



**UNIVERSIDAD  
PEDAGOGICA  
NACIONAL**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**

---

**COORDINACION DE LA LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACION EDUCATIVA**



**EL MANEJO DE LOS RECURSOS  
EN LA ESCUELA PRIMARIA EN  
EL CICLO ESCOLAR 1992-1993.**

**T E S I S A  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
EDUCATIVA**

**P R E S E N T A:**

**GRACIELA CHICO ESPINOSA DE LOS MONTEROS**

**DIRECTORA DE LA TESIS LIC. MA. ELENA BECERRIL PALMA**

**MEXICO D. F.**

**1996**

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

1. ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	1
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	1
1.1.1. LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS	2
1.2 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR ?	5
1.2.1 LA LABOR ADMINISTRATIVA PREVIA A LA INICIACIÓN DEL AÑO ESCOLAR	6
1.2.2 LA LABOR ADMINISTRATIVA DURANTE EL CURSO	7
1.2.3 LA LABOR ADMINISTRATIVA POSTERIOR A LA TERMINACIÓN DEL AÑO ESCOLAR	10
1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA	11
1.- LA PLANEACIÓN ESCOLAR	11

2.- LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	14
3.- LA INTEGRACIÓN ESCOLAR	16
4.- LA DIRECCIÓN ESCOLAR	18
5.- EL CONTROL ESCOLAR	19

## CAPITULO II

2.- DOCUMENTACIÓN Y MANUALES USADOS EN LA ESCUELA PRIMARIA	23
2.1 EL MANEJO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN	23
2.1.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN PRIMARIA	24
2.1.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DIRECTOR	25
2.1.3 MANUAL TÉCNICO-PEDAGÓGICO PARA EL DIRECTOR	27
2.1.4 MANUAL DEL DIRECTOR	28
2.1.5 MANUAL DE LA ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA	29
2.1.6 MANUAL DE LA COOPERATIVA	30
2.2 CIRCULARES	31

2.2.1 CIRCULAR 001: FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PERSONAL DOCENTE	31
2.2.2 CIRCULAR 012 CRITERIOS DE ASIGNACIÓN POR NIVEL EDUCATIVO	31
2.3 ACUERDOS	32
2.4 REGLAMENTOS	33
2.5 DECRETOS	33
2.6 JUNTAS DEL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO	33
2.6.1 ASUNTOS PARTICULARES	35
2.6.2 ASUNTOS GENERALES	36
2.6.3 PLANTEAMIENTOS DE PROBLEMAS	36
2.6.4 SOLUCIONES AL RESPECTO	36
2.6.5 EVALUACIÓN ANUAL	36

### CAPÍTULO III

3.- USO Y CONTROL DE LOS RECURSOS DE LA ESCUELA PRIMARIA POR EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR EDUCATIVO	38
1.- EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR EDUCATIVO	38

se podría ver como punto y aparte de los recursos materiales. A lo que me refiero es a la documentación que determina de manera oficial todos los movimientos.

Ahora bien, esta investigación comprende tres capítulos que abarcan información sobre el proceso administrativo en la primaria y sobre todo la documentación y el uso de los recursos dentro de ella.

El primer capítulo establece un panorama sobre el desglose del proceso administrativo, que comprende antecedentes de éste, como la planeación, organización, integración, dirección y por último el control escolar.

El segundo es una exposición de la documentación obligatoria e indispensable para las necesidades de una escuela primaria.

El tercer y último capítulo situa la importancia del administrador, representado en este caso por el director de la escuela primaria, además de los recursos, ya que el mismo es uno de ellos.

Estos tres capítulos determinan toda la funcionalidad teórica en un plantel de educación primaria.

## Capítulo I

### I.- LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

#### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Cuando se define lo que es administración, tenemos que abarcar los conocimientos administrativos, haciendo referencia al proceso sobre este tema, al manejo de los recursos y a la visión clara y experta de un sujeto que lleva las riendas de la situación en este ámbito.

Hay muchas teorías o planteamientos acerca del proceso administrativo. Lo que es una realidad es la gran vertiente donde se espera un producto o logro, no importando orden o esquematización teórica administrativa, todo se desarrolla de acuerdo a las necesidades y aptitudes con que se cuenten. No hay una receta exacta para lograrlo.

Adam Smith, por el año de 1789 explicó la especial peculiaridad de la división del trabajo, donde para llevar a cabo una actividad final, se tendría que pasar por distintas manos para realizar cada una en forma independiente.

Esta teoría fue reafirmada por Taylor, este personaje elaboró un análisis metódico del trabajo industrial, el cronometraje de los movimientos elementales de cada operación y las formas en que los mismos pueden ser coordinados, directamente por los jefes de grupo. " El concepto eficiencia se asimila así, al de

producción por unidad esfuerzo o al rendimiento mecánico".<sup>(1)</sup>

Ahora bien es Henry Fayol, quien se basó en la idea de que la racionalización del trabajo debe abarcar todas las partes y funciones de una empresa; " velando por su unidad constitutiva y no sólo por la producción bruta en un momento dado ". <sup>(2)</sup>

### **LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS**

Las escuelas son quienes han determinado la visión macro-social de la administración en una sociedad.

Han mostrado las tendencias teóricas y evolutivas de la administración enfocándose a los distintos quehaceres de la vida en sociedad, además de sus mecanismos.

De acuerdo a ésto, se observa que las ideas básicas de los teóricos del proceso administrativo son los antecedentes de lo que posteriormente se conoce como la escuela del proceso administrativo.

Esta escuela define a la administración como " un proceso universal, sin

---

<sup>1</sup> LOURENCO, Filho. *Organización y Administración Escolar*. Brasil. Ed. Kapelusz. 1965. pág. 29.

<sup>2</sup> *ibíd.* pág. 29-30.

importar el tiempo o el nivel de la empresa, aunque reconoce que el ambiente administrativo difiere ampliamente entre empresas y niveles ".(3)

Por eso es acertado señalar que esta institución se enfoca básicamente a estudiar los procesos de administración, partiendo del punto de vista de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede establecerse como un sistema que tiene un porque y una línea a seguir, la cual tiene su importancia en el momento en que se pueda transmitir de generación en generación; los resultados prácticos que han funcionado satisfactoriamente.

Por otro lado se observa la escuela de la costumbre, donde mucha de las tareas administrativas se consideran y son ejecutadas en la forma como lo haría una persona con experiencia en esta rama.

Enfocándolo al sistema empresarial es " la línea de pensamiento adoptada, la procuración de la información que se cree necesaria, así como el manejo de ella, se obtiene mediante el estudio de lo que se ha hecho en el pasado por gerentes en circunstancias similares ".(4)

Con respecto a la escuela de administración científica, ésta se preocupa por llevar a cabo métodos científicos, para descubrir nuevos conocimientos respecto a la administración. " En tanto se lleva a cabo el experimento, se hacen

---

<sup>3</sup> KAST Fremont, E. *Administración en las Organizaciones*. 2ed. Tr. Marco A. Malfavon Martínez. Ed. McGraw-Hill. México. 1990. pág. 69.

<sup>4</sup> TERRY George, R. *Principios de administración*. México. 1978. Ed. CECSA, pág. 122.



observaciones y se llevan registros para indicar con precisión el qué cómo y cuando de todo lo que ocurre dentro de ésta ". (5)

Así, los logros o fracasos que se obtuvieran coadyuvarían a la implantación de nuevos términos administrativos.

Por último la escuela del comportamiento humano establece que el hombre se rige en una sociedad, la cual se compone de distintas clases sociales y de acuerdo a ésto hay un acoplamiento de actividades que determinan las diferencias en la estructura laboral.

De igual manera esas diferencias se dan en los roles laborales, originando la especificación de actividades para obtener el funcionamiento óptimo de una organización. Por eso es necesario que las partes que lo componen tengan una secuencia, un porque de tal o cual actividad, no pueden permitirse incoherencias funcionales. "Un supervisor no tiene nada que ver con la función de un gerente o subgerente".(6)

Cada una de estas escuelas proponen lo que consideran fundamental para la administración con su manera muy particular, como ecasillándose en un solo aspecto, y al leer cada una de sus sugerencias se podría decir que es lo mejor. Lo importante es que han hecho investigaciones y cada una de éstas tiene bases para defender sus puntos de vista. Lo que si es razonable es que

---

<sup>5</sup> *ibid.* Pág. 123.

<sup>6</sup> *ibid.* pág.128.

todas son complementarias y tomando un poco de cada una se tendrá una visión más especializada para obtener una eficiente administración. Aunque invariablemente los recursos humanos son un factor fundamental ya que son quienes crean, desarrollan y elaboran de acuerdo a sus necesidades cualquier aspecto administrativo.

## 1.2 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR?

Definir este concepto, es agrupar conocimientos administrativos y llevarlos a la práctica en el ámbito educativo haciendo entonces, referencia al proceso administrativo, el manejo de los recursos y a la visión clara y experta del director del plantel pues él, con su grupo de colaboradores llevan a cabo esta función.

En las escuelas primarias, la actividad administrativa es un renglón primordial en su funcionamiento. A través de la documentación, las autoridades de educación al practicar una visita, pueden formarse un juicio acertado acerca del encauzamiento de la labor educativa, pensando que ésta se conduce por senderos seguros que la llevan al éxito; lo anterior es válido también para ver si se está realizando convenientemente la labor docente.

Ahora bien, retomando una definición " la administración escolar como su nombre lo indica, se entiende, entonces como la forma de congregar personas, distribuirles tareas y regular sus actividades con el fin de que el conjunto produzca bien, o sirva a los propósitos generales que todo el grupo

tiene en vista ".(7) De esta forma todo lo organizado en la vida escolar necesita ser administrado, no solo para conservar su funcionamiento orgánico, sino también, para impulsar constantemente su mejoramiento y progreso. El director de una escuela tiene el deber de poner en funcionamiento todo lo organizado previamente (evaluación anual que elabora en la última acta del Consejo Técnico).

Así mismo, el proceso administrativo y su relación íntima en el ámbito escolar, conlleva a tener una clara visión de cuales son los objetivos y propósitos que se plantean en un año escolar para llevar a cabo el cumplimiento cabal y acertado de sus metas. El trabajo administrativo abarca los siguientes puntos:

#### **LA LABOR ADMINISTRATIVA PREVIA A LA INICIACIÓN DEL AÑO ESCOLAR.**

Las actividades más importantes que un director de escuela debe realizar antes de que se inicien las labores, son:

- a) Revisar cuidadosamente los diversos aspectos del año anterior.
- b) Actualizar el plan de actividades para el curso que se inicia.
- c) Formular el reglamento interior de la escuela.
- ch) Levantar el censo escolar.
- d) Fijar el citatorio para realizar las inscripciones de los alumnos.
- e) Preparar las carpetas para cada uno de los aspectos que atenderá.

---

<sup>7</sup> REYES Rosales, J. Jerónimo. *Orientaciones para dirigir la escuela primaria*. Ed. SEP. México. 1969. pág. 19.

De tal forma, se observa que " es recomendable que los directores revisen la documentación del año anterior principalmente el informe general de labores rendido al finalizar el periodo lectivo, que resumen la labor desarrollada y da a conocer las circunstancias que mediaron para las realizaciones logradas, que se quedaron a medias o que no se pudieron llevar a cabo ".<sup>(8)</sup> De ahí la importancia de llevar al día los documentos y de elaborarlos.

Para aquellos directores que se inician es sumamente indispensable apoyarse en el Informe General de Labores, porque les puede servir de base para la elaboración de su propio plan que piensen o deseen realizar. Además es conveniente anexar al documento anterior el plan que se presenta al Inspector de la zona escolar, así como algunos pormenores relacionados con las realizaciones logradas durante el año.

**LA LABOR ADMINISTRATIVA DURANTE EL CURSO.** La inscripción es una de las primeras actividades administrativas del año escolar que debe realizarse por el Director, o a través de cada uno de los maestros que puede hacer la inscripción del grupo que estará a su cuidado durante el año, pero eso sí, el director supervisará la inscripción de cada grado, cerciorándose de que no se hayan omitido ninguno de los datos que se requieren en cada una de las casillas de las formas que para tal fin imprime la S.E.P. Terminada la inscripción por los

---

<sup>8</sup> VÁLDEZ, M. Francisco. *¿Cómo dirigir una escuela primaria?* 2ed. Ed. Aguilar. México. 1968. pág. 94.

maestros de grupo el director hará la concentración de la misma en el libro general, también por riguroso orden, una vez cerrada la inscripción general, las altas subsecuentes deben ser inscritas por el propio director, prohibiendo a los maestros que acepten en el salón de clases a niños que no lleven el comprobante de la dirección que aseguren que ya han sido inscritos en el registro general; ni siquiera con el carácter de oyentes los maestros los deben aceptar. Conviene hacer notar a los maestros, explícita y ejemplarmente los efectos negativos de los ruegos de algunos padres de familia para que sus hijos sean aceptados en forma regular durante las clases " ya que tiene un efecto de orden pedagógico y psicológico, además de social y político ".<sup>9</sup>) Terminada la inscripción escolar, el director rendirá el informe estadístico a la autoridad correspondiente con veracidad y puntualidad; la primera información estadística deberá ser elaborada escrupulosamente, al igual que cualquier otra, pero principalmente la inicial que será la base de los informes estadísticos posteriores. En relación con la documentación escolar correspondiente al año, es obvio decir la importancia que tiene en la organización del archivo escolar; es loable que todos los documentos estén en orden y de acuerdo con el criterio que al respecto tenga el director. En el archivo los documentos se guardan durante cinco años; pasados éstos, se reporta a la inspección el desecho de ellos.

---

<sup>9</sup> *Ibid.* pág. 94.

**LA LABOR ADMINISTRATIVA AL FINALIZAR EL AÑO LECTIVO.** Entre los documentos que deben elaborarse al finalizar un año escolar están: estadística final, el informe general de labores, el plan de actividades para el año siguiente y la documentación correspondiente a los alumnos de sexto año.

La estadística final debe ser elaborada con sumo cuidado, teniendo presente los informes estadísticos rendidos con anterioridad, por lo tanto no pueden haber discrepancias entre los datos que se dan en la última estadística con los que se obtuvieron la primera vez.

En el informe final se deben consignar los aspectos positivos y negativos obtenidos, explicando los factores que intervinieron para su realización y para los que la impidieron. " Por esto mismo se ha venido exigiendo a los directores de escuela que en la documentación de fin de año entreguen un plan de actividades para el siguiente ".(10)

---

<sup>10</sup> Esta observación, es una medida que se utiliza porque el Director conoce el medio donde se halla enclavada la escuela. Además que sirve como referencia para el nuevo Director en caso de remoción del anterior.

**LA LABOR ADMINISTRATIVA POSTERIOR A LA TERMINACIÓN DEL AÑO**

**ESCOLAR.** La " documentación "(<sup>11</sup>) que el director de escuela debe laborar una vez terminada el año escolar es la siguiente:

- a) Las fichas de trabajo de sus subalternos.
- b) Las notas laudatorias.
- c) El inventario del activo fijo y enseres de la escuela.
- ch) El archivo correspondiente al año que termina.
- d) El acta de entrega del edificio escolar y sus dependencias, al Conserje de la escuela, al Presidente del Comité de Educación de la Población.

Por lo anteriormente comentado, se observa conveniente citar que la definición mas importante y rica es la que pueden dar las personas que se involucran directamente a la administración de su escuela.

Para administrar cualquier escuela, es necesario determinar antes que nada ¿Cuáles son las necesidades ?, sea desde material para la dirección, como ver la causa de que un niño proyecte irregularidades en su conducta y aprovechamiento. Por consecuencia se debe prever esas necesidades y corregirlas. Es entonces que se observa la importancia del personal que asiste al plantel por medio de comisiones, que se establecen al principio del ciclo escolar en función. Aquí se auna el inventario que se lleva a cabo anualmente

---

<sup>11</sup> Es muy importante que el Director de la escuela conserve copia de toda la documentación que elabore, la que puede ser muy útil para cualquier aclaración posterior.

para saber cuales serán los activos fijos necesarios. Cuenta también las observaciones que se hacen a la fachada del edificio escolar ( salones, muebles, baños, etc. ) para establecer cuales son las reparaciones necesarias.

### **1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA.**

Los diferentes factores que intervienen en el plantel educativo requieren ser coordinados mediante una administración acertada. Por lo que su adecuado funcionamiento implica coordinar eficazmente el proceso administrativo, cuya responsabilidad corresponde 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 legislación educativa correspondiente. Por esto mismo, las fases del proceso administrativo observadas en la materia de administración educativa y las manejadas por la S.E.P. en sus manuales; son la planeación, organización, integración, dirección y control. Explicando en este capítulo la definición de cada etapa así como sus funciones muy específicas para el director de la escuela y lo que conlleva al funcionamiento administrativo del ciclo escolar 92-93.

#### **LA PLANEACIÓN ESCOLAR**

En esta fase, como administrador educativo el Director establece en que forma se guiarán las actividades para el mejor manejo de los recursos que se



disponen dentro de la escuela primaria. Por lo tanto él, debe recordar que el propósito de esta fase es " establecer objetivos metas y políticas que guíen el desarrollo de las actividades del proceso administrativo y prever los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para sus logros".<sup>(12)</sup>

En esta fase, una de las acciones sustantivas es aquella en que el director determina 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 cuenten con los auxiliares didácticos necesarios y oriente al docente en el desarrollo de la metodología de los planes y programas de estudio.

Dentro de esta fase también el director puede determinar el número de reuniones de orientación técnico-pedagógica en las cuales difunda el contenido de los planes y programas de estudio y de a conocer las políticas y lineamientos para elaboración de instrumentos para la evaluación del aprendizaje.

Para dar apoyo a las acciones mencionadas, dentro de esta fase el director debe llevar a cabo las acciones pendientes a detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente y prever las necesidades anuales de recursos humanos, materiales y financieros con la finalidad de planear alternativas que den solución a los problemas y satisfagan dichas

---

<sup>12</sup> Manual técnico-pedagógico del director del plantel de educación primaria. S.E.P. pág.13

necesidades.

La importancia de este proceso, radica que con estos elementos podrá elaborar el programa anual de trabajo de la escuela. Por lo que en materia de planeación el director debe llevar a cabo las siguientes funciones:

1.- Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.

2.- Levantar con el apoyo del personal docente el censo anual de población de edad que habita en el ámbito de influencia de la escuela.

3.- Prever las necesidades anuales de recursos humanos y materiales de la escuela.

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

5.- Elaborar el trabajo anual de la escuela a su cargo con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.

6.- Presentar al Comité Directivo de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de materiales de apoyo didáctico y las relativas a la conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participen su solución.

7.- Mantener actualizado los datos estadísticos generados por el funcionamiento de la escuela.

8.- Integrar y remitir la información que requiera la Dirección de

Escuelas Primarias correspondiente, para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo.

### **LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

El administrador educativo establece en que se trabajará de acuerdo a las actividades y estructura de la dirección de la escuela primaria. En esta 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 ".<sup>(13)</sup>

En esta fase en el aspecto sustantivo el director deberá organizar las visitas de orientación y evaluación así como reuniones que le permitan asignar las actividades, responsabilidades y horarios del Consejo Técnico Consultivo, comisiones de trabajo, Asociación de Padres de Familia y Cooperativa Escolar a fin de dar cumplimiento a los planes y programas de estudio, técnicas e instrumentos de evaluación y apoyos didácticos.

Como apoyo a las acciones mencionadas, el director da a conocer el Manual de Organización del Plantel de Educación Primaria y el Manual del Director del Plantel de Educación Primaria con el objeto de determinar las funciones de los miembros que participan en esta acción educativa.

---

<sup>13</sup> *ibid.* pág. 13

Así mismo puede organizar el espacio físico donde se realizarán las orientaciones y el personal que participará. De tal forma, en materia de organización escolar el Director tiene las siguientes funciones:

1.- Integrar anualmente el Consejo Técnico Consultivo de la escuela para facilitar la labor educativa.

2.- Establecer en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de escuela las comisiones que se consideren necesarias.

3.- Promover, al inicio de los cursos en Asamblea de Padres de Familia, la formación de la Mesa Directiva de su asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo.

4.- Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.

5.- Estudiar y, en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección General de Educación Primaria. Los programas deben ser presentados al final de la semana, sino se hace un aviso al profesor, el cual bajo riesgo de negligencia puede ser reportado.

6.- Asignar a los grupos los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica.

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

8.- Mantener informados a los padres de familia y al personal docente sobre los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela y definir su participación en el desarrollo del trabajo escolar.

9.- Presentar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona las iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela.

10.- Promover el establecimiento de condiciones generales que impliquen la cooperación, orden y respeto entre los alumnos, el personal de la escuela y los padres de familia, para garantizar el desarrollo armónico del trabajo escolar.

11.- Controlar el libro de visitas del Supervisor de Zona, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones que se hagan al trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.

## **LA INTEGRACIÓN ESCOLAR**

En materia de administración educativa se debe observar quienes y de que forma van a realizar las actividades necesarias para el funcionamiento en la vida escolar del plantel. Con lo 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 de trabajo, así como, abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del

plantel educativo ".(14)

Lo que conlleva que en esta fase en el aspecto sustantivo, una vez ya determinada de visitas y reuniones y haber organizado comisiones de trabajo y horarios, el director procederá a nombrar a los integrantes de Consejo Técnico Consultivo, así como a los que participarán en dichas comisiones que habrán de apoyar el desarrollo del proceso educativo.

También, es elemento sustantivo de esta fase proporcionar al personal docente, los programas de estudio, correspondientes a cada grado escolar, así como los apoyos didácticos necesarios, para realizar la labor educativa; considerando entre estos a los libros de texto.

Para dar apoyo a las acciones mencionadas dentro de esta fase, al Director se le recomienda: verificar que se realice adecuadamente al inicio del año escolar la distribución de las aulas y muebles para los grupos asignados, hacer los trámites correspondientes para las compras necesarias en el plantel escolar, verificar que se lleve a cabo la distribución de materiales, así como almacenamiento y conservación, realizar los trámites necesarios para hacer las reparaciones de mantenimiento y conservación del plantel escolar.

---

<sup>14</sup> *Ibid.* pág. 17.

## LA DIRECCIÓN ESCOLAR

Como autoridad de un plantel escolar, el administrador educativo debe saber imponer su presencia por el poder que le concede la S.E.P. además de los conocimientos que de antemano por largos años de experiencia se tiene dentro del magisterio. Observando que esta fase 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 ".<sup>(15)</sup>

En el aspecto sustantivo, puede realizar las reuniones y visitas planeadas, organizadas e integradas a fin de orientar al personal en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio; promover, autorizar y verificar que: se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos con base en el programa de estudios, se utilicen los materiales existentes en el medio; se utilicen los libros del maestro y los de texto del alumno de acuerdo a los lineamientos establecidos y se manejen los instrumentos de evaluación ajustados a las normas psicotécnicas correspondientes; todo ello para el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.

Es entonces, que a través de la coordinación, sensibilización, supervisión y facilitación de las acciones, el Director puede propiciar el desempeño

---

<sup>15</sup> *ibid.* pág. 19.

eficaz de los miembros del personal a fin de alcanzar los objetivos del servicio educativo.

Para dar apoyo a las acciones mencionadas en esta fase, el director puede verificar que se cumplan las actividades y responsabilidades asignadas a quienes integran la comunidad educativa, sea entonces Consejo Técnico Consultivo, Asociación de Padres de Familia o comisiones de trabajo; estimular y autorizar a su personal para que realice actividades de extensión educativas tales como la organización de bibliotecas circulantes y visitas a la comunidad, llevar a cabo la selección de alumnos a quienes se les otorgará beca y hacer los trámites correspondientes a fin de estimular el aprovechamiento de los alumnos, favorecer con el personal a su cargo y con el alumnado las condiciones que impliquen la cooperación, el orden y el respeto; esta situación es de vital importancia para que la labor educativa se realice de manera eficiente.

## **EL CONTROL ESCOLAR**

En esta fase el director como administrador educativo supervisa los movimientos de toda escuela y de esa manera concluye el manejo administrativo que conlleva este proceso. De tal modo en esta fase que es la última de todo el proceso administrativo, 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 ".(16)

Destaca como elemento sustantivo de esta fase la responsabilidad del Director de evaluar permanentemente el proceso de enseñanza-aprendizaje a través del seguimiento de la adecuada aplicación de los lineamientos y normas técnico-pedagógicas establecidos por la Dirección General de Educación Primaria, a fin de tomar normas correctivas cuando se presenten desviaciones.

Para esto, el Director debe tomar en cuenta los objetivos del plan y los programas de estudio y llevar un seguimiento del logro de éstos a través del registro programático y de la metodología, técnicas y recursos didácticos utilizados para alcanzarlos.

Así mismo deberá constatar que se lleve a efecto la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos de acuerdo a las normas establecidas utilizando los instrumentos más idóneos.

Como elemento de apoyo el Director debe verificar que la documentación del docente se encuentre actualizada además de hacer uso oportuno de los diferentes mecanismos de control establecidos en cuanto a recursos humanos, materiales, financieros que faciliten el funcionamiento del servicio educativo en el plantel.

En materia de Control Escolar el director se atiene a las siguientes funciones:

- 1.- Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de

---

<sup>16</sup> *ibid.* pág. 21.

inscripción, reinscripción y registro y acreditación realicen conforme al calendario escolar a las normas y lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.

2.- Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente la documentación y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, solicitar los faltantes a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona.

3.- Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo conforme el programa anual de trabajo.

4.- Elaborar y conservar actualizado conforme al movimiento escolar el Registro de Inscripción de la escuela a su cargo.

5.- Concretizar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.

6.- Integrar la información relativa a la inscripción, reinscripción y, en su caso, la de certificación, y remitirla por conducto del supervisor de zona a la Dirección de Educación Primaria correspondiente, conforme a las fechas estipuladas.

7.- Recibir de la D.E.P.<sup>(17)</sup> correspondiente por el supervisor de zona, los certificados para los alumnos de sexto grado, y revisarlos para verificar que

---

<sup>17</sup> Dirección de Educación Primaria.

estén completos y correctamente bien llenados.

8.- Anotar el promedio general de aprovechamiento en los certificados de los alumnos de sexto grado, y validarlos con su firma.

9.- Archivar la documentación escolar de cada año lectivo.

Pues bien, el administrar los recursos dentro de un plantel escolar, conlleva tratar con ciertos pasos que al conjuntarlos, origina un funcionamiento óptimo para las actividades u objetivos planteados dentro de un sistema educativo.

Esto es posible gracias a cierta documentación, que son los ordenamientos oficiales y que por ser de carácter escrito, dan un toque de seriedad al igual que de apoyo sobre todo para el factor humano. Además, la documentación siempre tiende al orden pues son un instrumento de apoyo para el buen manejo administrativo.

## Capítulo II

### 2.- DOCUMENTACIÓN Y MANUALES UTILIZADOS EN LA ESCUELA PRIMARIA

La documentación en cualquier sistema administrativo, es muy específica y de ahí el porque es importante, ya que de alguna manera sirve de conexión para todas las áreas de una organización. Esto no es excepción en el sector educativo, pues para cualquier sociedad, es uno de los puntos fundamentales de su existencia. Por eso mismo, abarca una variedad de documentos, de los cuales a continuación se mencionan los más utilizados en una institución educativa.

#### 2.1 EL MANEJO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

La escuela cuenta con diversos manuales cuyo objetivo es proporcionar una caracterización de las distintas áreas existentes en el interior de la misma, como es el caso de aquellos que se refieren a la organización del plantel escolar, a la Cooperativa Escolar, a los Consejos Técnicos y a las Asociaciones de Padres de Familia; al lado de aquellos que definen las funciones de los directores, de los supervisores, así como los derechos y obligaciones de los docentes. De tal manera, " los manuales son documentos de carácter administrativo que sirven para normar la actuación del personal y coadyuvar al cumplimiento de los

objetivos de la institución". (18)

Sin embargo, la mayoría de estos manuales tiene ya un tiempo considerable de haber sido elaborados, por lo que debe pensarse que es prioritaria su revisión de acuerdo a las necesidades que van surgiendo por el cambio de los tiempos. En cuanto a esto, se requiere precisar el carácter de los mismos, ya que reflejan poco funcionamiento real, pues muchos de ellos, forman parte del "activo fijo", conservándose en los archivos de la dirección.

eso mismo sería conveniente una revisión minuciosa de la documentación.

A continuación se nombran los manuales relacionados con el funcionamiento del plantel de educación primaria.

### **2.1.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN PRIMARIA**

Su finalidad es proporcionar el marco descriptivo del esquema-orgánico funcional correspondiente a la Escuela de Educación Primaria, a fin de propiciar su mejor funcionamiento, al otorgarle los elementos de apoyo que faciliten la adecuada delimitación de funciones y responsabilidades. Contiene los apartados siguientes:

a) Objetivo. En este rubro se enuncia el propósito que da origen a ésta unidad de servicio.

b) Estructura orgánica. Identifica las relaciones de jerarquía que guardan

---

<sup>18</sup> Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. S.E.P. pág. 74.

los diversos órganos respecto de la Dirección, así como las funciones asignadas a cada uno de éstos.

c) Descripción de puestos. En esta parte fueron incluidos los perfiles correspondientes al director y personal docente del plantel, así como la definición de sus funciones por materia.

d) Descripción del funcionamiento de la escuela. En esta parte se describen las actividades que se realizan en el plantel de educación primaria.

### **2.1.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DIRECTOR**

Este manual tiene como objetivo general, sistematizar y unificar los criterios para la operación de las cooperativas escolares de consumo en los planteles dependientes de la Secretaría. El contenido del manual se divide en los siguientes rubros:

a) Procedimientos para la constitución y registro de la cooperativa. Incluye la descripción secuencial del proceso, además de un anexo en el que se presenta la estructura que debe tener el plan de trabajo de la cooperativa, y el diagrama de organización respectivo.

b) Normas para el control de ingresos y egresos de la cooperativa. En este apartado se desglosan las disposiciones establecidas para el efecto.

c) Procedimiento para el control del consumo efectuado por los socios. Además de la descripción del proceso, comprende los formatos para llevarlo a cabo, así como un anexo donde se describe el método para la determinación de

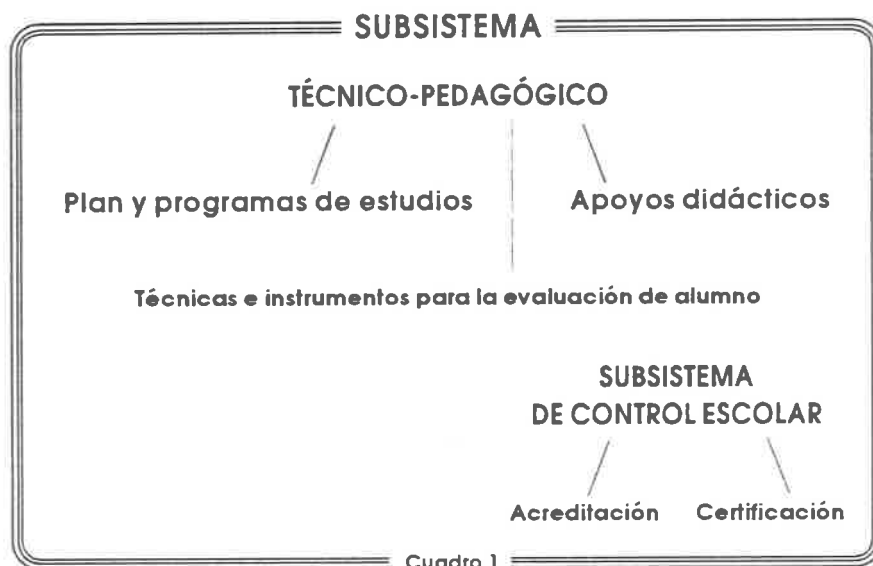
la parte proporcional del fondo repartible, que corresponde a los socios.

d) Procedimiento para el reparto de rendimientos de la cooperativa. en este apartado se presenta la descripción del proceso en forma secuencial.

e) Procedimiento para la renovación de los integrantes de los órganos de gobierno y control de la cooperativa. Contiene la explicación a cerca del desarrollo del proceso, indicando las actividades por realizar con sus respectivas responsabilidades y métodos de ejecución.

### 2.1.3 MANUAL TÉCNICO-PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

En este manual, se mencionan las funciones específicas del Director del plantel en relación con el subsistema Técnico-Pedagógico, por tanto será necesario que éstas siempre se estén revisando y estudiando cuidadosamente para ubicar las tareas que el Director de plantel debe realizar en relación con este subsistema. (ver Cuadro 1)



Convencionalmente el conjunto de funciones con la aplicación y desarrollo de planes y programas de estudio, apoyos didácticos y técnicos e instrumentos de evaluación del aprendizaje se ha determinado materia o



subsistema técnico-pedagógico. Ya en la práctica educativa, estos tres elementos del Subsistema Técnico-Pedagógico tiene una íntima relación con aspectos de acreditación, mismos que forman parte del subsistema de control escolar, pero que para efectos de este manual se consideran.

#### **2.1.4 MANUAL DEL DIRECTOR**

El directivo, al administrar un plantel, tiene la función de integrar armoniosa y óptimamente a todos los elementos de su comunidad educativa, pues en el interior de una escuela cobran vida los contenidos establecidos en planes y programas de estudio, en relación a trabajadores, educandos, educadores y padres de familia. El mejorar la calidad de la educación pública es tarea de todos, pero tiene un papel central que desempeñar, el directivo de cada plantel y el equipo de maestros con que cuenta.

Por estas razones se asume que, el director escolar puede y debe hacer una contribución de primera importancia para concretar en cada aula de la escuela a su cargo, los planteamientos del Programa Nacional de Educación, tanto por su papel que debe desempeñar como orientador técnico-pedagógico del personal docente adscrito al plantel, como su liderazgo dentro de la comunidad educativa, su autoridad moral e intelectual y su carácter de administrador de los recursos en la escuela.

En el Director del plantel descansa una parte considerable de responsa-

bilidad inmediata que tiene el Estado para impartir educación con calidad y eficiencia adecuadas: 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. Sin embargo el director de la escuela tiene presente que hasta ahora no se cuenta con un sistema para la formación de servidores públicos; su capacitación se ha desarrollado de manera empírica en casi todos los tipos, modalidades y niveles educativos.

Ahora bien, de alguna manera este manual representa una de las respuestas al objetivo en cuestión. Contiene la información técnico-administrativa básica para todo director de una escuela de educación primaria. El propósito de este manual es posibilitar el mejor funcionamiento del plantel de este nivel educativo, para lo cual proporciona al Director los apoyos metodológicos y técnico-documentales que requiere, lo mismo que las sugerencias pertinentes para apoyarlo en el ejercicio de sus funciones.

### **2.1.5 MANUAL DE LA ASOCIACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA**

Los padres de familia se organizan con el fin de coadyuvar en el mejoramiento y conservación de las instalaciones, mobiliario y equipo del plantel, así como para promover acciones en beneficio del trabajo escolar. De tal forma, este manual puede resumirse de la manera siguiente, " representar ante las autoridades escolares los intereses que en materia educativa, sean comunes a los asociados, con el fin de colaborar en el mejoramiento general de la

comunidad escolar ".<sup>(19)</sup>

Las Asociaciones de Padres de Familia deberán limitarse a realizar sus labores dentro del marco legal que señala su objeto; se abstendrá de intervenir en los aspectos técnicos y administrativos de los establecimientos educativos; no efectuarán actividades lucrativas en beneficio de sus asociados y ajustarán su actividad a las previsiones del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de la ley General de Educación.

### **2.1.6 MANUAL DE LA COOPERATIVA**

La cooperativa tiene dos finalidades esenciales: la primera, vincular la teoría con la práctica escolar, facilitando el desarrollo de hábitos de previsión, cooperación, auxilio mutuo, orden y disciplina en los educandos: la segunda, de apoyo a las acciones para el mantenimiento y conservación de la planta física escolar.

La cooperativa quedará establecida durante la primera quincena de septiembre, según lo dispuesto en el Reglamento de Cooperativas Escolares. Los manuales de organización de la escuela primaria y de procedimientos para construcción, registro y funcionamiento de la cooperativa escolar de consumo.

---

<sup>19</sup> Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. S.E.P. pág. 84.

## **2.2 CIRCULARES**

Este tipo de documentos normativos, son comunicaciones internas de la Administración Pública, expedidas por la autoridades superiores, a través de las cuales dan a conocer a sus subalternos, instrucciones, órdenes, avisos o la interpretación de disposiciones legales, para lograr el mejor desempeño de las atribuciones y obligaciones de carácter, " estos documentos se deben conservar en la dirección del plantel " <sup>(20)</sup> se debe leer y conocer su contenido, de tal forma que pueda ser comentada con todos los miembros del personal de la escuela y centro de trabajo.

### **2.2.1 CIRCULAR 001: FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PERSONAL**

La circular 001 de la Dirección de Educación Primaria, especifica los lineamientos a seguir por el Director del plantel, para orientar al personal docente a su cargo, en el ejercicio de su función durante el año lectivo ( cada nuevo año lectivo se observa cambios en esta circular ).

### **2.2.2 CIRCULAR 012: CRITERIOS DE ASIGNACIÓN POR NIVEL EDUCATIVO**

Esta circular trata los asuntos referentes a inscripción, estableciendo de acuerdo a la demanda de población; los grados y la cantidad de grupos para el

---

<sup>20</sup> Esta documentación se debe conservar en la escuela para el uso o asesoramiento del director o de los profesores; además de poder utilizarlo cuando se requiera.

año escolar lectivo.

En lo que se refiere a primaria, los alumnos que cumplan seis años en el periodo de noviembre y diciembre serán inscritos sólo presentando constancia de haber concluido el 3er. grado de Educación Preescolar en un Jardín de Niños o incorporados a la S.E.P. Los niños que cumplan 6 años durante los meses de septiembre y octubre, serán inscritos en las Direcciones de Educación Primaria en el Distrito Federal, sin necesidad de contar con constancia de preescolar. La relación de inscritos deberá ser entregada a la Dirección de Programación Educativa en el Distrito Federal, la cual elaborará los registros definitivos. La estructura grupal así como su relación de alumno-maestro por escuela será definida por la Dirección General de Educación Primaria.

### **2.3 ACUERDOS**

El acuerdo administrativo, es un instrumento normativo expedido por el poder ejecutivo. En este tipo de norma jurídica, existen en primer término los emitidos por el Presidente de la República y en segundo término los formulados por los Secretarios de Estado.

En relación al aspecto técnico pedagógico, el acuerdo No.17 establece las normas a que deberán ajustarse los procedimientos de evaluación del aprendizaje en los distintos tipos y modalidades de la educación bajo el control de la Secretaría de Educación Pública.

## **2.4 REGLAMENTOS**

Este tipo de disposición normativa esta constituida por un conjunto de normas obligatorias de carácter general, dictadas por el Presidente de la república que tiene por objeto facilitar el cumplimiento de las leyes emitidas por el poder legislativo. Los reglamentos lo expide el titular del ejecutivo con base en la facultad que para ello le otorga el artículo 89 fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

## **2.5 DECRETOS**

Este tipo de norma jurídica es una forma para expedir o aplicar normatividad respecto de un asunto o materia concreta en un ámbito de competencia especifica, el decreto como disposición normativa, puede ser formulado tanto por poder Legislativo como por el titular del Ejecutivo; para el primer caso, esta facultad le es otorgada por el artículo 70; para el segundo caso, se basa en la facultad que le otorga el artículo 89 fracción I de la Constitución.

## **2.6 JUNTAS DEL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO**

El consejo Técnico Consultivo es un órgano interno de la escuela, que apoya a la dirección del plantel a través del análisis y recomendaciones de los asuntos técnico-pedagógicos que se ponen a su consideración.

Cabe señalar que en ningún de los casos las recomendaciones de este

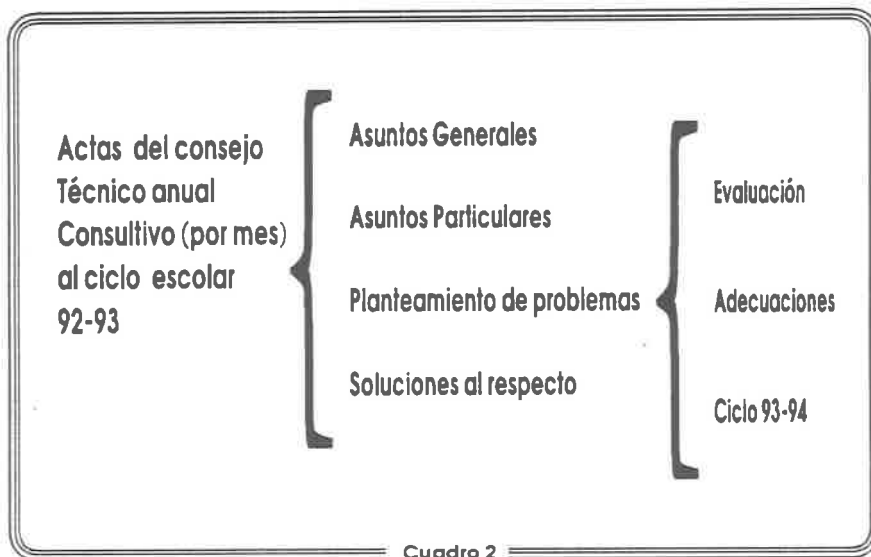
Consejo Técnico tiene características de acuerdo y resolución inapelable, pues es conveniente señalar de antemano que es un órgano de apoyo de la Dirección del plantel.

Ahora bien, como la tarea más importante del Consejo Técnico Consultivo, radica en la realización de estudios y planteamientos de recomendaciones de orden técnico-pedagógico, las reuniones deben abocarse principalmente a los siguientes aspectos:

- Elaboración de planes de trabajo.
- Distribución del tiempo para las actividades escolares.
- Selección de métodos y procedimientos, que propicien la mayor participación de los alumnos.
- Control de la puntualidad y asistencia de los alumnos..
- Control de la disciplina en la escuela.
- Elaboración de los instrumentos de evaluación.
- Estudio y determinación de medios para la confección, conservación y obtención de auxiliares didácticos.
- Planeación y realización de actividades cívicas y socioculturales.
- Forma correcta de elaborar y llenar la documentación.
- Integración de comisiones para la distribución del trabajo.

El consejo Técnico Consultivo realiza sus funciones a través de la organización de comisiones de trabajo con tareas ya sea por grados, áreas o necesidades específicas del plantel.

Es por medio de estas juntas donde se llevan a cabo, el planeamiento de todas las problemáticas y soluciones dadas dentro del plantel, exponiéndose todos los percances de las mismas en las seis actas que se crearon, las cuales fueron correspondientes al ciclo escolar 92-93. (ver Cuadro 2)



De tal forma, el cuadro No. 2 enfoca el manejo organizativo de las juntas para este ciclo escolar.

### 2.6.1. ASUNTOS PARTICULARES

Son aquellos que se refieren al exclusivo interés de los docentes, sea por sus planes de trabajo, enterarse de cierta documentación o actividad para este ciclo, fijar fecha por algún motivo, esclarecer dudas, etcétera.



### **2.6.2 ASUNTOS GENERALES**

Son definidos como aquellos de interés tanto para el maestro como para el alumno que origina el estar conviviendo dentro del horario del plantel.

### **2.6.3 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMAS**

En este punto, la principal temática es especificar cuales son o podrían haber sido los problemas existentes durante el ciclo escolar 92-93.

### **2.6.4. SOLUCIONES AL RESPECTO**

En este apartado, se enfoca a las alternativas que ayuden a resolver posibles problemas que se podrían presentar durante este ciclo escolar.

### **2.6.6. EVALUACIÓN ANUAL**

Es una recopilación objetiva de los sucesos ocurridos durante el ciclo escolar 92-93, donde se ha comentado los pormenores de las juntas llevadas a cabo por el Consejo técnico Consultivo cada mes, dando como pauta poder llevar a cabo un bosquejo del Plan de Trabajo para el ciclo escolar 93-94. de tal forma, sirve para informar al personal de los avances obtenidos durante el año escolar anterior. Durante el transcurso de este ciclo escolar se establecieron las formas para evaluar los conocimientos de los educandos, así como analizar los programas de estudio y las técnicas de trabajo.

Es cierto que los responsables actúan muchas veces de acuerdo a su

criterio y experiencia, pero no puede pasar por encima de la documentación que rigen las normas o políticas de la organización.

Los documentos son elaborados para situar puestos, establecer con claridad la autoridades; aunando disposiciones sean temporales o del momento observando siempre, los requerimientos de la organización.

### Capítulo III

#### **3.- USO Y CONTROL DE LOS RECURSOS DE LA ESCUELA PRIMARIA POR EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR EDUCATIVO.**

Los recursos con que cuenta una organización trascienden desde el momento, en que en ellos recae la responsabilidad para la función de ésta. Y esto mismo conlleva a resaltar la importancia de quien tiene las riendas de decisión y supervisión. En sí, de la persona que tiene autoridad dentro del sistema.

##### **3.1 EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR EDUCATIVO**

Si bien una organización funciona es porque necesariamente alguien esta detrás de ella. Para el caso en la escuela primaria, se observa que esa figura es el director, junto con todo su equipo de trabajo respaldados necesariamente por él.

##### **3.1.1 EL CONCEPTO DE ADMINISTRADOR EDUCATIVO**

Mi concepción muy personal de lo que es un administrador educativo la he logrado a través del periodo de clases que tuve en la licenciatura, especificándola como el manejo óptimo de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos; a través del proceso administrativo, que determina tener

coordinación en los elementos de planeación, organización, integración, dirección y control, dentro de un plantel escolar, específicamente la escuela primaria.

Sin embargo la S.E.P. lo define de la siguiente manera:

" entre el grupo de funciones que el director del plantel de educación primaria tiene bajo su responsabilidad, se encuentran las de administrador educativo. Este papel lo desempeña cuando programa, organiza, integra y controla los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la prestación del servicio educativo, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública ".<sup>(21)</sup>

El Director de escuela funge como la matriz de todo el sistema educativo dentro de su plantel, ya que debe dirigir al personal que labora sea maestros, alumnos, empleados, autoridades escolares y todos aquellos que integren la comunidad educativa.

Así como de llevar a cabo todas las actividades establecidas para su desarrollo en el ciclo escolar que se presente.

### **3.1.2 EL DIRECTOR COMO LÍDER.**

El líder es un director, es la persona que conduce los movimientos de una organización, él otorga responsabilidades y comisiones a oficinas y

---

<sup>21</sup> Manual del Director del Plantel de Educación Primaria S.E.P. pág. 53.

departamentos de acuerdo a su estructura, estableciendo una " dirección".(22)

Pero aunque se dan concesiones se debe " supervisar ",(23) en este caso puede ser el director, o la persona con la autoridad reconocida quien haga una inspección de las funciones estructurales de "x" organización.

Esto origina que el supervisor, debe adoptar cierta actitud para con sus subalternos, " pues influye muchísimo sobre el ambiente en que se realiza las labores y sobre la cantidad y calidad del trabajo que se ejecute ".(24)

El vigilar de una manera estrecha tiende a ejercer una presión molesta para cualquier trabajador. Ahora bien, la supervisión es una arma de dos filos, pues si los medios de vigilancia son extremos, el vigilado tendrá que avocarse a su actitud de manera mecánica, es decir no tendrá iniciativa ni innovación para mejorar su trabajo.

Por otro lado, si no es así puede que esté más tranquilo y sienta libertad de actuación; aunque también se vuelva meloso para atender sus actividades, llegando en algunos de los casos a ocasionar problemas o atraso en la puntualidad de entrega, de acuerdo a su función laboral.

Observando estos aspectos es importante considerar un nivel

---

<sup>22</sup> *Enciclopedia Salvat*. Barcelona. 1978. Tomo VII.pág 2018.

<sup>23</sup> *Ibid.* Tomo IV. pág.1090.

<sup>24</sup> TERRY, George R. *Principios de Administración*. México. Ed. CECSA. 1970. pág. 510.

intermedio, al supervisar en la medida que no resulte molesto, incluso hacerlo a manera de asesoramiento no con la intención de hostigar.

Desde el punto de vista de las relaciones humanas, " debe buscarse un termino medio entre los extremos de supervisión, dependiendo del tipo de tipo de trabajo y de las características de las personas que efectúan el trabajo." (25)

Pero sin embargo el vigilar de manera estrecha, se podría emplear en el momento en que el trabajo se encuentra definido y cada empleado tiene especificadas sus labores, a manera de presión para el tiempo.

Aunque para evitar esto es necesario planear con el tiempo necesario para evitar problemas.

Ahora bien, no solo es vigilar la actividad de un subordinado, sino en muchos de los casos, es explicarle como deben llevarse a cabo estas funciones de tal manera que incluso le inyecte entusiasmo para que se obtenga lo que se desea. Con ésto, la dirección o don de mando es la relación en la que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas para llevar acabo lo que el líder desea. "(26)

Y así, la dirección del personal debe ser efectiva en el momento en que por medio de ésta se les ayuda a lograr sus objetivos, por estar familiarizado a las características individuales de su gente.

---

<sup>25</sup> *ibid.* pág. 511.

<sup>26</sup> *ibid.* pág. 518

El liderazgo es la capacidad de persuadir a otros para que busquen entusiastamente objetivos definidos.

Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos. " Es el acto final que conduce al éxito a todo el personal que existe en una organización ".<sup>(27)</sup>

Además del carisma se pueden dar las influencias o el poder momentáneo sobre la generalidad. La necesidad es el factor primordial para que se de éste y el lugar del sujeto influyente es relativo, pues en un momento se necesita con urgencia de sus conocimientos o aptitudes físicas y en otro caso, puede ser otra persona que incluso haya sido dependiente de la necesidad anterior.

De tal manera el liderazgo puede definirse como la forma de ejercer influencia, esto es referirse a que los grupos sociales comprenden procesos bilaterales de influencia interpersonal. Los que tienen un saldo positivo serán designados líderes; los que tengan un saldo negativo serán seguidores. "Obviamente, el proceso para identificar a los líderes tendría que ser repetido en cada grupo debido a que el balance en cualquiera de ellos cambiaría de acuerdo a la situación ".<sup>(28)</sup>

La persona que ostente el puesto de líder, debe contar mínimo con la

---

<sup>27</sup> KAST Fremont, E. *Administración en las Organizaciones*. 4ed. México Ed. Mcgraw-Hill. 1988. pág. 381.

<sup>28</sup> *Ibid.* pág. 382.

confianza de su equipo de trabajo, además de la disposición del mismo para realizar lo que se esté pidiendo. El resultado que se necesita es el mejor y siendo un grupo de personas quienes lo harán, es importante un aspecto; el equilibrio para lograrlo. Ciertamente que es el trabajo que desempeña y por eso le pagan, pero también debe ser asesorado para hacerlo.

En este caso se dan propuestas y las más coherentes, son las actividades que se han de llevar a cabo, aunando a esto, la armonía que predomine en el lugar donde esté laborando. Es posible que tengan problemas con compañeros; cosa que sea pasable, lo que sería contrariable es que el jefe; la figura a seguir, sea insoportable. No es lo mismo trabajar con alguien de carácter fuerte pero sabedor de su trabajo, que con alguien de carácter y desconocedor de su labor.

Es entonces que el grado de confianza que el grupo tiene hacia su jefe es importante, tanto como la disposición del grupo para hacer lo que el jefe indique. " El jefe aceptado y agradable puede ejercer una influencia mayor que aquel en quien no se confía o gusta ".<sup>(29)</sup>

Para esto es necesario que se conozca las necesidades del grupo y sus necesidades interlaborales, de tal forma que sea acoplables a las exigencias de rutina laboral.

Pero el esfuerzo real que enfrenta el líder es el de su ocupación, pues

---

<sup>29</sup> TERRY George, R. *Principios de Administración*. México. Ed. CECSA. 1970. pág. 521.



muchas de las veces tienen que hacer a un lado distracciones o a la misma familia pues el trabajo no se queda en la oficina, sino que muchas de las veces continúa en la casa.

### **3.1.3 PRINCIPIOS FUNCIONALES DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA.**

Para ésto el director del plantel debe enfocar sus conocimientos a ciertos principios que son utilizados por la S.E.P. los cuales son:

a) Principio de la Coordinación de interés: el director debe acoplar los intereses del grupo de su comunidad a sus necesidades particulares de cuestión laboral-educativa para llevar a cabo los objetivos planteados en el ciclo escolar en cuestión.

b) Principio de la impersonalidad de mando: el director debe ejercer autoridad basándose en los lineamientos establecidos por la S.E.P. no por voluntad propia.

c) Principio de la resolución de conflictos: la solución a problemas se deben arreglar lo más pronto posible y en los mejores términos, originando menor disgusto y mayores satisfacciones.

ch) Principio del beneficio del conflicto: el director debe considerar cuales son las posibles ventajas del conflicto que se haya presentado, estableciendo soluciones y posibles satisfacciones

d) Principio de la autoridad como liderazgo: el director debe fungir como orientador de su plantel para con los maestros, padres de familia, alumnos, personal etcétera.

Estos aspectos son fundamentales para que el director de escuela pueda llevar con eficacia su funcionamiento en el aspecto laboral-social.

### **3.1.4 CALENDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESCOLARES.**

Ahora bien, para llevar acabo un orden de las actividades escolares, de la S.E.P. proporciona en el Manual del Director del Plantel de Educación Primaria, el calendario escolar y en una forma simplificada las principales actividades del director en la escuela primaria. De la siguiente forma:

- Durante el mes de agosto se elabora el Censo Escolar; el cuadro anual de necesidades y el programa anual de trabajo.

El censo escolar se elabora para saber el potencial del ingresado al primer grado de educación primaria. De esta forma se llevará un registro a mediano plazo de deserción y de término de estudios.

El cuadro anual de necesidades de recursos para el buen funcionamiento del plantel durante el ciclo escolar.

En el programa anual de trabajo se definen los objetivos que se pretenden alcanzar y las actividades que han de llevarse a cabo durante el año lectivo.

A continuación se asigna de grupos a los profesores, para que se lleven a cabo los objetivos educativos planteados. Así como la distribución de trabajo del director hacia su personal.

La inscripción y la reinscripción se elaboran para los niños de primer

ingreso, así como para los que se encuentran ya establecidos. Esto durante la última semana del mes de agosto.

### 3.1.5 PARTICIPACIÓN ACTIVA ESCOLAR

En lo que concierne al Consejo Técnico Consultivo, es un órgano que sirve como apoyo, consulta y asesoría al Director para poder con eficacia y eficiencia llevar a cabo su función. " El Consejo se integra durante la primera quincena del mes de septiembre y solo en aquellas escuelas que cuenten con un mínimo de cuatro profesores de grupo ".<sup>(30)</sup>

Las comisiones de trabajo se establecen en la primera sesión del Consejo Técnico Consultivo, de acuerdo a las necesidades que requiera el plantel de tal forma que pueden ser de disciplina, aseo, ceremonias, guardias de entrada y salida, orden, acción cívica o social y en su caso de la biblioteca circulante.

La Asociación de Padres de Familia, es un órgano de apoyo educativo de carácter interno para el Director del plantel. Este se integra durante treinta días de iniciadas las labores en el plantel.

La Cooperativa escolar, tiene dos finalidades esenciales:

"La primera, vincular la teoría con la práctica escolar, facilitando el desarrollo de hábitos de previsión, cooperación, auxilio mutuo, orden y disciplina en los

---

<sup>30</sup> *ibid.* pág. 59.

educandos; la segunda, de apoyo a las acciones para el mantenimiento y conservación de la planta física escolar ".<sup>(31)</sup> La cooperativa quedará establecida durante la primera quincena de septiembre (en el ciclo escolar 92-93).

Entre las actividades mencionadas el Director combina otras en forma permanente como es llevar:

-El libro de visitas del Supervisor: en este documento el supervisor anota las instrucciones y observaciones que son de apoyo para el director y de esta forma mejora sus actividades escolares. Las anotaciones deben hacerse a partir del mes de septiembre.

El Registro de Avance Programático: este registro se elabora semanalmente. Del primero al segundo año se puede llevar en los libros del maestro; sin embargo de tercero hasta sexto año se necesita un documento específico, donde señalan las actividades que comprenden el proceso de aprendizaje-enseñanza.

### **3.1.6. SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN.**

Para llevar a cabo el buen funcionamiento de una organización es necesario emplear los conocimientos teóricos que enmarca el proceso administrativo sobre los recursos existentes, quien logra esto es una persona sea hombre o mujer. Ahora bien, la función de un Director realmente es eficiente con el resultado final de las órdenes y movimientos que hace junto con su personal.

---

<sup>31</sup> *ibid.* pág. 60.

En este caso interviene el saber dar órdenes y que sean acatadas al pie de la letra de esta manera se da lo que es la comunicación laboral. Sin embargo realmente importante es que ese eje conductista; de la persona con autoridad, es quien lleva la responsabilidad de armonía en el centro educativo donde esté dando sus servicios. Para esto, es fundamental que conozca las necesidades y considere algunos cambios para que su personal se encuentre en condiciones tranquilas y estables; pues él, va a determinar con sus decisiones que tan acertadas fueron.

La realidad es, que con los logros es como se demuestra la aptitud de excelencia en el área profesional de cualquier sujeto, que se encuentra frente a la responsabilidad de tomar decisiones para concretizar los objetivos planteados, resolver los problemas que se presentan.

Se tiene la estructura y los recursos, pero si no hay alguien que señale como se debe llevar a cabo, entonces ni siquiera se podrá comenzar algo. El líder abarca los aspectos laborales, técnicos y emocionales de la organización; aunque es necesaria la ayuda del personal de confianza con la distribución de comisiones o puestos para la realización de actividades de una gran corporación. " El término de dirigente se puede aplicar a todo aquel que tiene la responsabilidad de guiar o dirigir a otros, independientemente del grado jerárquico que le corresponda en la escala de mando ".<sup>(32)</sup>

---

<sup>32</sup> *ibid.* pág. 134.

" La administración no debe ser únicamente conocida; la administración debe ser vivida. Y por supuesto, quien la debe de vivir es el dirigente".<sup>(33)</sup>

Lo antes señalado se refiere a que no es suficiente el caudal de conocimientos que el dirigente pueda adquirir y asimilar, sino que, debe entregar todo de él, para desarrollar un conjunto de hábitos y cualidades que le permitan convertir las funciones administrativas en parte de su realidad cotidiana, de ésto se deriva el carácter formal o informal del control laboral que ejerce con sus subordinados.

La autoridad formal se obtiene con el puesto que se ostenta; sin embargo es necesario que se refuerce con el trato y prudencia para con los trabajadores, es decir, que se den cuenta de que el jefe es conciente de errores, problemas y necesidades y que él está para saber cuales son éstos, dentro del campo laboral, para de ser posible dar soluciones o alternativas. Este es uno de los aspectos para los subordinados, otro es, que el dirigente demuestre con hechos su capacidad o talento para llevar a cabo los objetivos de la organización , originando el prestigio de él y toda su comunidad.

El carácter del dirigente es una particularidad muy estudiada, de aquí se deriva el aspecto de la autoridad formal, como el carisma del sujeto para el lugar donde trabaja. Esto es la simpatía que ejerce hacia su personal, de tal manera que le facilita la comunicación entre ellos.

---

<sup>33</sup> *ibid.* pág. 154.

Con lo antes mencionado se explica, que el liderazgo es parte de la administración y un elemento importante y para el buen funcionamiento laboral.

Para el caso que nos amerita los directores de escuela tienen que planear y organizar, por ejemplo, todo lo que se les pide a ellos es que influyan para que su personal los consideren algo especial, es decir, que tenga el apoyo reconocido de ellos.

### 3.1.7 EL MANEJO PRÁCTICO DE LOS RECURSOS

Se puede observar que hay una gran variedad de autores y que cada uno de ellos tiene su enfoque muy particular de como se lleva a cabo el proceso administrativo, coincidiendo en que éste se activa con el manejo de los recursos materiales, técnicos y humanos, pues son parte de los ingredientes para llevar a cabo una función administrativa.

Así bien, Agustín Reyes Ponce, " señala que son tres los elementos que forman una empresa: los bienes materiales, los hombres y los sistemas".<sup>(34)</sup>

Este autor encasilla los elementos señalados a las fases de organización e integración.

Los recursos humanos, materiales y técnicos requieren de que se les organice, para lograr una buena estructura en su sistema. "Todas las organizaciones cuentan con estos recursos, pero varían en cuanto a la calidad de su

---

<sup>34</sup> ABREU Paniagua, Sonia. *Organización y Administración de la Escuela Primaria*. Ed. Trillas. México. 1978. pág. 340.

estructura ".<sup>(35)</sup>

De tal manera, los recursos humanos dentro de una empresa, con respecto a su labor deben conocer con claridad cuales son los lineamientos a seguir, su relación hacia los demás y el grado de responsabilidad o de autoridad que tiene, a esto debe haber una valorización, del trabajo de acuerdo al puesto.

"La importancia real radica en que aunque exista una estructura bien delineada, si no hay integración en los sujetos que van a ocupar posiciones estratégicas, sólo habrá tropiezos".<sup>(36)</sup>

Para esto es importante seleccionar, haciendo un análisis de las posiciones ofrecidas, además de contar con fuentes de aspirantes que garanticen lo mejor.

Se continúa con un entrenamiento donde se habitúa al seleccionado en las actividades y programas del lugar. Continuando con el tratamiento esto es, mostrarle todos los derechos y obligaciones que tendrá hacia el lugar de trabajo.

Para su preparación continuará con conocimientos y disposiciones del centro laboral, de tal manera que continuamente se le den cursos de capacitación.

Por otro lado los recursos materiales abarcan lo que es el lugar, las

---

<sup>35</sup> FERNÁNDEZ Arena, José Antonio. *Introducción a la administración*. 5ed. México. Ed Limusa. 1977. pág. 117.

<sup>36</sup> FERNÁNDEZ Arena, José Antonio. *El Proceso administrativo*. 11 ed. México. Ed. Limusa. 1977. pág. 138



instalaciones y el respaldo monetario. Este respaldo es importante, pues con él se adquieren todos los bienes materiales que necesita la empresa, sea por inversionistas o por terceros (bancos).

De esta manera se obtiene el lugar donde fungirá como institución o empresa, para después repartir ese lugar en oficinas que tendrán funciones específicas para el control del lugar.

Con respecto a los recursos técnicos, de acuerdo a las necesidades y aptitudes se forman los sistemas que han de ocupar cada una de las oficinas o departamentos. Un ejemplo claro son el de los organigramas y los manuales que engloban las políticas de la organización. Los primeros son representaciones gráficas que muestran los puestos y la categoría de los sujetos. Y el segundo comprende la información escrita de obligaciones, derechos y abstenciones de acuerdo al puesto. Además de la personalidad general de la empresa, es decir, cual es su consigna motivacional.

Arturo Lemus señala que " la administración es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinadas por la política educacional ".<sup>(37)</sup>

Este autor a diferencia de Reyes Ponce, señala que los recursos manejados en el proceso administrativo son: el humano, el estructural y el económico.

---

<sup>37</sup> LEMUS L, Arturo. *Administración, Dirección y Supervisión*. Ed. B.C.P. Argentina. 1995. pág. 26.

El factor humano tiene su importancia, pues lleva el manejo administrativo, aunque los avances tecnológicos estén reemplazando a este factor en gran cantidad.

La estructura dice él, es un factor que aunque se dé en forma rudimentaria, la tiene cualquier organización.

Por otro lado menciona que " el aspecto económico es el referido al recurso material, pues se requiere para el funcionamiento adecuado del cuerpo administrativo y la consecución de sus planes de trabajo ".<sup>(36)</sup>

Aunque se difiere en nombres de conceptos la idea es la misma y el número de elementos son tres. Ahora bien, establecen la importancia primordial del recurso humano. Éste es la base mecánica para desarrollar cualquier actividad y si en algún caso se ha visto desplazado, a sido más bien por intereses materiales, pues se evitan pagar un sueldo más.

La organización técnico-pedagógica es el planear el trabajo escolar, horarios y programas. Por otro lado la organización sanitaria, se refiere a la seguridad y protección de todas las personas que se encuentran en el plantel (estudiantes, profesores, directivos, personal de intendencia etcétera).

Organización moral y social se refiere a integrar al personal escolarizado a lo establecido por la sociedad. Y la organización administrativa es dividir el trabajo, registro, inventarios, documentos, etcétera.

---

<sup>36</sup> *Ibid.* pág. 28.

Con respecto a la organización humana no es muy específico; sin embargo, es este factor quien mueve toda esa organización escolar.

Guzmán Valdivia enfoca la importancia de los recursos en la fase de integración, ya que considera que con ésta se reúnen las partes para dar existencia a lo planeado en cualquier organización. " La integración material es la adquisición y conservación de los recursos económicos y materiales los cuales son necesarios para la operación normal, específicamente de una empresa ".<sup>(39)</sup>

También habla de la integración humana, que comprende lo que es la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea éste operativo, ejecutivo, técnico o de dirección, según lo que requieran los trabajos que en la empresa se han de realizar.<sup>(40)</sup> De esto mismo, se deduce que tanto la integración material como humana, respectivamente se supone a lo material y a las personas.

Cuando hace mención del aspecto técnico en la empresa, observa que hay un requisito específico para cada uno de los pasos al seleccionar personal. Las entrevistas en un ejemplo; ¿ Qué se preguntará? ¿ Qué estilo se usará?, siempre y cuando de antemano se haya llenado una solicitud de empleo. Las

---

<sup>39</sup> GUZMÁN Valdivia Isaac. *La Dirección de los Grupos Humanos*. Ed. Limusa, México. 1966. pág. 184.

<sup>40</sup> *Ibid.* pág. 184.

técnicas pueden ser orales o escritas. Una donde el recurso humano funcione como el medio para obtener trabajo (entrevista); la otra por medio de formatos (solicitudes, manuales, etc.)

Con el avance de la tecnología se hace una mezcla de estos dos aspectos por medio de la comunicación; comentando que éste es un factor primordial para tener conocimiento de las necesidades planes y objetivos dentro de una organización, pues de todas las técnicas empleadas la más importante y efectiva es la de la comunicación, ya que tiene el poder de actualizar, difundir y poder intervenir en cada una de las zonas que compongan una empresa.<sup>(41)</sup>

Luthans Fred concibe a los recursos con aquello que se debe manejar en un tiempo preciso ya sea a corto o largo plazo. Esto tiene conexión estrecha a los intereses y políticas de la organización. Aquí es donde interviene la comunicación o la estrategia organizacional.

La planeación de los recursos humanos aplicable a la organización tiene consecuencias estratégicas a largo plazo, pero en la sociedad altamente móvil de los días, la contratación de un individuo en particular es más bien táctica.<sup>(42)</sup>

Todo es, de acuerdo a los intereses maquiavélicos de "X" organización.

---

<sup>41</sup> *ibíd.* pág.210

<sup>42</sup> LUTHANS, Fred. *Introducción a la Administración*. Ed. Mcgraw-Hill. México. 1980. pág. 95

Es un recurso que puede ser renovado, sale uno y entra otro, pero no cualquiera.

Por otro lado el recurso material o financiero debe observar una táctica especial. Esto es, optimizar la mercancía y la ganancia a largo plazo con el almacenamiento de una gran cantidad de productos o producción, para que en el momento de demanda la ganancia sea abundante.

Si se quiere establecer una estrategia con respecto a materiales almacenados, debe ponerse en práctica un sistema de control de almacén con buenos elementos de almacenaje, buenos registros de existencias y procedimientos para realizar cuentas periódicas de inventario físico.<sup>(43)</sup>

Los recursos técnicos los enfoca en manera particular a los medios informativos específicamente de carácter escrito, sea formatos, manuales, etc. Aunque también habla sobre la importancia de la tecnología y el avance y de como está repercutiendo para la mejor comunicación en una empresa. Los libros, periódicos, manuales y otro material escrito son recursos de información que en la naciente era del trabajador que necesita saber, están cobrando cada vez mas importancia.<sup>(44)</sup>

En los siguientes puntos se hace un enfoque de los recursos al ámbito administrativo educacional. Donde los recursos también son tres, siendo los humanos, los materiales y financieros.

---

<sup>43</sup> *ibid.* pág. 95

<sup>44</sup> *ibid.* pág. 95.

### **3.1.8 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Aquí se observa el control del Director hacia su personal afrontando los siguientes aspectos:

- Las licencias que se clasifican con goce y sin goce de sueldo, de acuerdo a lo estipulado en los artículos 50, 51, 52 y 60 del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública en su capítulo X. La puntualidad se enfoca a lo estipulado en el artículo 80 del reglamento mencionado anteriormente.

- Actualización de la plantilla de personal, en este documento se lleva el registro de las plazas ocupadas, vacantes y disponibles, tanto del centro de trabajo como su monto total.

- Registro de asistencias y puntualidad. Se utiliza un libro de asistencia para llevar el control de faltas y retardos.

**3.1.9. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES.** En este caso, el director se atiene a las siguientes actividades:

- Solicitud de material y equipo. La requisición se hará por medio de un oficio que el director entrega al supervisor para que lleve a cabo todo el trámite correspondiente. Al recibir el pedido, el director debe conservar una copia del oficio de recepción para archivo y control.

- Registro y control de bienes muebles e inmuebles. Para dar de alta los bienes instrumentales, el director elabora un oficio donde especifica cuales

fueron adquiridos por asociaciones de carácter civil y cuales con los ingresos propios del centro de trabajo. Ahora bien, se entrega al supervisor de zona tal oficio para su tramitación a la vez que el director anexa a la documentación facturas o remisiones. Por último el director recibe un oficio de la unidad administrativa en la cual se señala el número de inventario asignado a cada bien.

- Baja de bienes instrumentales. En este caso el director elabora un aviso de baja, donde anexa la copia de la tarjeta de control de los bienes que se consideran aprovechables como no aprovechables, adjuntando la documentación que explica la causa de la baja. Sin embargo para poder dar de baja un bien instrumental es necesario que la unidad administrativa autorice la baja en su inventario.

- Actualización del archivo. Es importante que se mantenga ordenado el archivo para poder tener en orden la documentación y utilizarla cuando se requiera.

### **3.1.10 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

En este caso la escuela primaria cuenta con ingresos propios generados por las donaciones de los padres de familia y en algunos casos de la cooperativa escolar. Es entonces que el director de la escuela elabora un programa anual de las actividades por desarrollar durante el año escolar. Este documento servirá de base para la preparación del programa anual de gastos, el cual deberá ser presentado al área de recursos financieros de la unidad administrativa correspon-

diente.<sup>(45)</sup>

Para presentar este programa es necesario:

- a) Entregar estimaciones de los ingresos y egresos.
- b) Recabar en una copia el sello de recibido.
- c) Recoger una copia con las estimaciones y con el rubro al cual deberán ser cargadas, sea la Asociación de Padres de Familia o la Cooperativa.

Como se puede observar hay una clasificación de los recursos con los que cuenta una organización, por eso siempre van estrechamente relacionados.

Y la aportación cualitativa y cuantitativa de cada una de ellos, debe ser equilibrada para su mejor acoplamiento, que siempre tiene como prioridad la función perfecta para llevar a cabo una buena administración.

---

<sup>45</sup> Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. S.E.P. pág. 65



## CONCLUSIONES:

La administración educativa es una actividad que se va dando durante cada ciclo escolar; las situaciones se forman al irse presentando problemas, estos se manejan según las normas y disposiciones establecidas en los manuales.

El director acude a la inspección donde es asesorado y puesto al día con respecto a señalamientos u observaciones.

El director del plantel se asesora con los manuales, circulares, decretos, que son enviados de la S.E.P.

La administración de los recursos es sencilla pues los materiales que son utilizados no tienen dificultad para ser conseguidos, sea proporcionados por los padres de familia, por la S.E.P. o por alguna empresa que haga propaganda de sus productos.

Los recursos financieros, pueden ser conseguidos por medio de la cooperativa o donativos de los padres de familia.

Los recursos humanos se coordinan para lograr gracias a la convivencia de años entre ellos, su experiencia laboral. La capacitación de los maestros

establece la garantía de calidad magisterial, tanto en forma general como individual.

El proceso administrativo es empleado todo el tiempo ya que de esta manera se coordina el movimiento de un plantel.

Todo conlleva una conjunción de actividades que se realizan según las necesidades existentes de la escuela y de acuerdo al criterio experto del director, fundamentándose siempre en los estatutos y reglamentos de la S.E.P.

La función del director, es una recopilación de experiencias que van formando el criterio de este servidor público.

Para el año escolar 93-94, hay una reforma en el campo administrativo, pues se formula la "Carpeta Única de Información para la Educación Primaria" este documento es un programa de simplificación administrativa; donde su objetivo primordial es descargar labores de carácter administrativo a los maestros y directivos de las escuelas de educación básica. Puesto que el maestro, recibía a lo largo del año una gran cantidad de solicitudes de información, cuyo llenado le llevaba tiempo y de las cuales, muchos de los casos desconocía el destino y utilidad.

En esta "Carpeta Única de Información", su propósito fundamental es

reducir en más de un cincuenta por ciento la cantidad de información que se solicitaba, lo que sin duda llegará a ser una gran descarga de tareas administrativas, pues permitirá que el docente dedique más tiempo a sus clases.

Complementando lo anteriormente expuesto, se establece cuantos y cuales formatos se deberán llenar a lo largo del año escolar, el momento oportuno y necesario para utilizarlos y a quien entregarlos, de forma tal que podrán programar sus cargas de trabajo tanto docentes como administrativas.

Ahora bien, los logros o apoyo real que proporcione esta "Carpeta Única de Información para la Educación Primaria" se observarán en la última carta del consejo técnico consultivo del año escolar 93-94, es decir al finalizar éste.

El manejo de los recursos se lleva a cabo según los requerimientos del plantel.

El administrador educativo se enfoca a tener logros cualitativos a largo, mediano y corto plazo, con respecto a lo que deriva la educación o aspectos pedagógicos.

El fin primordial del administrador educativo es preparar recursos humanos aptos para los cambios, necesidades y avances del país y del mundo.

## BIBLIOGRAFÍA

ABREU Paniagua, Sonia. Organización y administración de la escuela primaria.  
Ed. trillas. México. 1978. 340 p.

ALVAREZ Constantino, Jesús. Dirección de escuelas; teoría y práctica. Ed.  
Porrúa. México. 1979. 678 p.

ARY, Donald. Introducción a la investigación pedagógica. Ed. Interamericana.  
México. 1985. 599 p.

BALLESTEROS Usano, Antonio. Organización de la escuela primaria. 2 ed.  
Ed. Porrúa. México. 1979. 331 p.

BECERRIL Velasco, María Luisa. Organización y administración de una escuela  
normal. México. 1972. 208 p.

CALLEROS Lomelí, Mario. Guías para la planeación y organización de una  
escuela primaria. 4 ed. Ed. trillas. México. 1976. 280 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a teoría de la administración. 3 ed.  
Ed. Mcgraw-Hill. México. 1992. 569 p.

DALE, Ernesto. Organización. 4 ed. Ed. Técnica. México. 1976. 384 p.

FERMOSO, Paciano. Teoría de la educación. Ed. CEAC. Barcelona España. 1982.  
365 p.

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio. Introducción a la administración. 5 ed.  
Ed.Limusa. México. 1977. pág. 117.

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio. El proceso administrativo. 11 ed. Ed.  
Limusa. México. 1977. pág.138

GONZÁLEZ Velázquez, Luz María. Informe al servicio social. Centro regional de  
construcciones escolares para América Latina, México. Planeamiento y diseño  
de la escuela primaria latinoamericana.

GUZMÁN Valdivia, Isaac. La Dirección de los grupos Humanos. Ed. Limusa.  
México. 1966. 985 p.

JIMÉNEZ Castro, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. 6  
ed. Ed. Limusa. México. 1979. 679 p.

KAST Fremont, E. Administración de las organizaciones. 4 ed. Ed. Mcgraw-Hill.  
México. 1988. 875 p.

KOONTS, Harold. Elementos administrativos. 5 ed. Ed. Mcgraw-Hill.  
México. 1979. 689 p.

LEMUS L, Arturo. Administración, Dirección, y Supervisión. Ed. B.C.P.  
Argentina. 1995. 877 p.

LOURENCO, Filho. Organización y administración Escolar. Brasil. Ed. Kapelus.  
1965. 589 p.

LUTHANS, Fred. Introducción a la administración. Ed. Mcgraw-Hill. México.  
1980. 985 p.

MUÑOZ Amato, Pedro. Introducción a la administración pública. 2 ed. Ed.  
Trillas. México. 1982. 115 p.

ODONNEL, Koonts. Curso de administración moderna. 6 ed. Ed. Mcgraw-Hill.  
México. 1979. 788 p.

REYES Rosales, Jerónimo. Orientaciones para dirigir la escuela primaria. Ed.  
Porrúa. México 1984.

ROCKWELL, Elsie. Ser Maestro, estudios sobre el trabajo docente. Ed.  
Caballito. México. 1985. 160 p.

S.E.P. Güfa de apoyo para el director. Ed. Fernández Editores.

México. 286 p.

SCHIEFELBEIN, Ernesto. Teorías, técnicas, procesos y en el planteamiento de la educación. Ed. El Atenio. Argentina. 1982. 672 p.

TAYLOR W., Frederick. Principios de la Administración Científica. 7 ed. Ed.

CECA. México. 1978. 949 p.

TERRY, George R. Principios de administración. Ed. CESCA. México.

1970. 970 p.

VÁLDEZ M., Francisco. ¿Cómo dirigir la escuela primaria? 2 ed. Ed. Aguilar.

México. 1988. 789 p.

## **MANUALES.**

**Manual del Director del Plantel de Educación Primaria S.E.P.**

**Manual Técnico-Pedagógico del director de Escuela Primaria. S.E.P.**

**Manual de Planeación del Director de Escuela. S.E.P.**

**Manual de Normas de Inscripción, Reinscripción, Acreditación y Certificación para el ciclo escolar 1993-1994. S.E.P.**

## **CIRCULARES**

**CIRCULAR 001: Funciones y Actividades del personal docente.**

**CIRCULAR 012: Criterios de Asignación por nivel educativo.**

## **OTROS DOCUMENTOS**

**Carpeta Única de Información para la Educación Primaria. S.E.P.**

**Documento de Apoyo sobre: Ajustes al Programa Vigente en la Educación Primaria. S.E.P.**