación jurídica del Estado de intervenir en la Educación. El Artículo 131 facultó a la Corte para establecer el plan general de Enseñanza Pública en toda la monarquía.

"Ya iniciado el movimiento libertario, los próceres independentistas, encabezados por José María Morelos y Pavón, promulgan en 1814 la Constitución de Apatzingan, que considera la instrucción, como necesaria a todos los ciudadanos, debe ser favorecida por la sociedad con todo su poder"(18).

(18) DE LA TORRE VILLAR, Ernesto. La Constitución de Apatzingan y los Creadores del Estado Mexicano. p. 64

Este ordenamiento aunque de nula vigencia práctica, puede -- ser considerado como el antecedente directo de la Educación Pública en México.

Al consumarse la Independencia surge el efímero Imperio de Iturbide que interrumpe la corriente Republicana y Liberal. El -- Plan de Iguala, promulgado el 24 de febrero de 1821, no hace referencia a la Educación.

Al fundarse la República el Gobierno independiente se acerca a las ideas liberales y democráticas. La Base sexta del Plan de -- la Constitución Política de la Nación Mexicana se refiere a la Educación, al señalar:

"La ilustración es el origen de todo bien individual y so--- cial, Para difundirla y adelantarla, todos los ciudadanos pueden formar establecimientos particulares de Educación"(19).

Así mismo, prevé la creación de Instituciones Públicas, --- unas bajo el control de la Autoridad Central y otras en cada provincia.

Después de los debates de 1823, el Acta Constitucional de la Federación y la Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos, confirman la capacidad jurídica del Estado para promover la -- ilustración.

El 19 de octubre de 1833 el Vicepresidente Valentín Gómez Farías, en ausencia del Presidente Santa Anna, emprendió Reformas Le

(19) Plan de la Constitución Política de la Nación Mexicana, aprobado el 16 de mayo de 1823.

gislativas y suprimió la Real y Pontificia Universidad de México y propuso como alternativa una instancia central: la Dirección General de Instrucción Pública para el Distrito y Territorios Federales.

Por su parte, los Gobiernos de los Estados conservan la facultad de organizar y fomentar la Educación en sus entidades respectivas.

Más adelante, la Constitución Centralista, también conocida como la Constitución de las Siete Leyes (1835-1836), descentralizó por completo la Instrucción Pública, facultando a las juntas departamentales para promover toda iniciativa de Leyes sobre Educación Pública, así como para establecer Escuelas de primera Educación en todos los pueblos que integren el Departamento.

Por Decreto del Congreso, de fecha 26 de octubre de 1842 se declara por primera vez que la Educación debe de ser gratuita y obligatoria para todos aquellos que tengan entre 7 y 15 años de edad.

La Constitución de 1857 conservó la Libertad de Enseñanza en el Artículo 3ro., así mismo estableció que:

La Ley determinará qué profesiones necesitan títulos para su ejercicio, y con qué registros se deberán expedir.

Las Leyes de Reforma de julio de 1859, se promulgaron por el Gobierno Liberal de Benito Juárez, no atacaban la religión, ni negaban la validez del sentimiento religioso, pero afirmaban la autonomía legítima del Estado frente a la iglesia.

El 18 de febrero de 1861 se expide el Decreto por el que se crea el Ministerio de Justicia e Instrucción Pública, y que pone -

bajo su control la Educación Pública en todos los niveles y en todo el Territorio Nacional.

Tras la caída de Maximiliano entran en vigor la Constitución de 1857 y las Leyes de Reforma. Se promulga la nueva Ley Orgánica de la Instrucción Pública del Distrito Federal, del 2 de diciembre de 1867, y su respectiva Ley Reglamentaria. En estas Leyes se declara la obligatoriedad y gratuidad para los pobres de la enseñanza primaria, y se suprimen las opciones de religión en los planes de estudios gubernamentales.

En sus primeros años, la acción Legislativa del régimen Porfirista no introduce ningún cambio notable en la orientación de la política educativa del país.

El 23 de marzo de 1888 aparece la Ley de Instrucción Primaria, que exige uniformar la enseñanza elemental y confirma a ésta en sus características de obligatoria y gratuita; y el 21 de marzo de 1891 se promulga la Ley Reglamentaria de la Instrucción Obligatoria, para entrar en vigor el 7 de enero de 1892. En ella se establece que la Instrucción Primaria será obligatoria para niños de 6 a 12 años, debiendo ser gratuita y laica la que se imparte en escuelas oficiales.

En 1905 se expidió la Ley por la que se estableció la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes. Correspondió a Don Justo Sierra ser el primer titular de este ministerio.

La Constitución establece en su Artículo 3ro. los puntos --- esenciales de la trayectoria de la Legislación Educativa en México así como las bases actuales de la Educación en el País. El Artículo 3ro. cuya más reciente reforma data de principios de 1993, cons

tituye todo un programa ideológico, al definir nociones tan importantes como lo democrático, lo nacional y lo social. Establece -- los criterios Constitucionales que deben orientar la Educación impartida por el Estado por los particulares y por las Universidades e Instituciones de Educación Superior Autónomas por Ley.

La quinta y más reciente reforma al Artículo 3ro. Constitucional, del 5 de marzo de 1993, establece que: todo individuo tiene derecho a recibir Educación. El Estado Federación, Estados y Municipios - impartirá Educación Preescolar, Primaria y Secundaria.- La Educación Primaria y la Secundaria son obligatorias.

Esta Reforma amplió la obligatoriedad a la Enseñanza Secundaria. Con ello se expresa por una parte, la obligación de los individuos que cursan la Educación Primaria y Secundaria, así como por la otra, la obligación del Estado de impartirla. Esta obligación se encuentra contenida en una adición consecuente a la fracción I del Artículo 31.

La Fracción III, establece que el Ejecutivo Federal determinará los Planes y Programas de Estudios para la Educación Primaria Secundaria y Normal para toda la República.

La Fracción IV en vigor puntualiza que toda la Educación que el Estado imparta será gratuita; disposición que se relaciona con el proemio del Artículo 3ro., cuando prevé que al Estado-Federación, Estados y Municipios -le corresponde impartir la Educación - Preescolar, Primaria y Secundaria.

Esta Reforma adiciona una nueva Fracción - la V - que incorpora al texto Constitucional la obligación del Estado de promover todos los tipos y modalidades Educativos necesarios para el desa--

rrrollo del País, incluyendo a la Educación Superior y de manera tácita modalidades como la Educación para Adultos, la Educación Especial y la Indígena. Igualmente, esta Fracción incorpora la obligación del Estado de apoyar la Investigación Científica y Tecnológica y alentar el fortalecimiento y difusión de la cultura mexicana.

La Fracción VI conserva la obligación de los particulares -- que impartan Educación Primaria, Secundaria o Normal de ajustarse a los fines y criterios que se establecen en el segundo párrafo y en la fracción II del mismo Artículo 3ro., así como de cumplir con los Planes y Programas oficiales a que se refiere la Fracción III.

De lo anterior resulta claro que la idea liberal sobre la Enseñanza ha sido superada, y que la Educación constituye una función social a cargo del Estado, ya sea que la imparta directamente, en forma descentralizada o a través de los particulares, quienes requieren previa autorización y ajustarse a la finalidad y criterios previstos Constitucionalmente.

4.3 El Federalismo Educativo

Los frecuentes cambios Presidenciales y la inquietud social que vivió México durante el período previo a la gestión de Lázaro Cárdenas no habían permitido transformar a la sociedad.

La Administración del Presidente Lázaro Cárdenas ocurre en uno de los períodos más controvertidos de la Historia Mexicana.

En materia Educativa Cárdenas estableció las Reformas y las críticas se dejaban oír. Es de apreciarse cómo la Educación fue uno de los pocos renglones en los cuales Cárdenas no contravino -

sustancialmente la visión de Calles. Pocos meses antes de iniciarse la administración Cardenista, Calles lanzaba su llamado "Grito de Guadalajara" del 20 de julio de 1934, en el cual exponía:

La Revolución no ha terminado (así lo señaló Cárdenas), es necesario que entremos en un nuevo período Revolucionario, que yo llamaría el período Revolucionario Psicológico: Debemos entrar y apoderarnos de las conciencias de la niñez, de las conciencias de la juventud, porque son y deben pertenecer a la Revolución ... el niño y el joven pertenecen a la comunidad y pertenecen a la colectividad, y es la que tiene el deber imprescindible de las conciencias, de desterrar los prejuicios y de formar la nueva arma nacional.(20)

Bajo esta nueva interpretación de lo que debería de ser el futuro revolucionario de la intelectualidad y la Educación, el Comité Ejecutivo Nacional del Partido Nacional Revolucionario introdujo un proyecto de Reforma del Artículo 3ro., que sometería al estudio de una comisión especial de la Cámara de Diputados.

Entre los diputados no hubo dudas sobre la función de la nueva Educación para preparar a la juventud libre de prejuicios y fanatismos, y tampoco hubo discusión en cuanto a la necesidad de preparar técnicamente a obreros y campesinos. Los debates se sentaron en la confusión que creaba la interpretación del término socialismo, con el cual se iba a caracterizar a la nueva educación.

Una vez aprobada la reforma, los Planes de Estudios insistie

ron en crear una mayor conciencia social y llegó incluso a introducir un curso de orientación socialista. Sin embargo, los maestros carecían de la preparación necesaria que el cambio reclamaba, por lo cual el nivel de la demagogía y el populismo aumentaron. El discurso oficial se radicalizó en relación con las demandas sociales del proletariado y de los campesinos, pero en el fondo la Educación siguió los rumbos tradicionales anteriores.

La Secretaría de Educación Pública percibió de inmediato que la efectividad de la Reforma había dejado mucho que desear, por lo cual trató de darle sentido creando el Instituto de Orientación Socialista en 1937.

Para Cárdenas las masas deberían ser educadas conforme a un espíritu colectivista, para superar el egoísmo de ética capitalista.

La Educación Socialista fué un esfuerzo extraordinario como no había visto el País desde Vasconcelos. Un ejemplo de ello es que en 1937 el gasto federal en Educación alcanzó 17.9% del presupuesto total, lo cual comparado con las erogaciones de 7% durante el período de Calles muestra la importancia y el impulso que el Cardenismo intentó dar a la Educación.

Durante los años cuarenta México llega al momento de su desenvolvimiento cultural.

Durante el período del General Manuel Avila Camacho se expidió la Ley Orgánica en 1945.

Los Planes Educativos del período se encargaron de fomentar el espíritu panamericanista ante la guerra. Se instruyó por igual

a maestros y a alumnos dentro del sentimiento pacifista, a la vez que se difundían en gran escala los valores históricos y culturales de la sociedad mexicana. La Educación se hacía, así un instrumento para la paz y la comprensión internacional.

El sexenio de Alemán en materia Educativa se caracteriza por el enorme impulso que se dió a la obra pública, por una dinámica construcción de edificios escolares para dar cabida a los jóvenes de la nueva generación industrial. El énfasis es puesto en la preparación técnica y científica, pues sólo de esta forma se puede contar con la mano de obra capacitada para el aparato industrial que surge. Es así como se inicia la instauración de los Institutos Tecnológicos Regionales (1948), que serían coordinados por el Instituto Politécnico Nacional.

La Administración de Adolfo Ruíz Cortinez (1952-1958) fué austera, mesurada y opaca. Respecto a la Educación, el rendimiento de los planes del sexenio fué particularmente bajo. El presupuesto Educativo no alcanzó a cubrir las necesidades de alfabetización del País, aunque estas deficiencias quedarían superadas durante la administración del Presidente López Mateos y su notable Secretario de Educación Jaime Torres Bodet, quien ocuparía por segunda ocasión y esta vez con gran éxito, la cartera de la Educación.

En el sexenio de López Mateos el porcentaje más alto del presupuesto, hasta ese momento, se gastó en la Educación Pública, y se elaboró por primera vez una política pedagógica a largo plazo, cuando en 1959 se redactó el Plan de Once Años. Dicho plan estableció la expansión cuantitativa del primer grado, con el fin de que todos los niños alcanzaran los beneficios de la Educación.

El criterio Educativo durante la Administración de López Mateos sería el de multiplicar las escuelas y la preparación de los maestros, con el fin de sentar las bases adecuadas para que el aparato Educativo resultara adecuado a la creciente población del País. El era el momento de lanzarse a una cruzada de alfabetización, antes de que la explosión demográfica agudizara los problemas y desbordara las posibilidades Educativas del Estado.

Una de las medidas más importantes que tomó el Gobierno de López Mateos fue el Decreto del 12 de febrero de 1959 por el cual se creaba la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito. De esta forma se lograría una Educación plenamente gratuita en la primaria y, además, el Estado lograría unificar en el País los criterios que sobre nuestra cultura era necesario destacar.

Con el libro de texto gratuito se lograría al fin el ansiado sueño de preparar el camino hacia la unidad nacional.

Sin embargo, la medida de López Mateos iba a ser criticada por la Sociedad Mexicana de Autores de Libros Escolares, A.C., la Unión Nacional de Padres de Familia y hasta por la Barra Mexicana de Abogados. Esta última consideraría el Decreto como un acto anticonstitucional, ilegal y contradictorio con las practicas culturales vigentes en México, y como antipedagógico al servir a la verdad oficial.

Las fuerzas políticas llevaron al presidente López Mateos a dar respuestas a dichos ataques en su Tercer Informe de Gobierno:

quienes dispongan de más recursos pueden ampliar su preparación con obras complementarias y de consulta ... la unidad patriótica de México ha de afirmarse en las aulas, en

el caso de los libros de texto, como el de los programas de estudios renovados con hondo sentido mexicanista (21).

La experiencia histórica dió a López Mateos la razón, y hoy en día el libro de texto gratuito es uno de los pilares de la Educación Pública.

Durante el gobierno del presidente Díaz Ordaz en la enseñanza primaria y secundaria se expandió notablemente la oferta de maestros y la construcción de aulas, y para eliminar la deserción escolar en estos niveles se introdujeron los desayunos escolares, -- que libraban parcialmente a los grupos menos privilegiados de la sociedad del problema de retirarse de las aulas por falta de alimentación. La preocupación del régimen de Echeverría en materia Educativa fué elevar la calidad de la Educación, a la vez que acrecentar el aparato pedagógico.

Echeverría sentaba las bases para la Reforma Educativa que se iba a emprender durante su administración, la cual debería ir enfocada a la vida cotidiana de la Educación, a las aulas, al libro de texto y a la formación de los maestros. Sólo así se favorecería un cambio real y objetivo de la Educación.

Por primera vez se comenzó a pensar en la Educación es un -- sentido más amplio. El Gobierno de Echeverría proponía lograr, el verdadero papel de estado educador, que coadyuvara a formar una --

(21) LOPEZ MATEOS, Adolfo. Tercer Informe de Gobierno. 1962, Sección Educación.

conciencia cívica, a la par de los antiguos propósitos de unidad nacional y preparación tecnológica y científica. La Reforma se presentó como un proceso permanente que buscaba dinamizar la Educación Nacional y proyectarla sobre las necesarias transformaciones de la Sociedad Mexicana.

En la Administración de José López Portillo (1976-1982); se fijó la dimensión de la tarea Educativa, es decir, la proposición de considerar a la Educación como el primer servicio al que se obliga al Estado mexicano y concebirlo como el mecanismo más eficaz para transformar la energía potencial... en fuerza motora del progreso compartido en armonía y equidad (22).

El Sector Educativo como objetivo fundamental de esa administración lograr que las diferencias sociales se atenuaran. Por ello uno de los objetivos era ofrecer Educación Básica a toda la población, particularmente a la que se halla en edad escolar; vincular la Educación terminal con el sistema productivo de bienes y servicios sociales y nacionalmente necesarios; elevar la calidad de la Educación; mejorar la atmósfera cultural, aumentar la eficiencia del Sistema Educativo.

El Presidente Miguel de la Madrid (1983-1988) propuso de su toma de posesión dos grandes proyectos que derivaron de los planteamientos que escuchó en su exitosa campaña política: la descentralización de los servicios de salud y la de los Servicios Educa-

(22) MELGAR ADALID Mario. Educación Superior Propuesta de Modernización. Edit. Fondo de Cultura Económica. México, D.F. 1994.- p. 269

tivos.

El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 contiene alguna de las líneas centrales de la política Educativa propuesta por el Presidente de la Madrid.

- 1) Promover el desarrollo integral del individuo y de la sociedad mexicana.
- 2) Ampliar el acceso de todos los mexicanos a las oportunidades Educativas, Culturales, Deportivas y de Recreación.
- 3) Mejorar la prestación de los Servicios Educativos, deportivos y de recreación (23).

La propuesta de revolución educativa del secretario Jesús Reyes Heróles tuvo como objetivo principal elevar la calidad del sistema. Convocó a los diversos sectores de retomar, entre otras cosas, las tradiciones del País con objeto de colaborar atinadamente en el desarrollo nacional.

El presidente Carlos Salinas de Gortari presentó en su Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994) un diagnóstico de la situación del País en los aspectos económicos, político y social. Una de sus tesis y propuestas centrales es la de la Modernación, que expuso de la siguiente manera.

En la actualidad, Modernización económica y Modernización Social van de la mano de la Modernización política. Para hacer frente a los problemas, es necesario contar con el consentimiento, el convencimiento, la participación y la corres

(23) PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1983-1988. Poder Ejecutivo Federal, México. 1983.

ponsabilidad de la sociedad. Se requiere la Modernización - de todos, para hacer frente y aprovechar los retos del mundo moderno (24).

La política Educativa en esta Administración se ha orientado a mejorar la calidad de la Educación. El 18 de mayo de 1992 y para iniciar el proceso de Modernización del Sistema Educativo Nacional, con la participación de los Gobiernos Federales y Estatales y de los municipios en el proceso Educativo, así como del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica cuyas líneas de acción están orientadas a:

"La reorganización del Sistema Educativo Nacional, la reformulación de contenidos y materiales Educativos y la revalorización de la función magisterial"(25)

Este acuerdo ha propiciado que la Secretaría de Educación Pública transfiera la dirección de los establecimientos Educativos - en los niveles Preescolar, Primaria, Secundaria y Normal, con toda su infraestructura a los Gobiernos Estatales.

De lo anterior nació el federalismo educativo que permite la creación de un Consejo Nacional de Autoridades Educativas que reunirá a los responsables de aplicar las políticas educativas de cada entidad en el marco de los objetivos nacionales y las disposiciones legales. Ello entraña una garantía adicional para el asegu

(24) PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1983-1988. Poder Ejecutivo Federal, México. 1989

(25) SALINAS DE GORTARI, Carlos. Cuarto Informe de Gobierno. Anexo México, Poder Ejecutivo Federal, 1992. p. 77

ramiento del carácter nacional que continuará teniendo la Educación.

Al construirse un sistema Educativo en el que concurre la autoridad local y la autoridad nacional con responsabilidades claramente delimitadas, se conjugan democracia local y rectoría de la autoridad federal, participación comunitaria y unidad nacional, fortaleza de las expresiones regionales y el sentimiento de pertenencia a una gran nación.

4.4 La Participación Social en la Educación

El anexo de ejecución del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica suscrito el 12 de mayo de 1993 establece los compromisos de la Secretaría de Educación Pública, los ejecutivos estatales de las entidades federativas y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, para fortalecer los ámbitos y niveles de participación de la comunidad en las labores cotidianas de la Educación y en la reorganización del sistema escolar.

De acuerdo con este compromiso de voluntades se precisan las figuras colegiadas; Consejos Escolares, Municipales, Estatales y Nacionales de Participación Social en la Educación, por lo que se ha tenido a bien formular el siguiente reglamento para la integración, funcionamiento y evaluación de los consejos de participación social en la Educación.

Dentro de las disposiciones generales en el Artículo 4to., menciona que los Consejos de Participación Social en la Educación basaran su funcionamiento en los lineamientos generales que la Se-

cretaría de Educación Pública emita, conforme a los convenios de ejecución firmados entre la propia Secretaría, el Gobierno del Estado correspondiente y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

Artículo 5to. Los Consejos de Participación Social en la Educación actuarán como instancias de consulta, colaboración, apoyo, gestoría e información, absteniéndose de intervenir en aspectos de carácter laboral y pedagógicos, reservados por ley a la autoridad Educativa u otras instancias competentes, de la misma manera tampoco realizarán actividades de tipo político, religioso o sectario.

Integración de los Consejos:

Artículo 6to. Los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación se integraran con:

- * Representantes de los maestros.
- * Representantes de los padres de familia.
- * Representantes de los alumnos.
- * Representantes de los ex-alumnos.
- * Director de la escuela.
- * Representante de la Asociación de padres de familia.
- * Representantes del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. (SNTE)
- * Representante de la comunidad.

Artículo 7mo. Los Consejos Escolares deberán constituirse dentro de los primeros 30 días de cada ciclo escolar, y tendrán vi

gencia por un año.

Artículo 8vo. Los Consejos Municipales de Participación Social en la Educación se integraran con:

- * Un representante de maestro emérito o distinguido, por cada Nivel Educativo de Preescolar, Primaria y Secundaria.
- * Representantes de padres de familia de los Consejos Escolares, uno por nivel Educativo.
- * Representante de la Asociación Municipal de Padres de Familia.
- * Representante de Directores de Escuelas, uno por nivel Educativo.
- * Representante del SNTE.
- * Regidor encargado de los aspectos Educativos u otro miembro que el ayuntamiento designe.
- * Representante de Organizaciones Sociales y miembros de la Comunidad.
- * Presidente Municipal.
- * Representante de los Supervisores uno por Nivel Educativo.
- * Representante de Instituciones formadores de docentes, --- (cuando existan).

Artículo 9no. Los Consejos Municipales deberan constituirse dentro de los 45 días siguientes al inicio del ciclo escolar correspondiente, y tendran vigencia por un año.

Artículo 10vo. Los Consejos Estatales de Participación Social en la Educación se integraran con:

- * Representante de un maestro emérito o distinguido por cada Nivel Educativo de Preescolar, Primaria y Secundaria.

- * Representante por Nivel Educativo, de los maestros participantes en los Consejos Municipales.
- * Padres de familia participantes en los Consejos Municipales o por región.
- * Presidente de la Asociación Estatal de Padres de Familias.
- * Representante de las Autoridades de los Municipios o regiones.
- * El Director del organismo descentralizado estatal en materia Educativa.
- * El Gobernador del Estado.
- * El Secretario General de la Sección o Secciones del SNTE en el Estado.
- * Dos representantes de Instituciones formadoras de docentes
- * Representantes de Organizaciones Sociales y miembros de la Comunidad.

Artículo 11vo. Los Consejos Estatales deberán constituirse dentro de los 60 días siguientes al inicio del ciclo escolar correspondiente, y tendrán vigencia por un año.

Artículo 12vo. El Consejo Nacional de Participación Social en la Educación se integrará con:

- * Representante de un maestro amérito o distinguido por cada Nivel Educativo.
- * El Presidente de la Asociación Nacional de Padres de Familia.
- * Tres representantes de Organizaciones Sociales y miembros de la comunidad.
- * El Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional del -

SNTE.

- * El Secretario de Educación Pública.
- * El Sub-Secretario de Educación Pública.
- * Coordinador del Programa de Participación Social.
- * Representante de las Asociaciones Estatales de Padres de Familia del País, uno por zona (norte, centro sur).
- * Representante de maestros por Nivel Educativo que participen en los Consejos Estatales, uno por zona (norte, centro y sur).

Artículo 13vo. El Consejo Nacional deberá constituirse dentro de los 60 días siguientes al inicio del ciclo escolar correspondiente, y tendrá vigencia por un año.

Artículo 14vo. Los Consejos deberán elaborar dentro de los primeros 30 días posteriores a su instalación el programa anual de trabajo, con base en los contenidos en los Artículos 26 y 27 del Capítulo IV de este reglamento.

Artículo 15vo. Para la elección de representantes de los Consejos deberá tomarse en cuenta a personalidades que se distingan por su trayectoria como líderes naturales de la comunidad, escolar o social.

Artículo 16vo. La elección de miembros de los Consejos de Participación Social se realizará en asambleas convocadas para este fin, mediante voto secreto de las dos terceras partes de los asistentes.

Artículo 17vo. Los Consejos contarán con un presidente honorario conforme a lo siguiente:

- I .- El director de la escuela, para el Consejo Escolar.

- II .- El Presidente Municipal, para el Consejo Municipal.
- III.- El Gobernador del Estado o la autoridad que él designe, para el Consejo Estatal.
- IV .- El Secretario de Educación Pública, para el Consejo Nacional.

4.5 Reglamento de las Escuelas Primarias

En el sexenio del Lic. Gustavo Díaz Ordaz siendo Secretario de Educación Pública el Lic. Agustín Yañez el 4 de octubre de 1966 se expidió el Reglamento Interior del Trabajo de las Escuelas Primarias de la República Mexicana, el cual consta de los siguientes capítulos.

CAPITULO PRIMERO

Artículo 1ro. Todas las Escuelas de Educación Primaria que dependan de la Secretaría de Educación, así como las incorporadas a la misma, se sujetaran al presente reglamento.

De la Clasificación de las Escuelas Primarias:

Artículo 2do. Las Escuelas Primarias pueden ser:

- a) Por su ubicación. Escuelas urbanas las que funcionan en; las Ciudades, y rurales, las establecidas en núcleos de población en el campo.
- b) Por su organización y números de maestros: unitarias, las atendidas por un solo maestro ya sea que impartan educación a uno o más grupos; y de organización completa las que cuentan con --

los seis grados de Educación Primaria y de organización incompleta las de menos de seis grados.

- c) Por su fuente de sostenimiento: federales, las que dependen del Gobierno federal; estatales, de los Gobiernos de los Estados; federalizadas, de convenios celebrados entre el gobierno federal y de los estados; municipales, de los municipios; Artículo 123, de negociaciones agrícolas, industriales, meneras o de cualquier otra clase de empresas; especiales, las de patronatos y de organismos descentralizados; por cooperación, las de la iniciativa privada con la ayuda oficial, particulares incorporadas, las que dependen de personas o instituciones privadas, autorizadas por el estado.
- ch) Por su turno de trabajo: matutinas, las que solo laboran por las mañanas; vespertinas, las que lo hacen por las tardes, y nocturnas, las que laboran por las noches. Las escuelas de horario continuo realizan sus funciones en una sola sesión, por la mañana o por la tarde; y las de horario discontinuo, las que lo hacen en dos sesiones, mañana y tarde.
- d) Por el sexo de los alumnos: unisexuales, cuando imparten educación separadamente a los niños o niñas; mixtas, si lo hacen a niños y niñas, simultáneamente.
- e) Por la permanencia de los educandos en las escuelas: externas, cuando los niños solo asisten a clases; medio internas, si en ellas toman sus alimentos, o internas, si viven en el plantel.
- f) Otros tipos de escuelas primarias: de concentración ubicadas en comunidades que sirven como centro en su región y a ellas concurren niños de poblados vecinos que carecen de escuelas o que no

cuentan con servicios docentes hasta el sexto grado.

CAPITULO SEGUNDO

Del Director de la Escuela

Artículo 3ro. El Director de la Escuela es la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización y administración del plantel.

Artículo 4to. Son obligaciones del Director:

- a) Intervenir para que los edificios, salones de clases, oficinas y anexos no sólo se mantengan limpios, sino que tengan buena -- presentación.
- b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones e instrucciones de la Secretaría de Educación Pública, de la dirección de educación y de la inspección de la zona.
- c) Organizar los servicios del plantel.
- ch) Dirigir y encauzar las actividades de la escuela y otras en las que ésta participe.
- d) Vigilar y conducir sistemáticamente el trabajo escolar y estimular al personal para que mejore la calidad y rendimiento del -- mismo en sus aspectos: administrativo, docente, material social y de mejoramiento profesional.
- e) Estudiar y aprobar, en su caso, la distribución del tiempo dedicado a las labores de cada grupo, teniendo en cuenta las circunstancias que condicionen el funcionamiento de la escuela.
- f) Tomar en consideración las iniciativas que presente el perso---

nal, para estudiarlas y resolverlas en la medida de sus facultades y, si es necesario, ponerlas a consideración del inspector-escolar de la zona.

- g) Resolver y aprobar, en su caso, el plan de clases del personal-docente, teniendo cuidado de que la enseñanza se conduzca de -- acuerdo con el programa en vigor, aplicando las técnicas más -- adecuadas.
- h) Conceder licencias económicas de tres días como máximo, previa-consulta con el inspector escolar, únicamente por tres veces al año a la misma persona; siempre que no haya continuidad entre -- una y otra licencia, que no sean disfrutadas en el mismo mes -- por dos o más miembros del personal al mismo tiempo e informar, en cada caso, por escrito, al inspector escolar y al Director -- Federal de Educación.
- i) Comunicar por escrito, las inasistencias justificadas o no del personal de la escuela, al inspector escolar y al director federal de educación.
- j) Rendir informes con la frecuencia que marquen los reglamentos y disposiciones, dentro de los lapsos establecidos, tanto por las autoridades educativas como por otras.
- k) En caso de necesidad y tomando como base los intereses de la -- Educación, proponer ante la inspección escolar, con copia a la -- Dirección de Educación Federal del Estado, las remociones del -- personal a sus órdenes. Estas propuestas deben de ir acompaña-- das de las pruebas documentales que apoyen las razones en que -- se funde la petición.
- l) Recibir la documentación de fin de año elaboradas por los maes-

tros de la escuela, revisarlas, entregar el recibo correspondiente y hacerla llegar al inspector de la zona escolar.

- ll) Citar al personal docente a reuniones de consejos técnico cuando menos una vez por mes, conforme al reglamento interior de ese cuerpo.
- m) Convocar, dentro de los primeros 30 días del año lectivo a los padres de familia, para que constituyan su asociación o para renovar la mesa directiva correspondiente al año que se inicia.
- n) Presidir, de conformidad con el reglamento de la parcela escolar, el comité de administración de la misma.
- ñ) Prestar amplia colaboración a la comunidad en la promoción y realización de actos cívicos, campañas sociales y tareas de beneficio colectivo.
- o) Tomar a su cargo a los alumnos que eventualmente queden sin maestro, y de ser necesario, adoptar otro tipo de medida que garanticen la atención de ellos.
- p) Distribuir al personal de acuerdo a su preparación, capacidad y experiencia, procurando que los grupos de primer año sean los mejores maestros.
- q) Autorizar con su firma y el sello del plantel los documentos oficiales del mismo.
- r) Dar a conocer oportunamente al personal docente a sus órdenes, para su acatamiento, el reglamento de las condiciones de trabajo de la Secretaría de Educación Pública, el presente reglamento y otras disposiciones vigentes, tales como las del ahorro, las sociedades cooperativas, etc.

- rr) Extender la ficha de trabajo al personal a sus órdenes.
- s) Llevar un libro de registro de visitas del inspector escolar - en el que se deben asentar, invariablemente las observaciones - que se hagan del trabajo y las instrucciones para mejorar el - servicio.
- t) Radicar en el lugar en que presta sus servicios. Permanecer en la escuela durante el horario de trabajo.
- u) Todas las demás que fijen las autoridades educativas.

"Artículo 5to. En las faltas temporales del director, asumirá la dirección de la escuela el maestro que atiende el sexto año y en caso de haber grupos paralelos el de mayor antigüedad. (ver - anexo 10). (26)

(26) VELAZQUEZ SANCHEZ, José de Jesús. Vademecum del Maestro de - Escuela Primaria. Edit. PORRUA. México, D.F. 1992. p. 503

C O N C L U S I O N E S

México, como País en vías de desarrollo, y en pleno crecimiento Educativo tiene la necesidad de contar con técnicas y planes educacionales que lo lleven a superar el bache educativo en el que ha estado inmerso en años anteriores; para lograr tal objetivo a través de la Modernización Educativa busca la integración y participación de los maestros, alumnos y padres de familia involucrándolos en forma positiva para el mejoramiento de la educación.

Dentro de la Modernización Educativa la administración juega un papel de suma importancia, porque al delegar responsabilidades a los miembros de la comunidad educativa el director busca la cooperación de éstos en forma efectiva para lograr los objetivos propuestos en el plan de trabajo anual.

Un buen director es aquel que logra desempeñar con eficacia una buena administración, pero, para alcanzar una verdadera administración nunca debe olvidar que ésta representa el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficacia y el menor esfuerzo posible.

Dentro de la administración, la planeación tiene gran importancia, porque la primera es hacer a través de otros y la planeación es hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido, esto nos lleva a reflexionar a que sin planeación no existe una verdadera administración.

El director al planear eficientemente nunca debe olvidar --- que:

* Lo que planea debe ser realizable.

- * Debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos.
- * Establecer márgenes de holgura que le permitan afrontar situaciones imprevistas y que le proporcionen nuevos cursos de acción.
- * El plan general debe ser consciente a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación.
- * Que el plan pueda extenderse y para tal caso debe de rehacerse.
- * El plan debe tener precisión, porque registra acciones concretas.

Para poder lograr lo planeado, el director debe determinar cómo hacerlo, y esto sólo es posible a través de la organización.

En la organización de la Escuela Primaria el director tiene la necesidad de estructurar los aspectos de tipo político, financieros, administrativos, funcional y didáctico del esquema que marca el lineamiento educativo de nuestro País, porque esto refleja la escala de valores que mueve la población, y por tanto, tiene en cierta manera, impuesta por sus determinantes históricos, por las exigencias y aspiraciones de la comunidad en donde se desarrolla el Centro Escolar que se encuentra a su cargo.

En un proceso de mejoramiento de la calidad educativa, el papel del director es fundamental, porque requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en su convicción personal.

Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de la misma. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento educativo tanto con sus maestros como con los padres de familia.

Debe comprometerse o involucrar a su personal en un proceso

participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor.

El director tiene dos funciones: la función estimulante y de apoyo y la función de control.

La función estimulante y de apoyo, está dirigida a los procesos. Es la que se refiere a propiciar que mejoren las relaciones de manera que puedan producirse buenos resultados.

La función de control, está dirigida a los resultados.

De lo anterior se desprende la idea de que el director de una escuela es, el elemento clave de un proceso de búsqueda de la calidad educativa.

En resumen, el director es aquel que obtiene resultados de otros, y además, es responsable de lo que otros han hecho.

Las exigencias de búsquedas de la calidad son muy diferentes a la realidad que todo director vive dentro del plantel educativo, porque dentro del proceso educativo (maestro-alumno-padres de familia), hasta ahora el director se enfrenta a situaciones difíciles, sobre todo con el personal docente a su cargo, porque éstos, en su mayoría consideran que la mayor fuerza dentro del plantel educativo, radica en ellos y no en el director.

Consideramos que para poder superar estos errores que tienen sus raíces en épocas pasadas, es necesario que el docente, alumnos y padres de familia, aprendan a vivir nuevos valores como: el valor de querer hacer el trabajo siempre mejor, el valor en la solidaridad, el valor de poner el objeto hacia afuera por encima de los intereses personales, el valor de perder el miedo a expresarse, a criticar y a equivocarse, el valor de la unidad por la dispo

sición y apertura a aprender de los demás.

Participar en estos procesos, es participar en un proceso --
profundamente educativo.

El Gobierno, con la finalidad, de lograr una mejor educación en la población en edad escolar, toma la iniciativa de reformar -- los planes educativos, los cuales están basados en las necesidades que el alumno tiene para lograr una mejor capacitación y así el ni ño que termina su educación básica, egrese con conocimientos más -- acordes a la realidad que exige el medio social en que se desen--- vuelve.

El objetivo en sí, es dar un nuevo dinamismo a las relacio-- nes entre el sistema educativo y la sociedad, de tal manera que se puedan conjugar en el niño las experiencias de la escuela y las in fluencias permanentes de la comunidad y el medio ambiente, y así -- responder con eficacia a los fines de la educación y a los grandes retos nacionales.

Motivo por el cual el Artículo 3ro., Constitucional fué re-- formado y en la actualidad exige de una participación social com-- prometida con el proceso educativo en su conjunto, no sólo como un compromiso formal, sino como una actitud permanente que permita -- convertir en realidad cotidiana, en la escuela y en la sociedad, -- los valores de la democracia entendida como forma de vida; el mejo ramiento económico, social y cultural del pueblo, y el desarrollo integral del individuo.

Para el Artículo 3ro., Constitucional cumpla con su cometido dentro de este proceso de Modernización, el Congreso de la Unión -- expidió las leyes necesarias destinadas a distribuir la formación-

social educativa entre la Federación, los Estados y los Municipios.

En consecuencia, el Ejecutivo Federal en una forma descentraliza y auxiliándose en forma responsable de los estados y municipios, logrará un control social más eficaz sobre la calidad de la Educación, y responder convenientemente a los problemas y necesidades más inmediatas de la escuela.

En general podemos decir, que hay un objetivo común muy claro y explicable a la vez, porque si cumplimos con los alumnos y con sus padres, seguramente cumpliremos también con todas las exigencias del sistema educativo.

SUGERENCIAS

El Sistema Educativo está siendo objeto de importantes transformaciones, cuyos propósitos son asegurar la atención de toda la población en edad escolar y mejorar la calidad en la educación y para contribuir en este proceso de Modernización presentamos a consideración las siguientes sugerencias.

- a) Es necesario impartir cursos de Relaciones Humanas, dentro de los planteles educativos, para lograr delimitar en cada uno de los trabajadores, sus responsabilidades y lograr que obtengan conciencia de la autoridad del director dentro de la escuela, sin perder la armonía entre ellos.
- b) El nombramiento de un Sub-Director, dentro de las escuelas que cuentan con 12 ó más grupos, es de vital importancia para que el director dedique más tiempo a la tarea de conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurran en la escuela, o un maestro adjunto el cual tiene casi la misma función.
- c) Para lograr mejorar la calidad de la enseñanza en la escuela, es necesario que el maestro de grupo esté dispuesto al cambio y esto sólo lo lograríamos a través de seminarios que trataran sobre temas como: automejorar en nuestro trabajo, calidad profesional, superación personal, motivación en grupo, autoconocimiento y autocrítica, los cuales también deben ser tomados por los directores, y así consideramos que se formaría un grupo de trabajo con bases más sólida.
- ch) Que todos los directores participen junto con su personal en la realización de actividades recreativas, culturales y deportivas

para integrar un grupo de armonía, esto se tomaría como una especie de relajamiento profesional.

- d) Que los directores muestren disposición para proporcionar la orientación y estímulos necesarios a su personal en el desarrollo de actividades que tienen encomendadas y así evitar el error en documentaciones y mal interpretar disposiciones, para mejorar el funcionamiento de la comunidad educativa.
- e) El director debe preocuparse por eliminar las barreras que privan al docente de estar orgulloso de su trabajo, participando en forma activa en los problemas que se le puedan presentar dentro del aula a sus maestros, y alentándolos para trabajar en forma más inteligente y duramente.
- f) Sería necesaria la realización de talleres integradores a nivel zona para analizar libros de textos y realizar material didáctico con nuevas técnicas que redundarían en el mejoramiento de la calidad educativa.
- g) Es necesario la creación de boletines informativos para comunicar a los padres de familia sobre las actividades realizadas en la escuela, los cuales se darían a conocer bimestralmente, para lograr una mejor comunicación entre la escuela y la comunidad.
- h) Para un mejor funcionamiento de las escuelas los directores deberán realizar las siguientes tareas: promover el desarrollo de personas, métodos y patrones de rendimiento; sistematizar el trabajo en la escuela, estimular y mantener vivo el trabajo en equipo entre los maestros, comprobar el rendimiento de las personas, del aprendizaje, de los métodos y de la organiza----

ción.

- j) El director debe convertirse en un líder que impulse y estimule un proceso de mejoramiento continuo, ya que es un elemento-clave en un proceso de búsqueda de la calidad educativa, para lograr esto él tiene que estar dispuesto al cambio.
- k) Para apoyar en forma más real los programas educativos, el director podría formar talleres de mejoramiento escolar, en los cuales participen maestros, alumnos y padres de familia de los grados superiores y así podría obtener un rendimiento escolar más elevado, y sus maestros tomarían en cuenta las necesidades de la comunidad escolar en la planeación de su trabajo.
- l) Aprovechando las reuniones de Consejo Técnico, el director deberá lanzar una convocatoria para invitar a su personal al Taller de Creatividad Educativa, en donde el maestro que guste participar aporte nuevas ideas para mejorar la educación de los alumnos, y sería estimulado públicamente el participante.
- ll) Dentro del marco de la Modernización Educativa el nuevo director debe encontrarse siempre dispuesto a apoyar a los maestros en sus iniciativas para visitar con sus alumnos tanto instalaciones culturales, como recreativas; esto es para lograr la interrelación maestro-alumno, alumno-alumno.
- m) Para coordinar en una forma más efectiva el uso del material didáctico de la escuela, el director debe llevar recibos impresos o mecanografiados, y así poder controlar el uso del Banco de Material Didáctico por su personal. (ver anexo 11).
- n) Consideramos que para un mejor control por parte del director hacia sus maestros, sería conveniente la utilización de una fi

cha de rendimiento, la cual se utilizaría dos veces al año y es
tá orientada para integrar al maestro con el contexto general -
de la escuela.

B I B L I O G R A F I A

ACKOFF, Rusell. El arte de resolver problemas. Edit. Limusa. México, D.F. 1991. p. 255

ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas. México, D.F. 1990. p. 535

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Edit. Mc Graw Hill. México, D.F. 1981, p. 586

DARROW F. y VAN, Allen R. Actividades para el pensamiento creador. Edit. Paidós. Buenos Aires, 1965, p. 184

DE BONO, Edward. Lateral Thinking. Edit. Harper & Row Nueva York. 1973, p. 285

DE LA TORRE, Villar Ernesto. La construcción de Apatzingan y los creadores del Estado Mexicano, p. 64

DEMING W., Edwards. Calidad, productividad y competitividad. Edit. Díaz de Santos, S.A. Madrid 1989. p. 391

Diario Oficial de la Federación. 21 de mayo de 1992

Dirección General de Métodos y Auxiliares Didácticos. Programa de Actualización del Maestro. Edit. SEP. México, D.F. 1973, p. 77

Enciclopedia Técnica de la Educación. Edit. Santillana. España
1970. p. 520

GOMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas.
1ra. Edición, Cap. 5, México, D.F. Diseño y Composición
Litográfica 1973.

Guía para el Director. SEP. México, D.F. 1992, p. 286

HERNANDEZ y RODRIGUEZ, Sergio. y BALLESTEROS Inda, Nicolás.
Fundamentos de Administración. Edit. Interamericana, México, D.F.
1980, p. 412

LOPEZ Mateos, Adolfo. Tercer Informe de Gobierno. 1962. Sección
Educación.

Manual del Director del Plantel de Educación Primaria, SEP.
México, D.F. 1986, p. 123

Manual Técnico Pedagógico del Director del Plantel de Educación
Primaria. SEP. México, D.F. 1986, p. 147

MASSIE, Joseph. Bases esenciales de la Administración. Edit.
Diana México, D.F. 1973, p. 168

MELGAR Adalid, Mario. Educación superior propuesta de
Modernización. Edit. Fondo de Cultura Económica. México, D.F.
1994, p. 269

MUCH Galindo y GARCIA Martínez. Fundamentos de Administración. Edit. Diana, México, D.F. 1973, p. 168

Organización Escolar. Antología UPN. SEP. 1968, p. 254

PASCAL, Roberto. La gestión Educativa ante la innovación y el cambio. Congreso Mundial Vasco/Narcea. Madrid 1988. (Congreso de Educación /2), p. 232

PIAGET, Jean. Psicología de la actitud creadora. Edit. Capeluz. Madrid 1971, p. 150

PIGOS Paul y MEYERS Charles A. Administración de personal. Edit. Continental. México, D.F. 1979, p. 599

Plan de la Constitución Política de la Nación Mexicana. Aprobado el 16 de mayo de 1823

Plan Nacional de Desarrollo. 1983-1988. Poder Ejecutivo Federal, México 1983

Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. México, Poder Ejecutivo Federal 1989

REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas, teoría y práctica. Primera y Segunda parte. Edit. Limusa, México, D.F. 1984, p. 392

RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Manual de creatividad. Edit. Trillas.
México, D.F. 1985, p. 143

SALINAS de Gortari, Carlos. Cuarto Informe de Gobierno. Anexo
México, Poder Ejecutivo Federal. 1992, p. 77

TORRANCE, E.P. Educación y capacidad creativa. Edit. Marova.
Madrid 1977, p. 150

VELAZQUEZ Sánchez, José de Jesús. Vademecun del maestro de
escuela Primaria. Edit. Porrúa. México, D.F. 1992. p. 503

G L O S A R I O

ANARQUIA.	F. Carencia de Gobierno en un Estado.
CONJUNCION.	F. Junta, Unión.
CONSECUSION.	F. Acción y efecto de conseguir.
CREDITICIA.	Adj. perteneciente o relativo al crédito público o - privado.
DEVASTACION.	F. Acción y efecto de devastar.
DISCERNIR.	Distinguir con acierto.
DIRECTRIZ.	F. Director.
DIVERGENTE.	Que diverge.
ECLESIASTICA.	Adj. perteneciente o relativo a la Iglesia.
EMINENTE.	Adj. Alto, Elevado.
EQUIDAD.	F. Justicia natural por oposición a la letra de la - Ley positiva.
FACTIBILIDAD.	Que se puede hacer.
GENERICA.	F. Generique. Adj. común a muchas especies.
GERMENES.	F. Germen // m. principio, origen de una cosa mate- rial o moral.
GRAVITAR.	F. Descansar o hacer fuerza un cuerpo sobre otro.
INCIPIENTE.	Adj. que empieza.
INFECUNDO.	Adj. No fecundo.
INHERENTE.	Adj. que por su naturaleza esta unido a otra cosa - que no se puede separar.
INSUMO.	Costoso // falta de sumisión.
LUDICO.	Adj. Deportivo.
MAXIMIZAR.	Hacer las cosas al máximo.

NOMINAL.	Que tiene nombre de una cosa y le falta la realidad de ello // Perteneiente al nombre.
OLIGARQUIA.	F. Forma de Gobierno en la cual el poder supremo - esta en poder de un grupo de personas pertenecientes a una misma clase social.
OPTIMIZAR.	M. Propensión de ver o juzgar las cosas bajo el <u>as</u> pecto más favorable.
PRECEPTO.	M. Mandato u orden que el superior hace observar - al inferior.
PREMISA.	Indicio por donde se viene en conocimiento de una cosa.
PREVALENCIA.	F. Conseguir, obtener una cosa en oposición de --- otros.
RACIONALIZAR.	Adj. Perteneiente o relativo a la razón.
REMUNERACION.	F. Acción o efecto de remunerar.
REMUNERAR.	Tr. Recompensar, premiar, galardonear.
SOPESADA.	Enjuiciar un asunto antes de emprenderlo.
SUBORDINACION.	F. Sujeción a la orden, mando o dominio de uno.
SUBSISTENCIAL.	F. Permanencia estabilidad y conservación de las - cosas.
TACTICA.	F. Arte que enseña a poner en orden las cosas.
TOPICO.	Adj. perteneiente a determinado lugar.

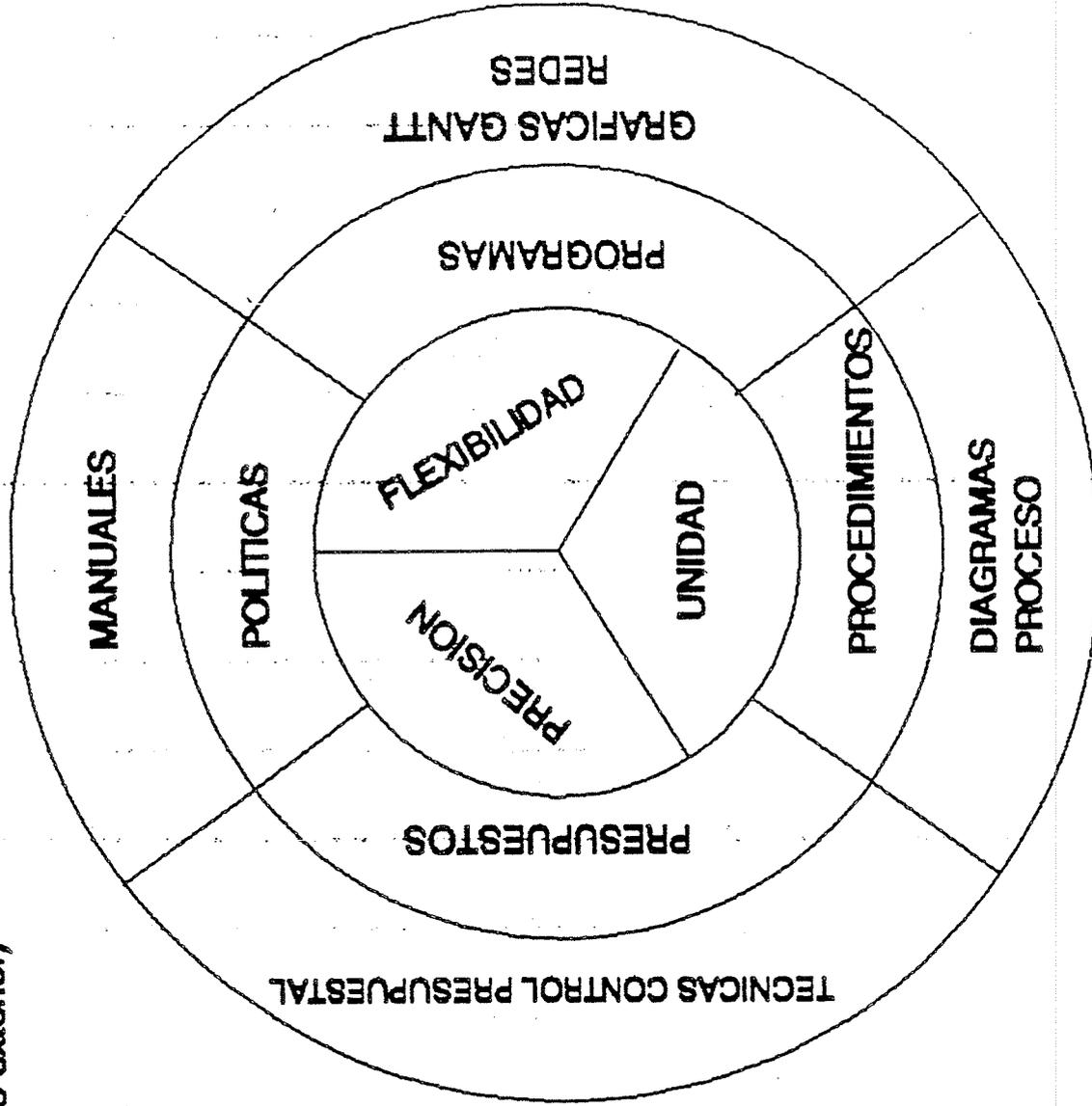
A N E X O S

PLANEACION

PRINCIPALES INSTRUMENTOS
(circulo exterior)

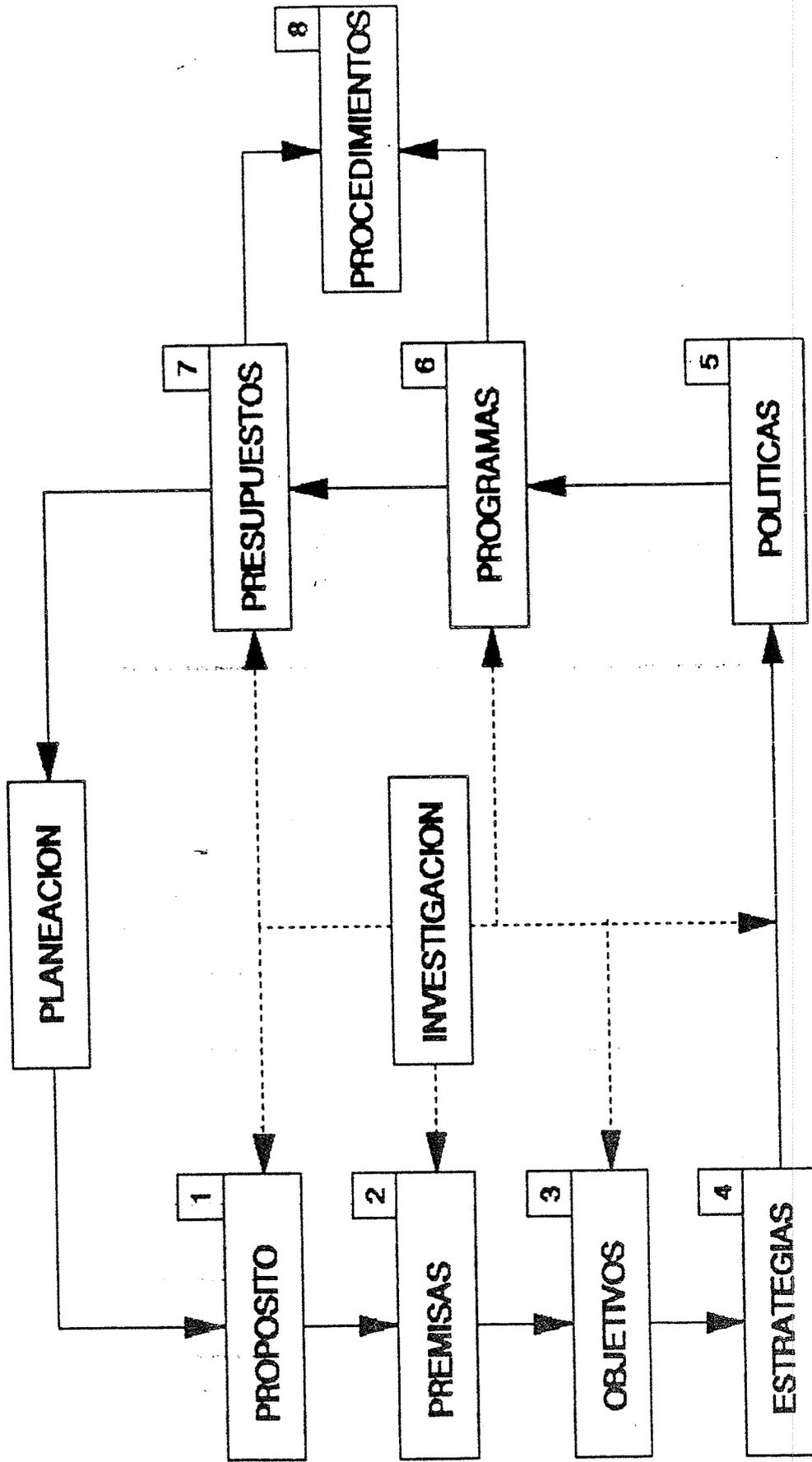
PRINCIPIOS
(circulo central)

REGLAS
(circulo intermedio)

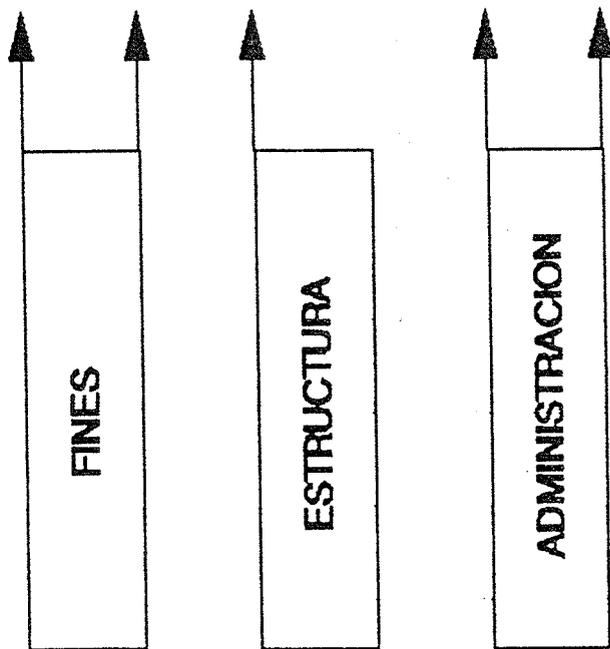
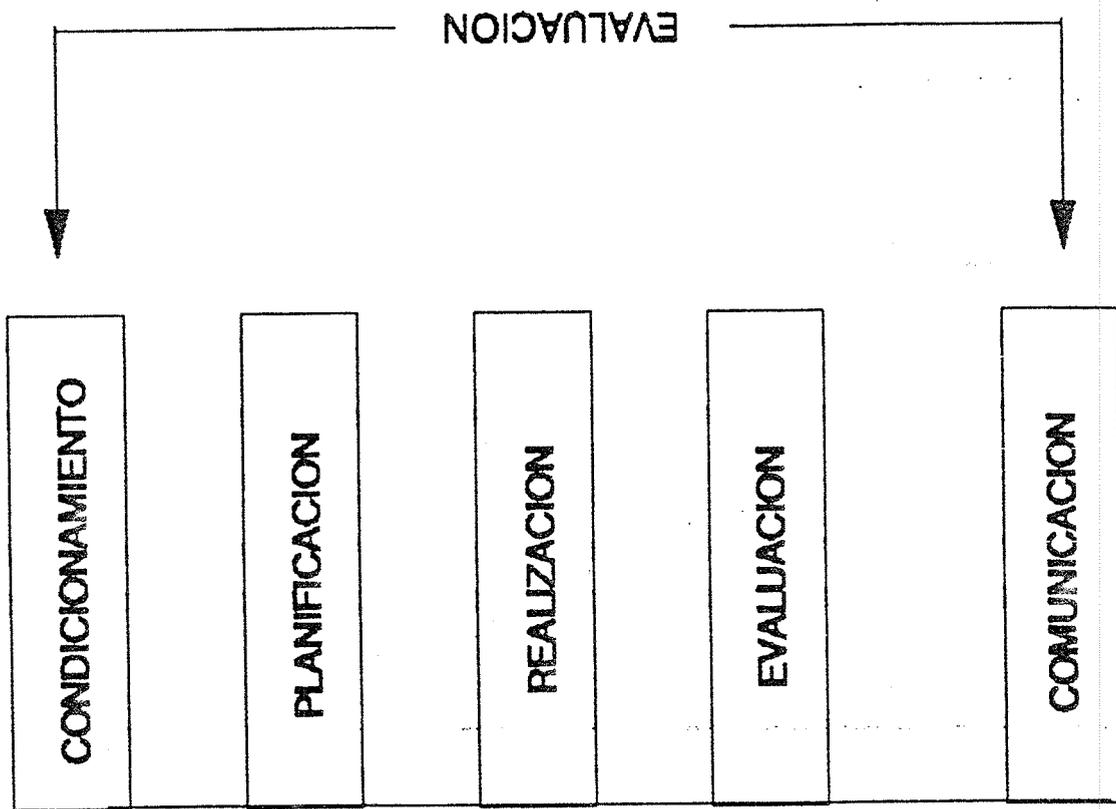


ANEXO (2)

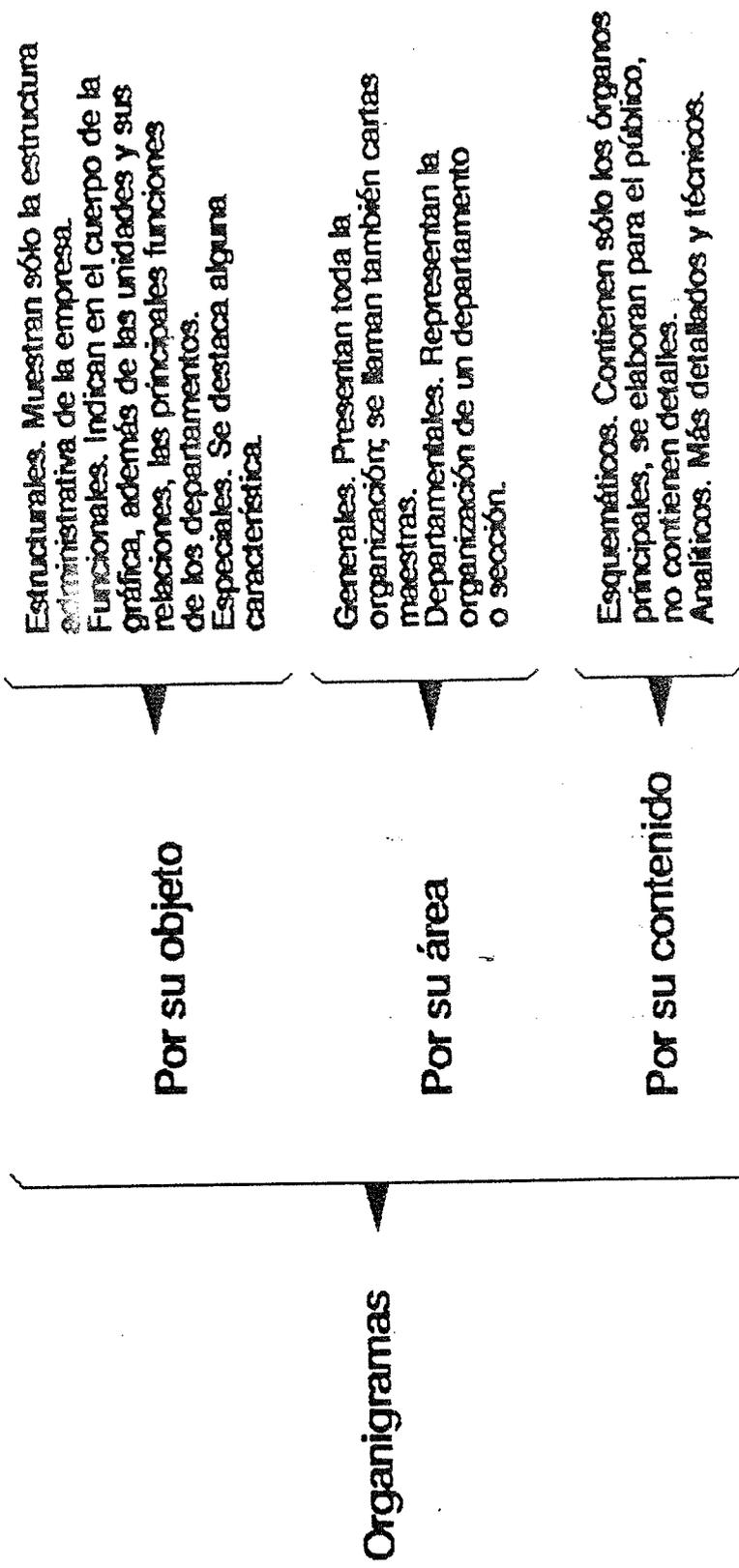
ETAPAS DE LA PLANEACION



ANEXO (3)

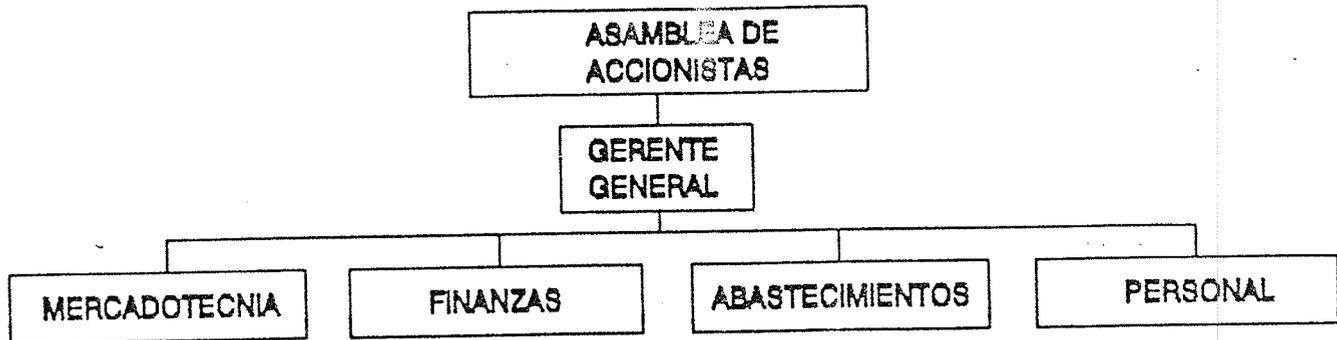


ANEXO (4)

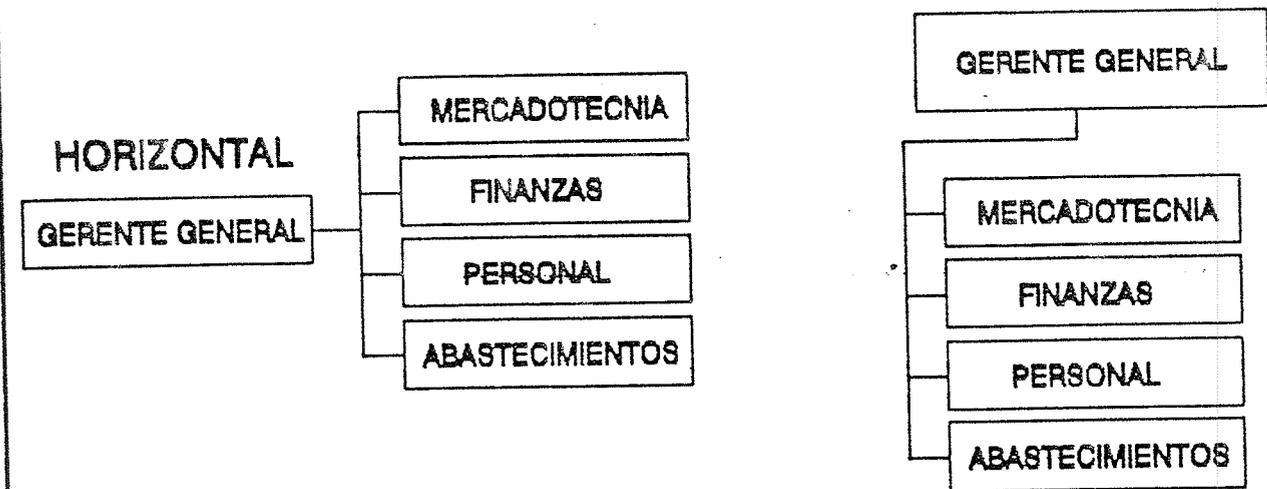


ANEXO (5)

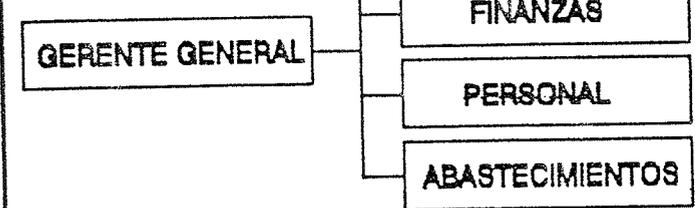
VERTICAL



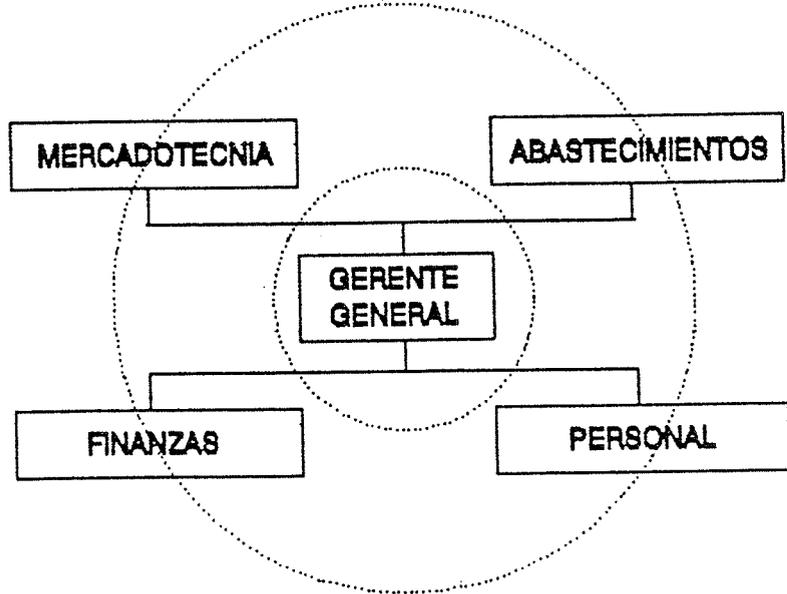
MIXTO



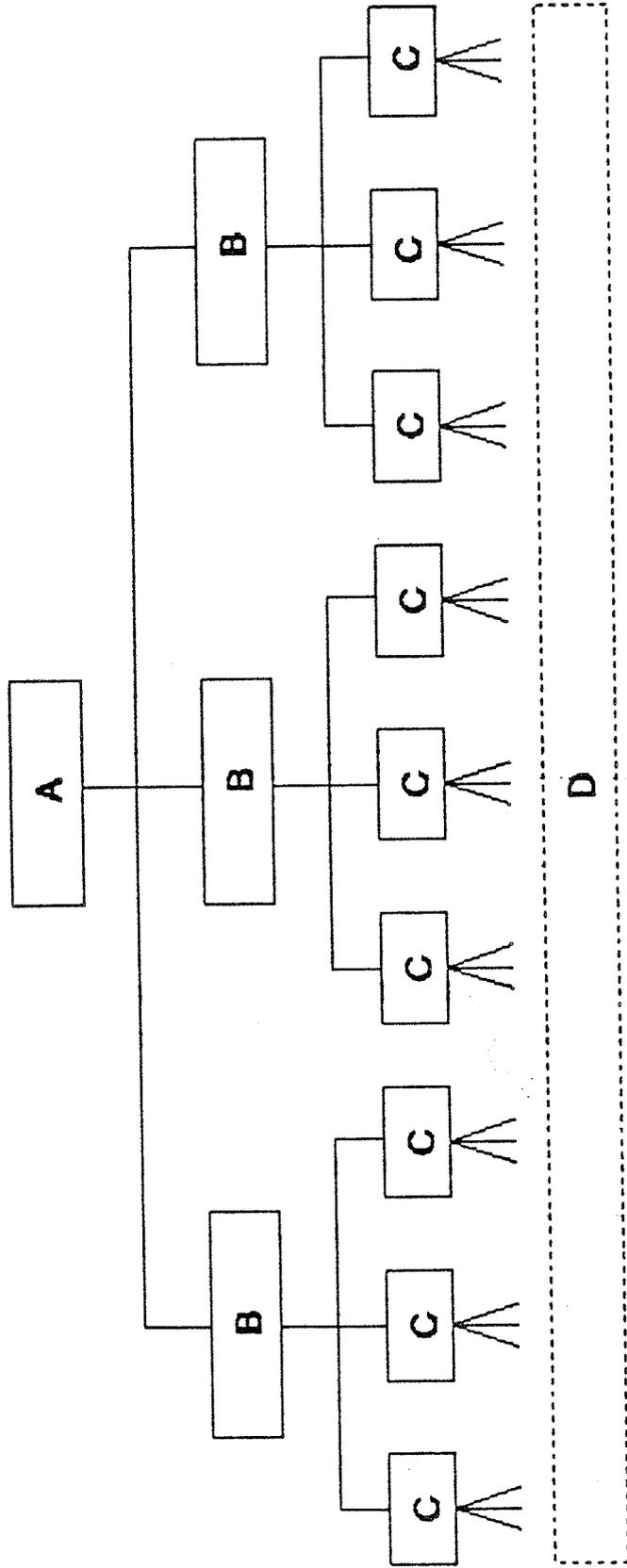
HORIZONTAL



CIRCULAR



TIPO DE ESTRUCTURA LINEAL



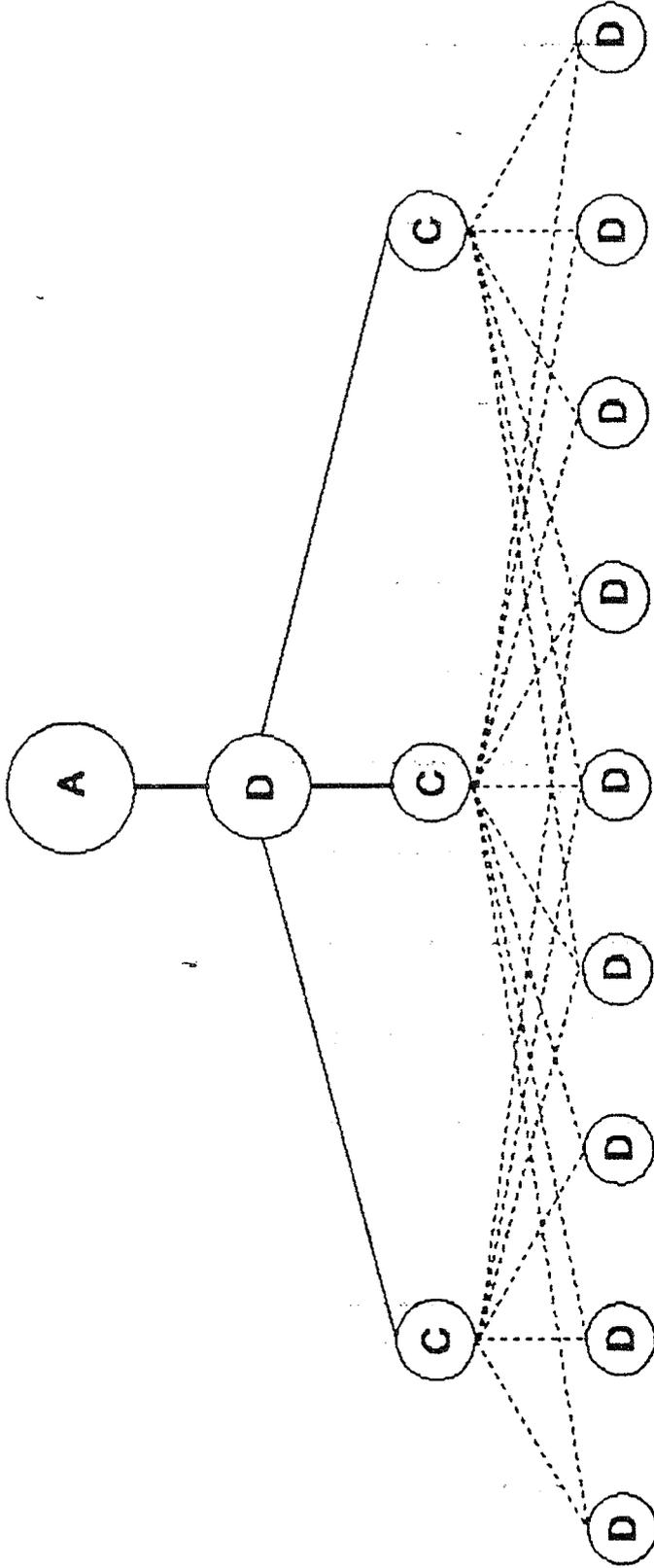
A = DIRIGENTES (ALTAS AUTORIDADES)

B = SUPERVISORES

C = EJECUTIVOS (DIRECTORES ESCOLARES)

D = REALIZADORES (MAESTROS)

TIPO DE ESTRUCTURA FUNCIONAL O STAFF



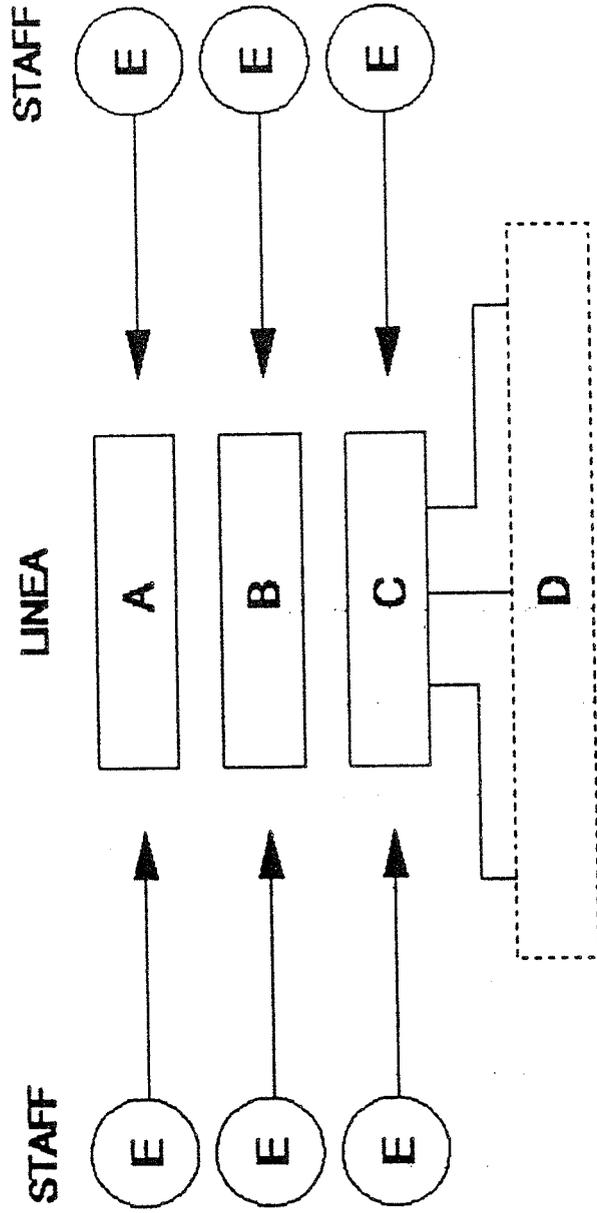
A = ALTAS AUTORIDADES

B = INSPECTORES Y SUPERVISORES

C = DIRECTORES ESCOLARES (EJECUTIVOS)

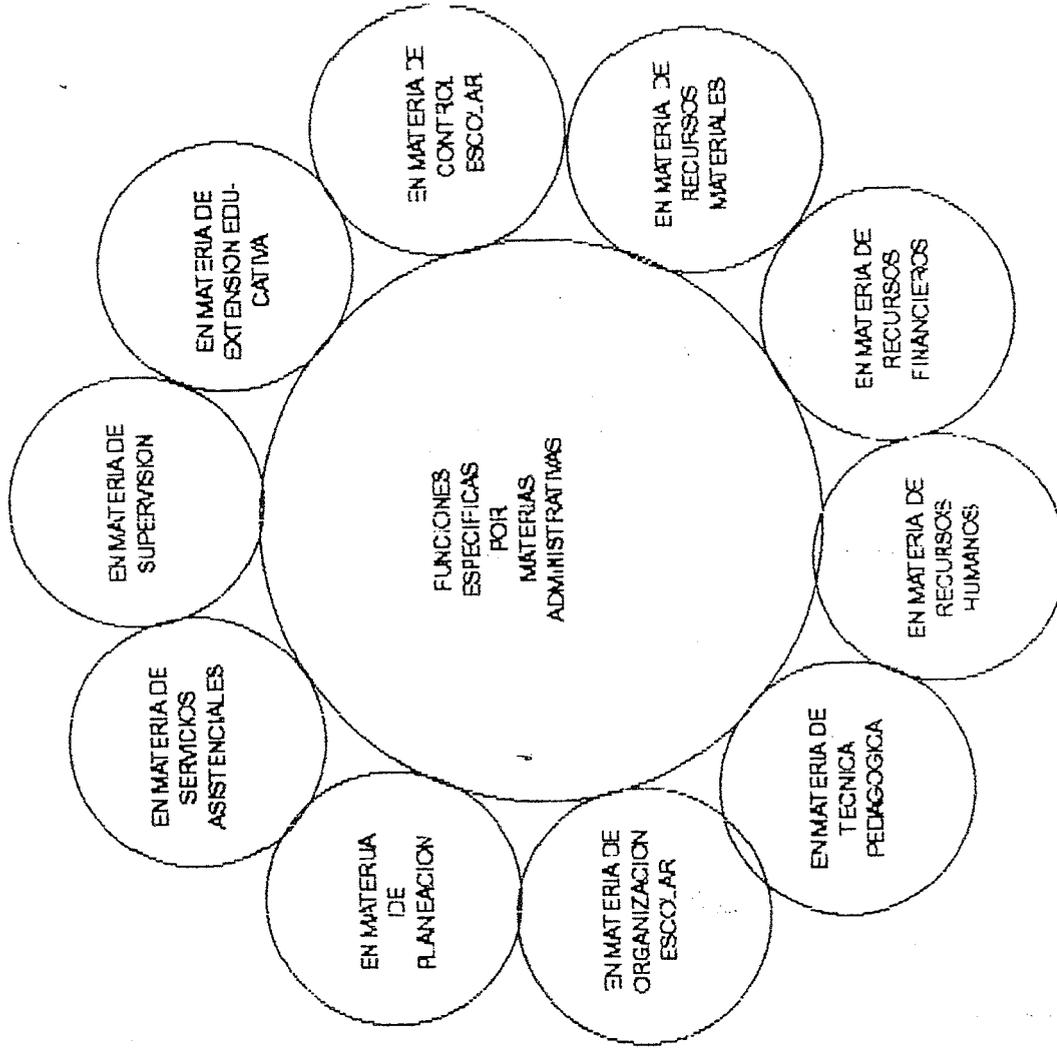
D = MAESTROS (REALIZADORES)

TIPO DE ESTRUCTURA MIXTA
LINE AND STAFF



- A = ALTAS AUTORIDADES
- B = INSPECTORES Y SUPERVISORES
- C = DIRECTORES ESCOLARES (EJECUTIVOS)
- D = MAESTROS (REALIZADORES)
- E = STAFF, SERVICIOS DE CARACTER TECNICO

SISTEMA DE EDUCACION PRIMARIA



REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO
DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LA
REPUBLICA MEXICANA.

ANEXO 10

CAPÍTULO PRIMERO

ARTICULO 1º Todas las escuelas de educación primaria que dependen de la Secretaría de Educación, así como las incorporadas a la misma, se sujetarán al presente reglamento.

De la Clasificación de las Escuelas Primarias.

ARTICULO 2º Las escuelas primarias pueden ser :

a) Por su ubicación : escuelas *urbanas* que funcionan en las ciudades, y *rurales*, las establecidas en núcleos de población en el campo.

b) Por su organización y número de maestros : *unitarias*, las atendidas por un sólo maestro ya sea que imparta educación a uno o más grupos, de *organización incompleta*, las de menos de seis grados, y de *organización completa* las que cuentan con los seis grados de la educación primaria.

c) Por su fuente de sostenimiento: *federales*, las que dependen del Gobierno Federal; *estatales*, de los Gobiernos de los estados; *federalizadas*, de convenios celebrados entre el Gobierno Federal y los de los Estados; *municipales*, de los municipios; *Artículo 123*, de negociaciones agrícolas, industriales, mineras o de cualquier otra clase de empresas; *especiales*, las de patronatos y de organismos descentralizados; *por cooperación*, las de la iniciativa privada con la ayuda oficial; y *particulares incorporadas*, las que dependen de personas o instituciones privadas, autorizadas por el Estado.

ch) Por su turno de trabajo: *matutinas*, las que sólo laboran por las mañanas; *vespertinas*, las que lo hacen por las tardes, y *nocturnas*, las que laboran por las noches. Las escuelas de *horario continuo*, realizan sus funciones en un sola sesión, por la mañana o por la tarde, y las de *horario discontinuo*, las que lo hacen en dos sesiones, mañana y tarde.

d) Por el sexo de los alumnos: *unisexuales*, cuando imparten educación separadamente a los niños o niñas, *mixtas*, si lo hacen a niños y niñas simultáneamente.

e) Por la permanencia de los educandos en las escuelas: *externas*, cuando los niños sólo asisten a clases; *medio internas*, si en ellas toman sus alimentos; o *internas*, si viven en el plantel.

f) Otros tipos de escuelas primarias: de *concentración*, ubicadas en comunidades que sirven como centro en su región y a ellas concurren niños de poblados vecinos que carecen de escuelas o que no cuentan con servicios docentes hasta el sexto grado.

CAPITULO SEGUNDO

Del Director de la Escuela.

ARTICULO 3º El director de la escuela es la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización y administración del plantel.

ARTICULO 4º Son obligaciones del director :

a) Intervenir para que los edificios, salones de clases, oficinas y anexos no sólo se mantengan limpios, sino que tengan buena presentación.

A) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones e instrucciones de la Secretaría de Educación Pública, de la Dirección de Educación y de la Inspección de la zona.

d) Organizar los servicios del Plantel.

ca) Dirigir y encauzar las actividades de la escuela y otras en las que ésta participe

d) Vigilar y conducir sistemáticamente el trabajo escolar y estimular al personal para que mejore la calidad y rendimiento del mismo en sus aspectos c: administrativo, docente, material, social y de mejoramiento profesional.

e) Estudiar y aprobar en su caso, las distribución del tiempo dedicado a las labores de cada grupo, teniendo en cuenta las circunstancias que condicionan el funcionamiento de la escuela

f) Tomar en consideración las iniciativas que presente el personal, para estudiarlas y resolverlas en la medida de sus facultades, y, si es necesario, ponerlas a la consideración del Inspector Escolar de la Zona.

g)....Revisar y aprobar en su caso, el plan de clases del personal docente, teniendo cuidado de que la enseñanza se conduzca de acuerdo con el programa en vigor, aplicando las técnicas más adecuadas.

A) Conceder licencias económicas de tres días como máximo, previa consulta con el Inspector Escolar, únicamente por tres veces al año a la misma persona, siempre que no haya continuidad entre una y otra licencias, que no sean disfrutadas en el mismo mes por dos o más miembros del personal al mismo tiempo, e informar, en cada caso, por escrito, al Inspector Escolar y al Director Federal de Educación.

f) Comunicar, por escrito, las inasistencias justificadas o no del personal de la escuela, al Inspector Escolar y al Director Federal de Educación.

J Rendir informes con la frecuencia que marquen los reglamentos y disposiciones, dentro de los lapsos establecidos, tanto por las autoridades educativas como por otras.

A En caso de necesidad y tomando como base los intereses de la educación, proponer ante la Inspección Escolar, con copia a la Dirección de Educación Federal del Estado, las remociones del personal a sus órdenes. Estas propuestas debe ir acompañadas de las pruebas documentales que apoyen las razones en que se funde la petición.

J Recibir la documentación de fin de año elaborada por los maestros de la escuela, revisarla, entregar el recibo correspondiente y hacerla llegar al inspector de la Zona Escolar.

A Citar al personal docente a reuniones del Consejo Técnico cuando menos una vez por mes, conforme al reglamento interior de de ese cuerpo.

m Convocar, dentro de los primeros 30 días del año lectivo a los padres de familia, para que constituyan su asociación para renovar la mesa directiva correspondiente al año que se inicia.

A Presidir, de conformidad con el reglamento de la parroquia escolar, el Comité de Administración de la misma.

A Prestar amplia colaboración a la comunidad en la promoción y realización de actos cívicos, campañas sociales y tareas de beneficio colectivo.

d Tomar a su cargo a los alumnos que eventualmente queden sin maestro, y de ser necesario, adoptar otro tipo de medidas que garanticen la atención de ellos.

A Distribuir al personal de acuerdo con su preparación, capacidad y antigüedad, procurando que los grupos de 1er. año sean atendidos por los mejores maestros.

d Autorizar con su firma y el sello del plantel los documentos oficiales del mismo.

A Dar a conocer oportunamente al personal docente a sus órdenes, para su acatamiento, el reglamento de las condiciones de trabajo de la Secretaría de Educación Pública, el presente reglamento y otras disposiciones vigentes, tales como las del ahorro escolar, las sociedades cooperativas, etc.

A Extender la ficha de trabajo al personal a sus órdenes.

d Llevar un libro de registro de visitas del Inspector Escolar en el que se deben asentar invariablemente, las observaciones que se hagan del trabajo y las instrucciones para mejorar el servicio.

J Radicar en el lugar en que presta sus servicios. Permanecer en la escuela durante el horario de trabajo.

d Todas las demás que fijen las autoridades educativas.

ARTICULO 5º En las faltas temporales del director, asumirá la dirección de la escuela el maestro que atienda el 6º año y en caso de haber grupos paralelos el de mayor antigüedad.

CAPITULO TERCERO.

Del personal docente.

ARTICULO 6º Para los efectos de este reglamento, son trabajadores docentes los que desempeñan funciones relacionadas directamente con la enseñanza.

ARTICULO 7º Son obligaciones de los maestros que integran el personal docente :

- a) Dar, invariablemente, ejemplo de pulcritud en su presentación personal y en su expresión.
- A) Presentarse puntualmente a la escuela, de acuerdo con los horarios vigentes, y no abandonar sus labores durante el tiempo señalado.
 - d) Los horarios de trabajo estableceran la obligación para el personal de la escuela, de llegar diez minutos antes de iniciar las labores con los grupos. Los maestros de guardia deberán presentarse con treinta minutos de anticipación.
 - ca) Desempeñar las labores para las que fueron designados temporal o definitivamente y cumplir con las comisiones especiales que les asigne la dirección del plantel.
 - d) Preparar las lecciones, material y equipos necesarios, con objeto de que la enseñanza que imparte resulte completa y eficiente.
 - a) Utilizar sistemáticamente el material de enseñanza que se requiera.
 - n) Asumir la responsabilidad de la disciplina de los educandos en el interior de los salones, así como durante los trabajos que se efectúan en el exterior.
 - d) Ejercer su influencia, en todo tiempo y lugar, para inculcar a los alumnos hábitos de disciplina y corrección, ejemplificados con su conducta personal.
 - A) Cubrir las guardias semanales, ajustándose a las disposiciones que normen las mismas.
 - J) No abandonar la vigilancia que le corresponde en las ceremonias en que participe la escuela.
 - J) Participar en las reuniones del Consejo Técnico y atender a las citas que haga el Director para tratar asuntos del servicio.
 - A) Mantener sus salones de clase limpios, bien decorados, acogedores, con vida, y contribuir a que todo el edificio escolar y sus anexos se mantengan en las mismas condiciones.
 - J) Hacerse responsable del o de los anexos escolares que les designe el director y cuidar de su correcta utilización, funcionamiento y conservación.

l) Cooperar ampliamente con el director en la conducción de las campañas y en la promoción de mejores condiciones de vida de la comunidad, desempeñando las tareas que le corresponden, conforme al plan formulado.

m) Concurrir a los centros de cooperación pedagógica, juntas de estudios y reuniones de carácter profesional.

n) Entregar al director la documentación de fin de año, antes de hacer uso de sus vacaciones.

CAPITULO CUARTO

Del personal administrativo y manual.

ARTICULO 8º Se considera como administrativo, al personal que no desempeña las funciones ennumeradas en los capítulos 2º y 3º de este reglamento.

ARTICULO 9º Los empleados administrativos tendrán las siguientes obligaciones :

a) Acatar los acuerdos del Director.

b) Transmitir oportunamente a quien corresponda, las disposiciones de la Dirección de la institución educativa.

c) Llevar la correspondencia de la escuela y conservar expedito su despacho.

ch) Mantener en orden y funcionalidad, el archivo de la escuela y cumplir con las comisiones que el director le confiera

d) Los conserjes auxiliares de intendencia, porteros, veladores y guardianes, y otros empleados que presten servicios análogos, tendrán a su cuidado las labores de la escuela que el director les señale, de acuerdo con las necesidades reales de la misma, teniendo en cuenta que sus tareas se sujetarán a las siete horas por turno y en ningún caso el número de salones de clase, metros cuadrados de jardines o patios, etc.

e) Los maestros de taller y empleados que presten servicios análogos, atenderán las labores propias de su nombramiento de acuerdo con las instrucciones que dicte la Dirección de la Escuela.

CAPITULO QUINTO.

Del Consejo Técnico Consultivo

ARTICULO 10º En todas las escuelas del sistema que tengan más de 4 maestros, se constituirá el Consejo Técnico, cuya función será consultiva para auxiliar a la dirección del plantel.

ARTICULO 11º. El Consejo Técnico de escuela se integrará durante el primer mes del año escolar, con el director del plantel como presidente y los maestros como vocales, entre quienes se elegirá al secretario, por mayoría de votos.

ARTICULO 12º. La mitad más uno de los miembros del Consejo Técnico Constituirá quórum para las asambleas.

ARTICULO 13º El Consejo Técnico tiene competencia para estudiar asuntos relacionados con la elaboración de planes de trabajo, métodos de enseñanza, problemas de disciplina escolar, evaluación de resultados e iniciativas para labores que tengan por objeto la superación de la acción educativa, escolar y extraescolar.

ARTICULO 14º El presidente del Consejo Técnico puede vetar las resoluciones que se adopten, cuando éstas sean contrarias a las disposiciones reglamentarias establecidas. Las resoluciones vetadas se someterán a la consideración de la Inspección Escolar, y, en última instancia, a la de la Dirección Federal de Educación correspondiente, para resolver lo que proceda.

CAPITULO SEXTO

De la admisión de alumnos

ARTICULO 15º. La educación primaria se impartirá a todos los niños del país, de los seis a los catorce años, de edad, excepción hecha de los niños atípicos, a quienes se dará una educación especial en establecimientos adecuados.

ARTICULO 16º. Son requisitos para la admisión de alumnos:

a) Tener seis años de edad cumplidos o menos de quince.

b) Ser presentados a la escuela por la persona que ejerza la patria potestad, tutela o representación delegada de menores.

c) No estar comprendidos en ninguna de las excepciones a que se refiere el artículo precedente.

d) Presentar los siguientes documentos: acta de nacimiento en los casos que sea necesario, constancia de haber aprobado el año inmediato inferior al que pretende inscribirse.

CAPTULO SEPTIMO

De la disciplina

ARTICULO 17 La disciplina escolar debe ser resultante de la aplicación de medidas que se adopten para garantizar la eficiente organización y funcionamiento de los planteles educativos.

ARTÍCULO 18 El orden y las actividades particulares de cada grupo de la escuela se coordinarán con la organización general del plantel, siendo lo primero de la responsabilidad de los maestros y, lo segundo, del director.

ARTICULO 19 La disciplina se establecerá con la intervención de los maestros y la participación de los educandos, en los aspectos fundamentales de la organización escolar.

ARTICULO 20 Para una disciplina eficiente se procurará :

a) Evitar en lo posible los cambios de maestros en el ejercicio lectivo.

b) Asegurar la regular y puntual asistencia de los maestros a sus labores y reportar las ausencias injustificadas.

c) Mantener el respeto mutuo entre el director y sus ayudantes, con ecuanimidad y equidad en todos sus actos.

d) Observar una conducta ejemplar por parte del personal de la escuela.

e) Mantener en constante actividad y bajo vigilancia a los grupos escolares.

f) Reprimir los desórdenes con serenidad y buen criterio.

g) Pugnar porque cada alumno tenga desde el principio del año los elementos de estudio y trabajo necesarios.

d) Establecer un sistema de estímulos y recompensas que ennoblezcan y dignifiquen la personalidad de los educandos.

A) Lograr que los alumnos tomen participación activa en la buena marcha de la escuela

ARTICULO 21 Quedan proscritos los castigos corporales, de crueldad mental y las penas infamantes a los alumnos.

ARTICULO 22 Los alumnos que presenten problemas de disciplina cuya gravedad requiera un trato especial, será motivo de un estudio por parte de las autoridades escolares, auxiliadas por las Clínicas de Conducta, para tomar las medidas que deban adoptarse.

CAPITULO OCTAVO.

De la asociación de alumnos.

ARTICULO 23 En todas las escuelas primarias, en el primer bimestre de cada año lectivo, el director de la escuela, con la colaboración de los maestros del plantel, organizará la asociación de alumnos, cuyas finalidades y funcionamiento se ajustarán a las siguientes normas :

A) Despertar, sostener y encauzar los sentimientos de solidaridad social y de cooperación, así como el de superar y formar hábitos deseables.

A) Se normarán por el deseo de superación individual y de grupo, de modo que la personalidad infantil, lejos de diluirse, se fortalezca al participar plenamente, en la medida en que la convivencia humana se oriente y desarrolle.

d) Su organización se apoyará en los intereses infantiles.

ARTICULO 24 Se regirá por un estatuto y será presidida por una directiva integrada exclusivamente por alumnos.

CAPITULO NOVENO

De la Asociación de padres de familia.

ARTICULO 25 En cada escuela se organizará la Asociación de padres de familia, cuya función se normará de conformidad con lo establecido en el reglamento correspondiente y disposiciones vigentes.

ARTICULO 25 Las organizaciones de padres de familia no tendrán intervención alguna en la dirección, administración y labores docentes en los planteles educativos.

CAPITULO DECIMO.

Del edificio, sus dependencias y anexos

ARTICULO 27 El edificio escolar, así como sus dependencias y anexos, reunirán las condiciones necesarias de seguridad, amplitud, comodidad e higiene de manera que en ellos puedan realizarse eficientemente todas las actividades y funciones a que están destinados.

ARTICULO 28 Se consideran como dependencias, los locales que están dentro o cerca del edificio escolar, tales como casa del maestro, conserjería, almacenes, archivos, -etc., y tienen relación con el funcionamiento de la escuela.

ARTICULO 29 Los anexos que deben tener las escuelas, según sus condiciones, serán : higiénico sanitarios, agropecuarios, de extensión cultural, de recreación, de actividades domésticas y de actividades industriales.

ARTICULO 30 El director es el responsable inmediato de la conservación del edificio, las dependencias y los anexos.

ARTICULO 31 La administración y cuidado de cada uno de los anexos de la escuela, estará a cargo de un maestro, quien será responsable ante el director, de su funcionamiento, conservación y mejoría, así como los útiles, enseres, instrumentos, equipos, máquinas, animales, etc.

ARTICULO 32 Los responsables de los anexos, al recibirlos o entregarlos, lo harán mediante inventario, que firmarán conjuntamente con el director y los maestros respectivos.

ARTICULO 33 Los alumnos participarán así mismo en la conservación y cuidado del edificio y sus anexos, incluso realizando parte del aseo y reparaciones sencillas, aún cuando en el plantel haya personal encargado de esos menesteres, pues es necesario que los educandos adquieran convenientes hábitos de conducta social.

ARTICULO 34 El funcionamiento y administración de la parcela escolar, se regirán por el Reglamento del 17 de Febrero de 1944 y por las disposiciones oficiales dictadas por la Secretaría de Educación Pública.

ARTICULO 35 En las comunidades donde la parcela no sea ejidal, se sujetará, en lo general, a lo que dispone el reglamento vigente.

ARTICULO 36 El ahorro y las cooperativas escolares normarán su funcionamiento por las disposiciones que tiene en vigor la Secretaría de Educación Pública.

CAPITULO UNDECIMO.

De las jornadas de trabajo.

ARTICULO 37 Las jornadas de trabajo escolar podrán ser :

- a) *matutinas*
- b) *vespertinas*
- c) *nocturnas*
- d) horario continuo
- e) horario discontinuo.

ARTICULO 38 La semana de trabajo docente con los educandos, se computa de lunes a viernes inclusive.

ARTICULO 39 La jornada docente del personal, en el curso de la semana, tendrá la duración que se establece en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública.

ARTICULO 40 El personal administrativo cubrirá su tiempo en la escuela durante la semana, dentro o fuera de las horas lectivas, según se establece en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública.

ARTICULO 41 Los festivales, ceremonias conmemorativas y suspensión de labores, se registrarán conforme lo señala el calendario escolar correspondiente.

CAPITULO DUODECIMO

Recomendaciones generales.

A. De carácter administrativo.

ARTICULO 42 En principio, el número de alumnos inscritos, por grado, deberá ser de 54 para el primero y 47 para los siguientes como mínimo.

ARTICULO 43 En las escuelas unitarias el maestro atenderá hasta dos grados, y excepcionalmente tres, siempre que el número de alumnos de este grado sea mayor de 10

ARTICULO 44 Queda estrictamente prohibido celebrar bailes y expender bebidas alcohólicas de cualquier naturaleza en los planteles educativos.

ARTICULO 45 En las escuelas del sistema se llevará al día un libro de registro de entradas y salidas del personal, con especificación exacta de horas y minutos.

ARTICULO 46 No se cobrarán cuotas de inscripción, ni por otros conceptos, en las escuelas del sistema. Los Libros de Texto y sus Cuadernos de Trabajo gratuitos, publicados por la Secretaría de Educación Pública, no serán objeto de lucro. Igual disposición se establecerá respecto de otros materiales de trabajo proporcionados gratuitamente a las escuelas, por la propia Secretaría o por otras agencias, instituciones o personas. Tampoco se exigirá a los alumnos la compra de uniformes.

B De carácter docente.

ARTICULO 47 Las escuelas que no cuenten con personal completo, pero que trabajen en dos turnos, podrán dedicar la mañana para atender unos grupos y por la tarde a otros, a fin de facilitar el aprovechamiento escolar.

ARTICULO 48 Las escuelas primarias urbanas podrán trabajar con horarios continuos o discontinuos de acuerdo con sus necesidades. El cambio de horario requerirá autorización expresada de la Secretaría de Educación Pública. En el medio rural no se justifica el horario continuo.

ARTICULO 49 El uso de los Cuadernos de Trabajo y Libros de Texto Gratuitos para todas las escuelas del país, es obligatorio, pudiendo utilizar también los autorizados por la Secretaría de Educación Pública y por los Gobiernos de los Estados.

ARTICULO 50 Las promociones de un grado a otro se harán de acuerdo con los instructivos que dicte la Secretaría de Educación Pública.

ARTICULO 51 Las pruebas pedagógicas objetivas de promoción serán elaboradas de acuerdo con los instructivos al respecto.

ARTICULO 52 Cuando no sean gratuitas las pruebas indicadas en los artículos anteriores, se procurará que su adquisición no resulte onerosa para los alumnos y los padres de familia.

ARTICULO 53 Los exámenes de suficiencia y extraordinarios, para adquirir certificados de sexto año de primaria, se ajustarán a las disposiciones en vigor.

B De carácter material

ARTICULO 54 Las escuelas se asearán diariamente.

ARTICULO 55 Se solicitará la cooperación consciente de las Asociaciones de Padres de Familia para que asuman la responsabilidad que señala el reglamento respectivo en lo que atañe a la conservación, mantenimiento eficiente del edificio escolar, sus dependencias y anexos.

ARTICULO 56 No deben proponerse la construcción de nuevas aulas y anexos en tanto no se terminen y utilicen las que están en construcción.

D De carácter social.

ARTICULO 57 Al iniciarse cada año escolar, se organizará un festival en el que rinda un homenaje a la Bandera Nacional, con la presencia de alumnos, maestros, padres de familia y representantes de las autoridades civiles y militares.

ARTICULO 58 El primer día de cada semana de labores se iniciará con un homenaje a la Bandera Nacional.

ARTICULO 59 La iniciación de las labores escolares, su desarrollo durante el año, los períodos de clases o de clausura de cursos o cualquier otra actividad que se relacione con la enseñanza primaria, nunca será motivo ni pretexto para que el personal de las escuelas participe directa o indirectamente en la celebración de actos que contravengan el articulado de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos sus leyes reglamentarias.

ARTICULO 60 La acción social de la escuela estará vinculada a su labor docente, y se realizará de acuerdo con las disposiciones en vigor.

CAPITULO DECIMOTERCERO.

De las sanciones.

ARTICULO 61 Las faltas de disciplinas del personal, que no exijan la aplicación de las sanciones establecidas en la ley de Responsabilidades de Funcionarios y Empleados de la Federación, Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado Reglamentaria del apartado B) del artículo 123 Constitucional y en el reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, merecerán, sucesivamente, extrañamiento oral en privado, amonestación por escrito y consignación del caso a las autoridades superiores.

Transitorios

PRIMERO. Quedan sin efecto las disposiciones que se opongan al presente Reglamento.

SEGUNDO. Los casos no previstos en el presente reglamento serán estudiados y resueltos por la Secretaría de Educación Pública.

El Secretario.

LIC. . AGUSTIN YAÑEZ.

México D.F., 4 de Octubre de 1966.

ANEXO 11

Escuela de

Material que se solicita

Profesor

Clase y elección que justifica su uso

Tiempo de empleo

Fecha de la solicitud

.....
Firma

Fecha de salida

Fecha de devolución

Observaciones

L. INDICE DE FUNCIONAMIENTO

DERICIENTE
ACEPTABLE
BUENO
MUY BUENO

Aspectos materiales:

1. Estado de limpieza del aula, alumnos y material.
2. Aspecto estético de la clase.
3. Utilización y rendimiento del material pedagógico y bibliográfico.

→ x 1 =

Organización del trabajo:

1. Adecuación de programa y horario.
2. Preparación inmediata del trabajo.
3. Preparación y desarrollo del trabajo en grupos e individualizado.

→ x 2 =

Disciplina escolar :

1. Puntualidad en las tareas escolares.
2. Disciplina y orden externo de la clase.
3. Clima social de la clase (autodisciplina de los alumnos).

→ x 3 =

Realización del trabajo:

1. Ejercicios de motivación y aplicación.
2. Carácter activo y reflexivo del aprendizaje.
3. Utilización escolar del ambiente próximo

→ x 4 =

Control de resultados:

1. Ficha, historial o "dossier" del alumno.
2. Comprobación del rendimiento escolar.
3. Utilización de los resultados para mejorar el aprendizaje.

→ x 2 =

Acción social de la escuela:

1. Actividades complementarias de tipo social y pedagógico.
2. Cooperación familia-escuela.
3. Cooperación en instituciones y autoridades.

→ x 2 =

II. INDICE DE RENDIMIENTO ACTUAL.

1. Resultado de las pruebas de examen
2. Hábitos y destrezas.
3. Normalidad de las promociones.

→ x 4 =

III. ETICA PROFESIONAL

1. Espíritu de superación profesional.
2. Cumplimiento de obligaciones para la escuela y niños.
3. Cumplimiento de normas y servicios encomendados por la Superioridad.

→ x 3 =

TOTAL