
ACADEMIA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA
PROGRAMA DE TITULACION PARA EGRESADOS PLAN 1979
OPCION: RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.



**"EL PROCESO DE DESIGNACION DEL PERSONAL
DIRECTIVO EN ESCUELAS PRIMARIAS DEL D. F."**

P R E S E N T A
MARCO ANTONIO TORRES PEÑALOZA

DIRECTORA DE TESIS: PROFESORA. PATRICIA LEDESMA VAZQUEZ.

FEBRERO DE 1998.

21/11/98
MCA 8/11/98

A MI MADRE: CRISTINA, CON TODO RESPETO Y ADMIRACION,
por su ejemplo de hija, esposa y madre.

A MI ESPOSA; GRACIELA NORA, Sus aportaciones como:

*esposa, madre y sobre todo MAESTRA
fueron determinantes para la conclusión
de este trabajo, gracias por tu tolerancia.*

A MI HIJA; DANIELA "in memoriam". Hija, tratando de encontrarte
de alguna manera, me estoy encontrando conmigo mismo.

A MI HIJO; JULIO CESAR. Hijo, cuando quieras hacer algo

*hazlo, no te detengas. Después analiza si lo que
hiciste fue lo correcto y si no es así trata de
corregirlo lo más pronto posible.*

Agradecimientos

***A mis hermanos: Angeles, Humberto y Francisco, creo que
querer es poder ¿no?***

***Principalmente a mi hermano COBY, por su gran y
valiosa ayuda, estoy seguro de que
vas a triunfar.***

***A mis compañeras y amigas: ROSY, LA GÚERA
Y SARITA, gracias por confiar en mi,
espero no defraudarlas.***

***A la Profra. PATRICIA LEDESMA VAZQUEZ, directora
de esta tesis, gracias a sus aportaciones y paciencia
pudo concluirse esta investigación.***

INDICE

	PAGINA
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	1
1.1 Administración	2
1.2 Concepto de Administración	3
1.3 Principios Generales de Administración	7
1.3.1 Recursos o Elementos de Administración	10
1.3.2 Finalidades de la Administración	11
1.4 Dirección General	12
1.4.1 Principios de Administración	13
1.4.2 Organización y funcionamiento de las Escuelas Primarias	19
1.4.3 El Director como Líder de la Comunidad Educativa	22
1.4.3.1 Una Aproximación a los estilos de Dirección Escolar	34
CAPITULO II	
MARCO CONTEXTUAL NORMATIVO	43
2.1 Acuerdo para la Modernización Educativa	44
2.2 Reformas Constitucionales para la Modernización	44
2.3 Programa de desarrollo Educativo	50
2.3.1 Educación Básica	50

CAPITULO III

MARCO LEGAL	60
3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	61
3.1.1 Artículo 3° Constitucional	61
3.1.2 Ley Federal de Educación	63
3.2 Manual del Director de Educación Primaria	73

CAPITULO IV

DESCRIPCION DE LA ESCUELA PRIMARIA	79
4.1 Problematización del tema de investigación	80
4.2 Descripción de la Dirección de la Escuela Primaria	85
51-2454-363-49-x-023 * MAURITANIA *	

CONCLUSIONES	90
---------------------	-----------

PROPUESTAS	95
-------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	97
---------------------	-----------

CAPITULO

I

MARCO

TEORICO

1.1 ADMINISTRACION

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Desde la perspectiva de los primeros tratadistas de la Administración remontándonos al siglo XVIII, ésta se concebía como actividad del estado y cuya finalidad era brindar el bienestar común a todos los miembros de una sociedad determinada. Así tenemos que Guerrero Orozco retoma los fundamentos de la Administración en los tratados de la ciencia de la policía Europea de 1756 de Juan Enrique Von Justi, en donde la policía "Son las leyes y los reglamentos que conciernen al interior del estado, que tiran a afirmar su poder, y hacer buen uso de sus fuerzas, procurar la felicidad de los súbditos en una palabra, el comercio, la hacienda, la agricultura, descubrimiento de las minas, las maderas, los bosques etc., atendiendo que la felicidad del estado depende de la inteligencia con que todas estas cosas son administradas".¹ Obviamente la acción educativa es ya parte interesante de la actividad del estado² y al mismo tiempo en esta concepción se encuentran presentes los elementos de la definición que enuncian los modernos tratadistas administrativos, que en este caso serían la existencia de las leyes y reglamentos legalmente aceptados; el ejercicio del poder y la autoridad; los principios de eficiencia y eficacia, la presencia de individuos o subordinados y, la persecución de objetivos que en última instancia redundarán en la prosperidad de los miembros de la sociedad y en consecuencia, del mismo estado. Desde luego lo que salta a la vista es que en la escuela lo que se debe perseguir con la acción administrativa es la concordancia y armonía entre todos los elementos y recursos que se emplean para lograr eficazmente los objetivos educacionales.

La definición anterior la recuperan Lorenzo Von Stein y Juan Bodino quienes enuncian a la administración como "el gobierno en acción", desde luego, en esta definición se sobrentiende la existencia de objetivos, la presencia de individuos quienes dirigen y realizan la acción y los recursos con que se realiza la actividad del Estado.

¹ GUERRERO OROZCO, Omar. Las ciencias de la Administración del Estado Absolutista, p.128

² Véase Teoría General del Derecho Administrativo de Acosta Romero Miguel, p.38

Asimismo, Del Castillo recupera a Max Weber quién enuncia la teoría de la Burocracia, en donde La Administración bajo esta forma de pensamiento administrativo se centra en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos, así como el concepto de racionalidad, considerándose éstos como elementos totales para que la organización alcance sus objetivos. La racionalidad en las acciones se convierte en sinónimo de eficiencia”³. El término burocracia que Weber emplea no tiene la connotación peyorativa que actualmente se le atribuye, sino que para él significa el empleo de normas y procedimientos a que deben sujetarse todos los miembros de la organización, a fin de que toda esta disposición se ejerza de manera impersonal.

Las definiciones anteriores se engloban dentro de lo que es la Administración Pública, sin embargo, es importante señalar que estos conceptos se vinculan con el presente estudio, ya que en México la educación se concibió como una tarea fundamental del Estado desde la Constitución de 1917, aunque anteriormente la Constitución de 1824 ya se reconocía que la labor educativa era una actividad inherente a éste y, en la actualidad prevalece esta responsabilidad del Estado en materia educativa, aunque con cierto matiz, ya que hoy día la educación debe ser de manera corresponsable entre los distintos órdenes de gobierno, padres de familia, maestros, alumnos y sociedad.

Se retorna a la teoría Weberiana porque la educación en la actualidad se rige bajo principios legalmente aceptados contenidos en el Artículo 3° Constitucional y en la Ley General de Educación, en donde precisamente se establecen los diferentes ámbitos de competencia de los tres órdenes de gobierno: Federal, Estatal y Municipal dentro del nuevo Federalismo Educativo para lograr la calidad, eficiencia y eficacia educativa en el nivel de Educación Primaria.

En otra connotación, “la administración es una relación social, pero no entre seres humanos con condiciones de igualdad, sino entre desiguales, entre los que detentan los medios de producción y los que no tienen más que su capacidad de trabajo, entre los que la dirigen y los que son dirigidos: por tanto, la esencia del fenómeno administrativo está en el trabajo humano.”⁴ En esta

³ DEL CASTILLO, Mancebo. El Administrador y su entorno..., p. 61

⁴ FLORES CRUZ, Cipriano. La Administración Capitalista del Trabajo, p. 18

acepción, esta presente la idea de que la administración es una relación social que se desarrolla bajo principios de autoridad y subordinación.

Aunque no necesariamente relaciones de preeminencia y subordinación, en la escuela existe una autoridad responsable del centro escolar que se encargue de coordinar y vigilar que el quehacer educativo se lleve a cabo con eficiencia y eficacia para lograr la formación integral del niño, que en este caso, es el director del plantel escolar.

Remitiéndonos a la definición normal o etimológica, la palabra "administración" se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*, ésta última palabra proviene de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo, *ter*, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo *minister* es diametralmente opuesto a la de *magister*: de *magis*, comparativo de superioridad, y de *ter*.

Si "*magister*" (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una función, "*minister*" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así la etimología de administración, de la definición de 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.

Nominalmente administración significa prestación de servicio bajo el mando de otro, sin embargo, esta definición nos puede llevar a una visión de la administración de la dependencia y completa sumisión, lo que sería erróneo en la escuela, ya que aquí lo que debe prevalecer es una actitud de coordinación, colaboración y armonía entre todos los elementos que intervienen en la acción educativa, por tanto, la función del director escolar, es de **asesoría, orientación y solución** de problemas inherentes al aspecto técnico-pedagógico y a la optimización y administración de recursos.

Cabe resaltar que el maestro Agustín Reyes Ponce hace referencia a una serie de autores los cuales expresan lo que para ellos significa administración:

Para Henri Fayol, administrar es **prever, organizar, mandar, coordinar y controlar**.

Para J.Á. Fernández Arena: es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Koontz y O' Donell afirman que es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Peterson y Plowman la califican como una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular.

Para F. Tannebaum significa el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

Para Reyes Ponce, la administración **"es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social"**⁵

Los autores citados por Reyes Ponce resaltan la existencia de objetivos, autoridad, dirección y coordinación dentro de un organismo social. Así tenemos entonces que la administración implica una acción que tiene que ver con los objetivos, el liderazgo o autoridad, la coordinación, la planeación, la dirección de un conglomerado humano que trabaja o presta sus servicios en una organización social y la evaluación constante de las acciones que se realizan en la consecución de los objetivos. Si bien es cierto que la administración hace posible el cumplimiento de los objetivos organizacionales, también es necesario considerar que en dicha actividad confluyen una serie de recursos : humanos, materiales y financieros, por ello, adoptamos la siguiente definición de administración:

⁵ REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. p. 2

Es la actividad encaminada a la optimización de los recursos para el logro eficiente de los objetivos de una organización social con estructura definida y jerarquización de responsabilidades y atribuciones, mediante el esfuerzo coordinado de los miembros de la misma, bajo preceptos y normas legalmente aceptados. Dicha actividad se nutre además de ciertos principios científicos y metodológicos (planeación, organización, integración, dirección y control) que ayudan a vislumbrar el mejor camino para lograr la eficiencia y eficacia de la organización. La eficiencia se refiere a la optimización de los recursos en el proceso de realización de las actividades y la eficacia al logro de los objetivos conforme a los estándares planteados con antelación.

1.3 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION

Henri Fayol considerado como el padre de la administración moderna enunció catorce principios los cuales deben ser observados en toda organización para su buen funcionamiento, estos principios son flexibles y deben ser adaptados según las necesidades del ente social determinado. Para el caso específico de esta investigación sólo se recuperan algunos que se consideran los más importantes y aplicables al ámbito educativo.

DIVISION DEL TRABAJO, es decir que cada miembro realiza una función determinada. Este principio se encuentra presente en lo que a atribuciones y responsabilidades del director, de los maestros, de los alumnos, etc., se refiere. Este principio permite que los trabajos asignados sean desarrollados con mayor eficiencia y eficacia porque permite la especialización y dominio de habilidades y técnicas específicas en determinada actividad.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, necesariamente importante para que el organismo social pueda funcionar. En este sentido, el que mayor responsabilidad tiene en la escuela es el director, quién debe ser el eje motor para que los demás puedan desempeñar bien sus funciones. Aunque también se requiere que los docentes, los alumnos y los padres de familia sean responsables para que se cubran eficientemente los objetivos educacionales del Plan y Programa de Educación Primaria.

DISCIPLINA, es decir, en la escuela debe reinar la armonía y la concordia entre todos los elementos que intervienen en el quehacer educativo y fomentar el mutuo respeto entre los mismos.

UNIDAD DE MANDO, quiere decir, que un subordinado no debe recibir órdenes de otros jefes más que el inmediato responsable de él. En la escuela, el director es el responsable inmediato del personal docente a su cargo. Sin embargo en vez de mando y subordinación en la escuela, lo que debe prevalecer es la coordinación y la comunicación para sacar adelante los problemas y necesidades. Parte importante es que al momento de expedirse instrucciones por parte de la dirección escolar o autoridad superior competente se tenga bien definido el motivo de la orden para no dar una contraindicación en la ejecución del trabajo, ya que ello significa pérdida de

energía, recurso y tiempo del que ejecuta la orden y además crea en el individuo la incertidumbre, la desconfianza y el descrédito hacia su superior.

UNIDAD DE DIRECCION, es decir, que los esfuerzos se deben enfocar hacia un solo objetivo según el plan de la institución y que exista una cabeza ejecutiva quién dirija y coordine todas las acciones. La escuela debe enfocar todos sus esfuerzos y recursos a que se cumplan los objetivos del Plan y Programas de Estudios de Educación Primaria y se logre la formación de los alumnos como lo señala el artículo 3° Constitucional, esto es, de manera integral. En este sentido, quién debe velar porque se cumplan los preceptos constitucionales en materia educativa, es el director de escuela, ya que es él quién tiene fincada una gran responsabilidad por parte del Estado y lo que suceda al interior de la escuela y fuera de ella, sea positivo o negativo, será la pericia y maestría con que dirija y coordine en la institución educativa. Desde luego, se requiere también la colaboración, el compromiso y la responsabilidad del supervisor escolar para asesorar, orientar, motivar y coordinar el cuerpo directivo y a la planta docente de los centros educativos hacia metas y acciones enfocadas al mejoramiento de la enseñanza aprendizaje de los alumnos y a la optimización de los recursos.

SUBORDINACION DEL INTERES PERSONAL AL INTERES GENERAL, los miembros de la organización no deben perseguir sus objetivos personales sino el de la empresa. En el caso de la escuela, tanto directivos y docentes deben estar conscientes de que la sociedad tiene depositados en ellos su confianza y se debe anteponer la labor educativa y que esta sea de calidad, antes que cualquier otra actividad.

REMUNERACION AL PERSONAL, que debe ser suficiente para brindar una vida decorosa a los que están involucrados con la labor educativa. En este caso, se recomienda, que el directivo escolar busque mecanismos de financiamiento para compensar aquellos docentes que se destaquen en su desempeño profesional, obviamente, se requiere la colaboración y anuencia de los padres de familia, autoridades educativas, municipales y de la comunidad.

LINEA DE AUTORIDAD, o sea, jerarquización de responsabilidades que deben estar visibles y claramente estipuladas en cada institución escolar.

ORDENES: orden material y orden social, significa "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". En el caso de la escuela, deben estar bien distribuidos los espacios asignados, los salones, materiales y recursos según las necesidades de cada grupo y de cada grado escolar.

EQUIDAD, equivalente a una justa dirección de los subordinados, en este caso, a una justa dirección del personal docente por parte del directivo.

ESTABILIDAD PERSONAL, en este sentido se recomienda al director que brinde las asesorías pertinentes al personal a su cargo en aquellos aspectos donde tengan dificultades para conducir el proceso enseñanza-aprendizaje; brinde seguridad y confianza, gestione y promueva la basificación para aquellos maestros que no cuenten con una plaza o bien, para ascenderlos a otras categorías de mayor jerarquía, según el mérito ganado en su desempeño profesional, pero siempre en coordinación con la representación sindical a fin de evitar conflictos con la comunidad educativa.

INICIATIVA, es decir, que los maestros y directivo tengan inquietud y prospectiva para proponer, discernir e instrumentar nuevas formas de conducir el proceso enseñanza-aprendizaje y la efficientización de los recursos para mejorar la calidad educativa.

ESPIRITU DE GRUPO, fundamentalmente en la escuela que todos colaboren para realizar las actividades inherentes al proceso educativo y exista apoyo mutuo entre los que intervienen en esta loable tarea y no divisionismo entre los mismos.

3.1 RECURSOS O ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION.

Para toda actividad administrativa es necesaria la presencia de los recursos o elementos: humano, material y financiero, puesto que desde el simple hecho de archivar un documento o elaborarlo, estamos ya empleando estos tres recursos; humano, la persona realiza la actividad; material, la hoja o el documento que se archiva o elabora, el costo del material.

En toda institución escolar siempre están presentes estos recursos porque sin ellos no es posible realizar las actividades inherentes a la acción educativa, en consecuencia, no se pueden cubrir los objetivos que marcan los planes y programas educativos de la Educación Primaria. Según Arias Galicia⁶ la clasificación que hace de los recursos son los siguientes:

Recursos Materiales: Quedan comprendidos; el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

En el caso de la escuela, quedan comprendidos en este apartado los bienes inmuebles (edificios, salones, bibliotecas, etc.) y muebles (equipos de oficina, sillas, mesas, pizarrones, material didáctico, etc.).

Recursos Humanos: Se refiere al esfuerzo y actividad humana, para conseguir los objetivos organizacionales o institucionales. Aquí entran los conocimientos, las experiencias, la motivación, los intereses vocacionales, las aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Estos recursos son los más importantes, porque con ellos se pueden realizar todas las actividades de organización, elaborar los manuales, los procedimientos, los organigramas, los instructivos, etc. En la escuela, el director, personal docente, los alumnos, los padres de familia, las autoridades educativas locales y municipales y la colaboración de la sociedad en general son determinantes para cubrir los objetivos educacionales actuales de la Educación Primaria.

⁶ ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. p. 24

1.3.2 FINALIDADES DE LA ADMINISTRACION.

Las tarea de organizar y administrar los esfuerzos de los individuos para lograr un fin común, es tan antigua como la civilización. La Biblia y las inscripciones egipcias y babilónicas nos hablan ya de ello. "Tanto en la iglesia, como en el gobierno, el ejército o en los negocios, la administración juega un papel muy importante".⁷

Así tenemos entonces que el fin de toda actividad administrativa es lograr la máxima eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos de la organización sea cual sea la actividad que esta desarrolle. Por consiguiente, implica la coordinación y utilización de los recursos; material, humano y financiero en forma óptima y racional.

Desde la perspectiva de Agustín Reyes Ponce, nos enuncia que "La Administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc."⁸ pero cuyo elemento de capital importancia es la comunicación y la coordinación de todas las acciones para conseguir el objetivo de la organización.

Para Stephen P. Robbins, la administración es un proceso que consiste en lograr eficientemente las actividades de la organización con y por medio de las personas.⁹

En la escuela dado a la escasez de recursos, éstos deben aprovecharse eficientemente a través de una acertada administración por parte de los directivos escolares de cada plantel educativo del nivel de educación primaria, teniendo como fin primordial la formación integral de los alumnos para auspiciarles mejores niveles de vida.

⁷ ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. p. 24

⁸ LARIS CASILLAS, Francisco Javier. Administración Integral. p. 21

⁹ ROBBIN P. Stephen. Administración Teoría y Práctica. p. 15

1.4 DIRECCION GENERAL.

DEBERES ADMINISTRATIVOS SEGÚN FAYOL

- 1° Cerciorase de que el plan de operaciones se prepara cuidadosamente y se lleva a cabo correctamente así como estrictamente.
- 2° Comprobar que la organización humana y material sea apropiada a los objetivos, recursos y necesidades de la empresa.
- 3° Establecer un sistema de dirección competente que tenga unidad de propósitos.
- 4° Coordinar operaciones y esfuerzos.
- 5° Adoptar decisiones claras, exactas y precisas.
- 6° Hacer una cuidadosa selección de personal: cada departamento con un jefe competente y enérgico; cada empleado donde pueda dar mejor servicio.
- 7° Definir los deberes cuidadosamente.
- 8° Estimular el espíritu de iniciativa y responsabilidad.
- 9° Redistribuir a los empleados y trabajadores con equidad y justicia.
- 10° Imponer sanciones por errores y faltas.
- 11° Asegurarse de que se mantenga la disciplina.
- 12° Verificar que los intereses individuales no interfieran el interés general.
- 13° Poner atención especial a la unidad de mando.
- 14° Asegurar el orden material y humano.
- 15° Sujetar todo control.
- 16° Evitar el papeleo.¹⁰

¹⁰ GALVAN ESCOBEDO, José, Traído de Administración General. p. 114.

1.4.1 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

UNIDAD DE DIRECCION

Este principio puede enunciarse de la siguiente manera: un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienen el mismo fin. La existencia de dos jefes dentro de un mismo programa es un monstruo social de dos cabezas que debe desaparecer.

No debe confundirse unidad de dirección con unidad de mando. La unidad de dirección se crea mediante una buena organización de la empresa, mientras que la unidad de mando depende de las funciones del personal. Ambos elementos son recíprocos y la unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pues se deriva de ésta.

UNIDAD DE MANDO

Para la ejecución de una actividad cualquiera se requiere que el agente que la ejecuta reciba sólo órdenes de un jefe. Si se viola este principio la autoridad se resiente y en consecuencia, se compromete la disciplina, se perturba el orden y la estabilidad se altera.

La unidad de mando es un aspecto fundamental del principio de la escala jerárquica. Debe haber, a la cabeza de la escala, un punto donde las líneas de autoridad y responsabilidad convergen. Las líneas de autoridad deben correr tanto hacia arriba como hacia abajo, de manera que cada trabajador individual sea responsable, en última instancia, ante la cabeza de la organización. Los canales estrictos de autoridad, junto con los cuales corre la responsabilidad se presentan en un esquema de organización por líneas negras gruesas que unen los distintos niveles de escala jerárquica. Estas líneas se conocen en lenguaje técnico con el nombre de "líneas de mando", "cadenas de mando" o "líneas de autoridad".¹¹

El principio de la unidad de mando implica que el jefe no puede pasar sobre las cabezas de sus subordinados inmediatos para tratar con los subalternos, pues tal práctica produce falta de confianza y quebranta la moral.

¹¹ FAYOL, Henri. *Administración General e Industrial*. p. 66

PRINCIPIOS (FAYOL)

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de los intereses particulares de interés general
7. Remuneración
8. Centralización
9. Cadena escalar (línea de autoridad)
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de trabajo

LIDERAZGO (Principios de organización de Mooney)

El liderazgo representa la autoridad, y por tanto, debe poseer toda la autoridad necesaria para llevarse a cabo. Esto no significa que liderazgo y suprema autoridad sean idénticos.

El liderazgo es la forma que asume la autoridad cuando entra en proceso. Como tal, es el principio determinante del proceso escalar que existe no solo en la fuente misma.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN DE MOONEY EXPLICADOS POR URWICK

LIDERAZGO. La función directora implica autoridad y el jefe debe ponerle en todo el grado necesario para el ejercicio de tal dirección. El liderazgo encarna la forma que asume la autoridad cuando entra en proceso. El liderazgo es más que nada una actividad psicológica, una cuestión de personalidad y ejemplo.

LA ENUMERACION DE GULICK

P Planificar

O Organizar

S Obtener el personal apropiado

D Dirigir

C Coordinar

R Informar

B Presupuestar

DIRECCION: es la tarea continua consistente en tomar decisiones y darles un cuerpo en forma de órdenes e instrucciones tanto específicas como generales. Es la habilidad de servir como jefe de la empresa.

DIRIGIR: Es decir dar instrucciones. Esta actividad incluye la responsabilidad vital de dar a conocer los planes en una forma amplia a todos aquellos que son responsables de llevarlos a cabo, así como vigilar estrechamente las relaciones personales (de llevarlas a cabo) que deben existir entre los jefes y sus subordinados.¹²

DIRECCION: Esta función ejecutiva abarca todas las actividades relacionadas con la guía y supervisión de los subordinados. Aunque el concepto de dirección es relativamente simple, hay una complejidad extraordinaria tanto en materia como en método. Es tarea del administrador inculcar a sus subordinados una sutil apreciación de las tradiciones, historia, objetivos y políticas de la empresa. Deben conocer la estructura de la organización, las relaciones interdepartamentales, las actividades entre las personas; deben estar familiarizados con sus tareas y con su autoridad. Deben desarrollar la habilidad de trabajar con otros y aprender de los mismos, ya sean superiores o inferiores y, sobre todo, ellos mismos tienen que llegar a ser líderes efectivos.

Los métodos que empleará un superior son, desde luego, muy variados. La dirección efectiva de subordinados requiere un amplio conocimiento de formas alternativas y cierta intuición para¹²

¹² NEWMAN, William H. Procesos Básicos de la Administración. p.76

emplear a las personas apropiadas en el tiempo y en la forma adecuados. Para lograrlo, es preciso ser un psicólogo práctico.¹³

PRINCIPIOS Y FUNCIONES DE LA GERENCIA.

DIRIGIR:

- a) Asigne al personal sus deberes básicos
- b) Ubíquelo apropiadamente en la organización
- c) Haga uso de las asignaciones especiales (órdenes escritas) para orientarlos, ajustarlos y encauzarlos
- d) Controle el trabajo, preferentemente a través de órdenes escritas y con un mínimo de órdenes verbales
- e) Base sus órdenes en planes y normas específicas. (Dirección y Autoridad)

Generalidades:

LA DIRECCION SIGNIFICA;

1° Fijar metas

2° Tomar decisiones

3° Toda decisión, implica correr riesgos

4° Ponderar el riesgo, elegir el más conveniente y seguir el camino controlando sus efectos

5° Anticiparse a los hechos, o sea previsión cada vez mayor

6° Integra equipos de trabajo

7° Convertir en planes de acción los recursos de la empresa

8° Comunicación de órdenes y políticas, en forma rápida y clara

9° Planeación a largo plazo

LA DIRECCION COMO PRINCIPIO FUNDAMENTAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Consiste en la expedición de instrucciones, indicaciones de los planes o los responsables de llevarlos a cabo y establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinados.

¹³ WHITE, Leonard D. Elementos de la administración. p. 126

LA DIRECCION INCLUYE:

- Comunicación de órdenes
- Relaciones personales jerárquicas
- Toma de decisiones

LA DIRECCION; Concepto: Es la cuarta etapa del proceso administrativo. Supone dictar órdenes necesarias para obtener los objetivos precisos en la planeación, dentro de la estructura determinada en la organización y con los elementos obtenidos al integrar.

ELEMENTOS DE LA DIRECCION:

- Planeación
- Organización
- Coordinación
- Motivación
- Control

FORMAS Y REGLAS DE MANDO:

Formas:

- Ordenes.- Es el ejercicio pleno de la autoridad por la cual un ejecutivo indica a sus subordinados la necesidad de que determinada situación particular y concreta sea modificada.
- Instrucciones.- Son normas o procedimientos para seguirse en planes similares; son planes de uso constante; lo recomendable es que quede por escrito.
- Información.- Es la comunicación de superiores a subordinados sin esperar una respuesta o reacción inmediata; su efecto es gradual, a veces actúa sobre el inconsciente afectando su conducta general. La información se puede proporcionar utilizando: tablas de aviso, circulares, equipo de sonido, cartas personales, revistas interiores.

Reglas:

Planear la orden.- Seleccionar a quién se le va a dar, momento y mejor forma de darla.

Transmitir la orden.- Debe ser clara, precisa y objetiva incitando a obrar, actuar con seguridad y decisión: debe existir una explicación proporcionada a quién vaya dirigida la orden

Control del cumplimiento y observación de las reacciones.- Se buscará la razón por la cual no se dio el resultado esperado,

CONTENIDO DE LA DIRECCION:

- Dirección. Mediante señalamiento de objetivos
- Selección de los más importantes y urgentes
- Decisiones: Muchos las toman, pocos las ejecutan y muchos las critican
- Toda decisión implica riesgo
- Anticipaciones al hecho
- Creación e integración de equipo
- Concesión
- Comunicación
- Areas de responsabilidad
- Delegación de autoridad.

CONTROL DE LA DIRECCION

El mejor control de una acertada dirección lo proporciona la auditoría administrativa, la cual revisará todas las funciones de la empresa para medir su eficiencia en cuanto a lograr los objetivos preestablecidos con los medios aportados, proporcionando rendimientos satisfactorios a los accionistas y dejando en la empresa condiciones de continuidad y permanencia.¹⁴

¹⁴ LARIS CASILLAS, Francisco J. Administración Integral. p. 63

1.4.2 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS

FUNCION DEL DIRECTOR

ARTICULO 14. El director del plantel es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.

ARTICULO 16. Corresponde al director de escuela;

- I. Encauzar el funcionamiento general del plantel a su cargo, defendiendo las metas, estrategias y políticas de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones normativas vigentes;
- II. Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación del plantel;
- III. Acatar, difundir y hacer cumplir en el plantel las disposiciones e instrucciones de la Secretaría de Educación Pública, emitidas a través de las autoridades competentes;
- IV. Representar técnica y administrativamente a la escuela;
- V. Estudiar y resolver los problemas pedagógicos y administrativos que se presenten en la escuela, así como plantear ante las autoridades competentes y correspondientes, aquellas que no sean de su competencia;
- VI. Suscribir la documentación oficial del plantel, evitar que sea objeto de usos ilegales, preservarla de todo tipo de riesgos y mantenerla actualizada;
- VII. Elaborar el plan de trabajo anual de la escuela para presentarlo al inspector escolar y demás autoridades competentes dentro del primer mes de labores;

- VIII. Revisar y aprobar, en su caso, el plan de trabajo anual que, para desarrollar el programa de educación primaria vigente, elabora el personal docente, controlando que aquel se adecue a las técnicas pedagógicas aplicables;
- IX. Dictar las medidas necesarias para que la labor del personal docente se desarrolle ininterrumpidamente, de conformidad con el calendario escolar y los planes de trabajo autorizados;
- X. Proporcionar la información que, a través de las autoridades competentes, lo requiera la Secretaría de Educación Pública en el tiempo que ésta señale;
- XI. Tramitar, ante las autoridades competentes el permiso necesario para la celebración de actividades didácticas, culturales o recreativas que se realicen fuera del plantel;
- XII. Autorizar la celebración de eventos y espectáculos públicos relacionados con las actividades propias del plantel, previo permiso de la dirección o delegación general correspondiente. Los actos a que se refiere esta fracción no deberán causar gravamen económico al alumno;
- XIII. Organizar y coordinar el desarrollo de las actividades de inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios;
- XIV. Dictar las medidas necesarias para garantizar la atención de los grupos que eventualmente queden sin maestro;
- XV. Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes de activo fijo del plantel y notificar a las autoridades correspondientes las modificaciones que sufra el mismo;
- XVI. Cuidar de la conservación del edificio escolar y sus anexos, vigilando que los mismos reúnan las condiciones necesarias de seguridad, funcionalidad e higiene;
- XVII. Informar a las autoridades competentes acerca de las necesidades del plantel, en materia de capacitación del personal docente, ampliación del inmueble, equipos y materiales didácticos;

- XVIII. Supervisar la adquisición y distribución del material didáctico y correcto uso de quipos y demás instalaciones materiales;
- XIX. Convocar a la integración, en su caso, del Consejo Técnico Consultivo de la escuela dentro de los primeros quince días del inicio del año escolar;
- XX. Formar parte del Consejo Técnico Consultivo de la zona, participar en las deliberaciones y dar cumplimiento a los acuerdos y recomendaciones que en éste se adopten;
- XXI. Aplicar las medidas disciplinarias a las que hace referencia este ordenamiento;
- XXII. Llevar un registro de entrada y salida del personal, así como uno en que se anoten recomendaciones del inspector escolar y otras autoridades competentes;
- XXIII. Supervisar el cumplimiento de la obligación de rendir honores a la bandera los días lunes de cada semana, en los términos de las disposiciones legales aplicables;
- XXIV. Radicar en la comunidad donde presta sus servicios;
- XXV. Abstenerse de abandonar sus labores dentro del plantel, así como disponer del personal o edificio y equipo escolar para atender ocupaciones particulares, y;
- XXVI. Realizar las demás funciones que siendo análogas a las anteriores le confieran este ordenamiento y otras disposiciones aplicables.¹⁵

¹⁵ ACUERDO 96 DE LA S.E.P. de fecha 26 de noviembre de 1982, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de diciembre del mismo año.

1.4.3 EL DIRECTOR COMO LIDER DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

En un afán por hacer de la educación un proceso social permanente, la Secretaría de Educación Pública se manifiesta, dentro del marco de la Revolución Educativa, en favor de que haya una mayor participación de los padres de familia, alumnos y la sociedad en general en el desarrollo del acto educativo, debido a que la educación es una responsabilidad que atañe a todos.

De acuerdo con esta orientación es en la escuela de Educación Primaria donde la comunidad educativa establece las relaciones entre educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y demás miembros de la comunidad. Se trata también del ámbito en el cual el director del plantel desempeña el papel de líder para regular, optimar y garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos.

A fin de clasificar las relaciones mencionadas, a continuación se hace una descripción de la noción del plantel como comunidad educativa, y el liderazgo que debe ejercer el director del plantel. Se expone también los conceptos de motivación y relaciones humanas en relación a la escuela. Al respecto de cada una de estas actividades se presentan una serie de sugerencias para que el director del plantel ejerza su liderazgo y establezca una ambiente armónico de relaciones humanas, a través de la motivación de los miembros de la comunidad educativa.

EL PLANTEL ESCOLAR COMO COMUNIDAD EDUCATIVA.

Conforme a las orientaciones de la revolución educativa, de manera convencional se entiende por plantel escolar a la comunidad educativa en donde convergen y participan, activa y armónicamente, los educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y miembros de la comunidad para lograr, por medio del proceso de enseñanza-aprendizaje, los objetivos que se ha planteado en el estado mexicano en materia de educación.

Cabe destacar que, en su desarrollo el proceso educativo no se limita a establecer la relación pedagógica educador-educando dentro del aula, sino que considera las relaciones que se originan entre todos los miembros de la comunidad educativa, quienes por la vía de una participación acorde con sus funciones enriquecen el proceso mismo en forma significativa así

por conducto de la institución formal denominada plantel escolar, el estado mexicano ofrece la realización del acto educativo de manera intencional y sistemática, con el fin de desarrollar en forma armónica las facultades del individuo hasta formarlo como ciudadano comprometido con los objetivos y acciones de la sociedad y su gobierno y, desde luego, para lograr el proyecto de nación a que aspiramos los mexicanos.

En este proceso de formación del ciudadano mexicano se vinculan las acciones de la familia, la escuela y la sociedad, hasta lograr una coherencia con el funcionamiento de la misma.

Sólo a partir de la comprensión de este esquema ético se puede explicar la aspiración filosófica-jurídica del estado mexicano, respecto a la formación integral del educando en un desarrollo armónico, en donde la escuela es una instancia fundamental para la relación constante del concepto de nación mexicana.¹⁶

EJERCICIO DEL LIDERAZGO.

Para el correcto desarrollo del proceso educativo en el plantel se requiere del ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar.

Por tanto, un liderazgo deseado es aquel que supone en su ejercicio la participación sentida, espontánea y entusiasta, que propician el interés y cooperación del personal a su cargo. Estos rasgos siempre estimulan el trabajo y obtienen el consenso de aquellos a quienes va dirigido.

El desarrollo del trabajo escolar no siempre se realiza bajo esta orientación es decir el director del plantel asume otros tipos de liderazgo, los cuales generalmente propician un ambiente poco favorable para el logro de los objetivos educativos.

A fin de que el director identifique los rasgos de un liderazgo apropiado a su responsabilidad, en contraste con otros de tipo negativo, a continuación se presentan tres variantes de esta función:

¹⁶ MANUAL DEL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACION PRIMARIA. p. 45

a) *Liderazgo autocrático o dictatorial*. Se caracteriza porque el líder, lejos de tomar en cuenta la opinión de los miembros de su grupo de trabajo, impone su criterio mediante órdenes que no admiten discusión lo que provoca la inconformidad o la pasividad de sus subordinados, en detrimento de la calidad del trabajo en la comunidad educativa.

b) *Liderazgo pusilánime*. Su característica esencial consiste en que el líder delega todas las responsabilidades en los demás miembros del grupo, sin dar instrucciones concretas ni tomar decisiones, lo cual provoca un clima de confusión que se manifiesta en complicaciones y desorganización cuando su personal procede a la ejecución del trabajo encomendado.

c) *Liderazgo democrático*. En este caso el líder trata de concentrar toda la atención en las actitudes e intereses de su grupo de trabajo sin perder de vista los objetivos comunes, a fin de lograr la armonía y participación activa entre el personal a su cargo, lo que se manifiesta en una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo.

De acuerdo con esta breve descripción, resulta conveniente que el director del plantel en el ejercicio del liderazgo, asuma el tipo que garantice la consecución de los objetivos y las metas establecidas, mediante la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa. A continuación se presentan una serie de sugerencias para que el director del plantel ejerza su papel de líder:

- * Identifique las características de los elementos que conforman la comunidad educativa a su cargo; esto le permitirá asumir las actitudes adecuadas con cada uno de los diferentes grupos de trabajo.
- * Fomente en los miembros de la comunidad educativa el sentido de responsabilidad, a fin de que cumplan con las actividades escolares de su competencia.
- * Promueva una coordinación constante entre los miembros de la comunidad educativa para la realización de acciones conjuntas, sin invadir el ámbito de trabajo que cada elemento tiene asignado.

- * Estimule la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de las actividades, para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos educativos.
- * Promueva el interés y entusiasmo por el trabajo escolar, con el fin de hacer posible el mejoramiento de la vida escolar, laboral y social.
- * Asuma una posición conciliadora ante las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una mayor atención al comportamiento adaptativo de los elementos de la comunidad educativa.
- * Establezca metas para el cumplimiento de los objetivos educativos, tomando en cuenta las condiciones existentes, determinando lo que su grupo puede hacer y hasta cierto punto, lo que debe hacer.
- * Establezca mecanismos de participación, a fin de que tomen las decisiones más adecuadas para el desarrollo del trabajo en el plantel.
- * Analice e interprete aquellas situaciones que afecten el desarrollo del trabajo escolar, procurando dar soluciones satisfactorias.
- * Corrija las actividades o prácticas erróneas del grupo de trabajo.
- * Establezca una comunicación abierta y cordial con todos los miembros del personal a su cargo.¹⁷

LAS RELACIONES HUMANAS EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

En el reglamento de las condiciones generales del trabajo de la Secretaría de Educación Pública se especifican algunas líneas generales para el manejo del personal; en tanto que el manual de organización del plantel, se determinan las funciones propias de los puestos que integran la plantilla de personal del mismo; sin embargo corresponde al ámbito de las relaciones humanas buscar un ambiente social de trabajo que, respetando las expectativas y características individuales de las personas, favorezca una actividad grupal armónica que coadyuve al logro de las metas y objetivos que dan sentido al desarrollo del trabajo educativo.¹⁸

¹⁷ *Ibidem*. p. 47

¹⁸ *Ibidem* p. 47

CONCEPTO DE GRUPO.

Por la importancia que tiene el grupo para el desarrollo de las relaciones humanas dentro de la comunidad educativa, conviene establecer la definición correspondiente.

Así, el grupo es un conjunto de personas que establecen una relación mutua, en función de intereses y objetivos comunes; además que reconocen, respetan y en su caso, apoyan la existencia de los intereses y expectativas de uno y otros.¹⁹

EL DIRECTOR DEL PLANTEL COMO PROMOTOR DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Siendo el director del plantel el líder y guía del grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar, es evidente que a él le corresponde establecer las condiciones que propicien un ambiente de trabajo favorable. Para lo anterior es necesario el conocimiento objetivo de las expectativas y necesidades de cada uno de los integrantes y los requerimientos, establecidos por el desarrollo de los diferentes cargos; también es indispensable conocer con amplitud la forma en que cada uno de los miembros participa en el buen funcionamiento del plantel respecto de las metas y objetivos comunes.

La aportación del campo de las relaciones humanas sobre el particular señala que la calidad de la participación de cada individuo esta 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 actividades, 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 pretenden alcanzar, en virtud de que permiten crear un ambiente cordial, armónica y de convivencia mutua, que facilita el desarrollo de las actividades en la escuela.

Con la finalidad de que el director del plantel promueva y fomente las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, a continuación se presentan algunas sugerencias:

¹⁹ *Ibidem.*, p. 48

- Asegúrese de que todo el personal docente tenga conocimiento de los objetivos y metas de trabajo comunes
- Haga explícita la delimitación de funciones y actividades del personal a su cargo, cuando se determinen objetivos y metas particulares
- Comparta las experiencias e ideas de todos los docentes, cuando éstas contribuyan al logro de los objetivos planteados
- Proporcione la información necesaria al personal a su cargo, para orientar en forma adecuada al desarrollo de las actividades
- Establezca y mantenga los canales de comunicación internos y externos a fin de facilitar el trabajo del personal y de las comisiones respectivas
- Familiarícese de manera amplia con el medio social en el que se desenvuelven las actividades del plantel
- Fomente el trabajo en grupo con el fin de proporcionar la solidaridad y promueva la unión entre todos los integrantes de la comunidad escolar
- Promueva reuniones frecuentes entre los miembros del grupo, para comentar y comunicar avances y problemas en el trabajo, a la vez que intercambian puntos de vista para mejorar el funcionamiento de la comunidad educativa
- Fomente el respeto de la opinión ajena facilitando que todos puedan expresar sus ideas, las que serán escuchadas como un aporte valioso para el grupo de trabajo
- Muestre disposición para proporcionar la orientación y estímulos necesarios a su personal en el desarrollo de las actividades que tienen encomendadas
- Participe, junto con su personal, en la realización de actividades recreativas, culturales y deportivas
- Fomente entre el personal a su cargo el respeto y la ayuda mutua, como elementos que favorecen la integración del grupo

- Fomente la colaboración y el compañerismo entre los miembros de su personal para la solución de problemas personales y laborales

- Muestre auténtico respeto al establecer la relación con el personal a su cargo y con el alumnado siendo amable, cordial, cortés, franco y seguro de sí mismo.²⁰

LA MOTIVACION DEL PERSONAL EN EL PLANTEL.

El desarrollo afectivo del trabajo de grupo supone el conocimiento de los principios que orientan el liderazgo, la relaciones humanas y la motivación. En los apartados anteriores han sido proporcionados algunos de éstos elementos; ahora nos referimos a la motivación, con el fin de facilitar la función del director como líder de la escuela.

En los manuales de organización de la escuela de educación primaria en los Estados y en el Distrito Federal se especifica que una de las funciones del director es: motivar al personal docente para que mejore la calidad y rendimiento de su trabajo.

Por lo anterior, es necesario que el director use su capacidad de análisis para inducir a los integrantes de la comunidad educativa en la realización de sus actividades, es decir, que los motive, con el fin de que contribuyan al logro de los objetivos y metas educativas.²¹

CONCEPTO DE MOTIVACION.

La motivación se concibe como la fuerza o energía interna que impulsa al hombre a realizar una actividad, a comprometer su voluntad y, en su caso, esfuerzo en el logro de una meta. Su fuente principal son las necesidades vitales (alimento, vestido, habitación); está constituida por los intereses de orden cultural y afectivo que tiene el hombre en las diferentes etapas de su vida, como la curiosidad y el juego en el niño, la reafirmación de la personalidad en el adolescente, o el reconocimiento social en el niño.

En síntesis, se trata de una fuerza que impulsa al individuo a conseguir satisfactores, o bien a lograr metas u objetivos de carácter individual o social.

²⁰ *Ibidem.* p. 49

²¹ *Ibidem.* p. 49

Hacer que esta energía se manifieste en el ser humano para facilitar la realización de cualquier actividad es lo que llamamos motivación.

Tomando en cuenta lo anterior, al llevar a cabo la función de dirigir y guiar a los integrantes de la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos educativos, el responsable del plantel cuenta con un conocimiento amplio de los mecanismos más efectivos de motivación.²²

EL DIRECTOR COMO MOTIVADOR DEL PERSONAL DOCENTE.

Con el fin de conocer las necesidades e intereses del personal docente en los planteles, es necesario que el director se vincule con él y, conforme a los resultados de sus observaciones, motive su participación y voluntad en tareas de beneficio colectivo. También es necesario que mantenga el entusiasmo, creatividad e iniciativa en el trabajo de todos los elementos de la comunidad educativa.

Bajo esta óptica, la motivación no constituye un procedimiento aislado de la organización y funcionamiento del plantel ni de la asesoría al proceso enseñanza-aprendizaje que tiene a su cargo el director del mismo; por el contrario, se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral.

La motivación, en este sentido se transforma en factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las acciones del director al frente del plantel.

A continuación se describen un conjunto de sugerencias para que el director motive a los miembros de la comunidad educativa.

1. Concientice al grupo acerca de la importancia de su labor en la comunidad educativa, para el óptimo desarrollo de los objetivos propuestos.
2. Proponga al personal a su cargo la elaboración de programas de trabajo realistas y estimúelo a que se fije fechas razonables para la realización de los mismos.
3. Proporcione orientación y asesoría permanentes al personal para que este logre los objetivos propuestos con estímulos y respuestas constantes en sus actividades.

²² *Ibidem*, p. 50

4. Haga sentir al docente, alumnado, trabajadores y miembros de la comunidad que son factores importantes en el desarrollo del proceso educativo.
5. Haga partícipe al personal de la responsabilidad que implica colaborar en un plantel educativo y de la proyección social que se tiene que desarrollar por medio de éste.
6. Fomente en los miembros del grupo el deseo de la actualización y superación profesionales, para beneficio de la comunidad educativa.
7. Brinde apoyo y ayuda a los miembros de la comunidad educativa en la solución de los problemas laborales y sociales.
8. Asigne actividades a cada uno de los miembros de su personal, tomando en consideración sus intereses y aptitudes personales.

Una de las acciones fundamentales para que el director del plantel ejerza su liderazgo y estimule las relaciones humanas en la comunidad educativa, la representan las reuniones de trabajo que deben realizar con el Consejo Técnico Consultivo de la escuela, la Asociación de Padres de Familia, el Comité Administrador de la Parcela Escolar, etc.²³

EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR DEL PLANTEL ESCOLAR.

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.

Administrar es la acción cuyo resultado esencial consiste en proporcionar un servicio o producir un bien para la satisfacción de una necesidad.

Siempre que la prestación de un servicio o en la elaboración de un bien intervienen e interactúan personas y recursos materiales y financieros, es necesaria una administración organizada con el fin de conseguir los propósitos de manera eficiente y con economía de esfuerzo, tiempo y dinero.

²³ *Ibidem*, p. 50

Con objeto de que el director de educación primaria realice en forma eficaz y eficiente sus funciones como administrador, en las páginas siguientes se define el concepto de administración; se describen los propósitos de las fases del proceso administrativo, se presentan los principios técnico-administrativos para la dirección del plantel y, por último, se presentan las actividades que desarrollan durante el ciclo escolar y las fuentes de consulta a las que puede recurrir para desarrollarlas adecuadamente.²⁴

CONCEPTO DE ADMINISTRADOR.

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

En consecuencia al administrador se le concibe como la persona cuya función básica consiste en asegurar el logro de los objetivos preestablecidos -con la mínima cantidad de esfuerzo, recursos y tiempo-, así como mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan dentro de la organización puedan alcanzar plenamente las metas planteadas.

A continuación se presenta un cuadro en el que se señalan los conceptos de las cinco fases del proceso administrativo y los propósitos de cada una de ellas.

²⁴ *Ibidem.* p. 53

PROPOSITO DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

FASE	PROPOSITO
PLANEACION:	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 el logro.
ORGANIZACIÓN:	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.
INTEGRACION:	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.
DIRECCION:	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.
CONTROL:	Evaluar y corregir la ejecución de las actividades, con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas. ²⁵

²⁵ Ibidem. pags. 63-64

PRINCIPIOS TECNICO-ADMINISTRATIVOS PARA LA DIRECCION DEL PLANTEL.

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

Por tanto, la función de dirección que desarrolla el responsable del plantel escolar es esencial para el desarrollo de su autoridad, tanto técnica como administrativa en el desarrollo del servicio educativo, toda vez que mediante ella se propicia la mejor ejecución de las actividades que realizan los elementos de la comunidad educativa.

Para la ejecución eficaz de esta función es conveniente que el director tome en cuenta algunos principios técnicos ya establecidos en la teoría de la administración, entre los cuales están los siguientes:

- a) **PRINCIPIO DE LA COORDINACION DE INTERESES.** En la medida que el director logre tener el acuerdo de todos los elementos de la comunidad educativa y coordine los intereses de grupo con los individuales, le será mas fácil alcanzar los objetivos del servicio educativo a su cargo.
- b) **PRINCIPIO DE LA IMPERSONALIDAD DE MANDO.** La autoridad del director del plantel escolar se ejercerá como el producto de una necesidad de toda la comunidad escolar, no como el resultado exclusivo de su voluntad o del deseo de una persona, ya que se guiará siempre en su actuación por la objetividad en el manejo de la norma.
- c) **PRINCIPIO DE LA RESOLUCION DE CONFLICTOS.** El Director del plantel debe procurar que cuando se presenten los conflictos en la comunidad escolar la solución sea prevista en los mejores términos de consideración y lo más pronto posible; de modo que produzca el menor disgusto y a la mayor satisfacción por parte de los elementos involucrados.
- d) **PRINCIPIO DEL BENEFICIO DEL CONFLICTO.** Es necesario que el director vislumbre el beneficio del conflicto más que el perjuicio, por lo que convendrá forzar el encuentro de soluciones y sus ventajas.

e) PRINCIPIO DE LA AUTORIDAD COMO LIDERAZGO. El director del plantel debe tener presente, en todo momento, que la escuela a su cargo se ubica dentro de un contexto social determinado, dentro del cual participa activamente con el propósito de apoyar el desarrollo del mismo.

Por lo tanto el director debe ejercer no solo la autoridad, sino un liderazgo educativo mediante el cual oriente al personal docente, a los educandos y padres de familia, con la finalidad de favorecer la formación integral del educando, optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje y coadyuvar al mantenimiento de la planta física del plantel. Con base en estas consideraciones, es necesario que siempre mantenga una actitud de responsabilidad y compromiso que garantice la permanencia de su liderazgo educativo dentro del plantel.

La aplicación de estos principios permitirá al director del plantel efectuar una dirección eficaz, ejercer su autoridad e impulsar y conducir correctamente a los diferentes elementos de la comunidad escolar.²⁶

1.4.3.1 UNA APROXIMACION A LOS ESTILOS DE DIRECCION ESCOLAR²⁷

Existe una relación directa entre la moral del entorno escolar y la calidad de la educación. Podríamos agregar lo que ya constituye un hecho demasiado conocido, pero no frecuentemente asumido: aún aceptando el fuerte trasfondo vocacional del maestro, no cabe duda que se obtendrían mejores resultados si sus condiciones de trabajo mejoraran (ingresos, horario, equipamiento didáctico, local escolar, etc.). En este largo etcétera cabe considerar la primerísima importancia que tiene el director en el clima de la escuela. No cabe duda: la figura del director de la escuela es fundamental para el éxito de la empresa educativa.

Basándonos en la tipografía de W. J. REEDIN sobre estilos de dirección, describiremos a continuación algunas características de los directores -tipo.

Si bien la clasificación de Reddin se refiere a los ejecutivos de empresas pensamos que nuestra adaptación clasifica algunas grandes líneas de dirección escolar..., lo que nos ayudará a conocer por que un determinado estilo es bueno o malo, sin conformarnos con las apreciaciones y juicio

de dudosa validez "el director X es bueno porque la escuela funciona con gran tranquilidad, sin²⁶ conflictos"; "el director X es bueno porque se trabaja en un ambiente de gran camaradería de amigos"; "el director W es malo porque está obsesionado con el rendimiento escolar", etc.

Características de un director.

Basándonos en Reddin, al director de la escuela corresponden unas determinadas características:

- a) el deseo de realizar un trabajo, es decir la orientación hacia la tarea;
- b) el interés primordial por las personas, esto es, la orientación por las relaciones humanas, y
- c) la capacidad para lograr una elevada productividad; en otras palabras, eficacia.

El directivo docente es un agente educativo fundamental para el éxito del plantel. De su gestión y estilo administrativo dependen el clima institucional, el ambiente laboral, las relaciones con y entre los docentes, los vínculos con los padres de familia y, la moral del entorno escolar.

La productividad de la escuela podría medirse en función de sus resultados es decir, considerando el logro de sus objetivos. Lo que no significa, claro está, preocuparse solamente del rendimiento académico. Los objetivos propiamente académicos, constituyen una parte importante del proceso educativo, pero no la única. Hacemos alusión a este hecho - que para los maestros es un lugar común - por la desmedida importancia que algunas personas otorgan al programa de evaluación del rendimiento escolar. Evaluar la calidad de la educación es otra cosa, más completa y compleja.

Volviendo a nuestro tema sobre los estilos de dirección, según sus particulares condiciones en que encontraremos los tres ingredientes propios de un director, podríamos dirigir ocho tipos básicos de director de escuela:

1. *El desertor*
2. *El burócrata*
3. *El misionero*
4. *El creador*²⁷

²⁶ Ibidem. pags. 55-56

²⁷ YANKOVIC NOLA, Bartolomé. Una aproximación a los estilos de dirección escolar. p. 15

5. *El autócrata*

6. *El autócrata benévolo*

7. *El componedor*

8. *El director - director.*

¿ *Cómo son estos estilos de dirección ?*

El desertor, es aquel que toma su cargo como empleo, sin que ello signifique que deba trabajar. Este tipo de director muestra desinterés, tanto por su tarea como por las relaciones humanas. Los resultados tampoco le preocupan mayormente. Para él, la escuela debe funcionar sola; los alumnos capaces saldrán adelante; los que no..., repetirán curso o se irán de la escuela. Este es un planteamiento fatalista, donde el destino de cada cual parece prefijado. En lo que al personal de la escuela se refiere, este director, a lo sumo tendrá algunas preocupaciones formales (asistencia, documentación, etc.), porque las funciones de dirección propiamente, tales las deberá asumir, por inercia, otra instancia, casi con seguridad el subdirector o un inspector. Este tipo de directivo es ineficaz, no solo por su falta de interés, sino también por a su efecto negativo sobre la moral de los demás, cuyo trabajo se resentirá. "¿ De que vale preocuparse tanto si al director le da lo mismo ?" "qué sentido tiene trabajar tanto si el director no hace nada de nada". Ahora bien, los desertores no llegan como tales a una organización, si bien pueden tener algunos rasgos que los predispongan a la deserción. En general se transforman en desertores; la gente no llega a dirigir una escuela pensando como desertor; las circunstancias la impulsan a ello. Con toda seguridad, quienes nombraron a esta persona la dejaron librada a su suerte; no se preocuparon de sus problemas iniciales ni de sus inquietudes; cuando manifestó sus dudas y planteó sugerencias, no fue escuchada. Esta persona pudo llegar con buena disposición, pero fue empujada a la deserción. El problema de fondo no es cambiar la mentalidad de un desertor; es, mas bien, evitar que sigan produciéndose más desertores. Si la escuela dirigida por un desertor funciona, será a pesar de él. A la larga, este estilo de dirección desanima a los subordinados.

El burócrata, al igual que el desertor, no se interesa ni por su tarea ni por las relaciones humanas. Vive apegado a las normas, a las formalidades. Rehuye los problemas manteniendo, no obstante, cierto aire de interés. Este administrador educativo se considera a si mismo muy

eficaz. Y lo es... cumpliendo normas, despachando papeles, pero produciendo pocas ideas. Tampoco se interesa mucho por sus subordinados; cree, que en general, que es difícil conseguir relaciones buenas y duraderas; piensa, también que la planificación a mediano y largo plazo es una mala idea. Este tipo de director puede prosperar en instituciones grandes, donde siempre se encontrarán otros directivos que puedan asumir lo que el burócrata no hace. Hacia el exterior, el burócrata parece eficiente; siempre cumple los plazos, la documentación siempre esta al día, las notas son entregadas oportunamente, etc. Este director, por ejemplo, exigirá que todos los alumnos tengan el uniforme completo, que las notas reglamentarias estén colocadas, que este registradas todas las anotaciones en el libro de clases... sin importarle mucho que tipo de notas y anotaciones tengan los alumnos. Al burócrata le gustan las reuniones donde hable él preferentemente, dictando normas y órdenes.

En su trabajo, en suma, primarán los aspectos formales, con un horizonte restringido solo a corto plazo. Este director se preocupará excesivamente de cumplir las circulares y reglamentos al pie de la letra, rígidamente. Su lema puede ser este: "todos deben marchar como un reloj". Una de sus expresiones frecuentes: "no interrumpen cuando yo hablo".

El misionero, es el director amable, que coloca las relaciones humanas por encima de todo. Sin embargo, resulta ineficaz, por su afán excesivo de ser "buena persona". Esto le impide plantear exigencias de rendimiento, para no exponerse a conflictos o desacuerdos. Cree que es de extraordinaria importancia crear ambientes cálidos, agradables, donde sea posible establecer un régimen fácil de trabajo, sin grandes exigencias. En relación con los conflictos, los misioneros son malos directores; respecto a los resultados... son buenos, malos o regulares, por inercia y no por una preocupación esencial de ellos. El misionero gasta una gran cantidad de energía en ahogar conflictos, en evitar discusiones considera que discutir es perder el tiempo y que las personas educadas no discuten. A menudo, piensan que los problemas se resuelven solos, lo soluciona el tiempo o no se solucionan. El misionero, entonces, jamás atacará problema alguno y siempre estará dispuesto a ceder si ello aquietta los ánimos de cualquier testamento de la comunidad educativa. En este sentido, el misionero es un equilibrista, pero de equilibrio inestable. En cuanto al rendimiento escolar, es partidario de las buenas notas sin que importe

mucho lo que ocurra en el salón de clases... siempre que haya cierto orden, aunque sea aparente. Su comportamiento, en general, favorece el desgano de los subordinados y la generación de desertores. En un colegio dirigido por un misionero, la disciplina suele resentirse y la apatía puede constituirse en lugar común, aunque haya mucha sonrisa de por medio. El lema del misionero puede ser el siguiente "no nos compliquemos: la vida es breve y nada se resuelve discutiendo".

El creador, es un director que confía en las personas. Consigue trabajar con todos, motivándolos. El creador piensa que su tarea es desarrollar el talento de los demás. Cree que las personas necesitan orientación y que desea asumir responsabilidades. Cree en algo fundamental que parecen olvidar muchos directivos: la inteligencia, la imaginación, el espíritu creador, están muy repartidos entre la gente... y no son privativos solo de quienes ocupan cargos directivos. El creador esta atento a considerar los niveles de experiencias de los mayores y, paralelamente, estimulan la creatividad de los demás jóvenes, encauzando sus ímpetus. Los planteamientos audaces, creativos, que salen del esquema, lo apasionan. De más esta decir que este director obtiene excelentes resultados, en todo sentido, y que es admirado y respetado por sus subordinados y por la comunidad logra interesar a la familia en el proceso educativo y la compromete. Todo esto no implica que la vida escolar sea color de rosa; siempre surgirán problemas, algún conflicto, dificultades, pero todo será asumido con resolución y ponderación por el director creador. La escuela que tiene este tipo de administrador es eficaz; se supera permanentemente, tiene altos y razonables niveles de exigencia, los alumnos tiene aquí un rol preponderante: las personas entendidas, escuchadas, respetadas. El colegio, como organización tiene la vida propia interna y externa, ya que se proyecta hacia la comunidad. Realiza actividades de variado tipo; ejemplo, jornadas culturales, presentación de educación física, certámenes literarios, clubes de ciencias, excursionismo, etc. Estamos en la presencia de un colegio líder, los alumnos se sienten orgullosos de él; profesores, administradores y auxiliares se sienten estimulados e integrados. Este colegio con este tipo de dirección, es eminentemente formador: Una de las expresiones del director creador es la siguiente: "detengámonos a analizar este asunto con más profundidad", otra: "creo que usted tiene la razón. ¡Hagámoslo!".

El autócrata es el director que considera el trabajo por encima de todo. No se interesa por las relaciones humanas... lo que constituye un contrasentido, porque el trabajo se resiente. El autócrata tiene por lo general escasa confianza en los demás; cree que todo ser humano posee una especie de rechazo natural al trabajo y que, por ello, es necesario controlar, dirigir, impartir órdenes y, aún amenazar con sumarios, traslados, despidos vive entonces preocupado de que los demás trabajen, lo que en la escuela se entiende como "dar clase". Desconoce lo que significa motivar y su idea del trabajo es muy simple: unos ordenan; los demás obedecen. Cuando suena el timbre que marca el inicio de clase, esta pensando y observando con aire severo que los profesores recojan sus materiales y se vayan a los salones se preocupan de que todos los grupos estén con un profesor... y que se cumpla la jornada lectiva de 50 minutos. Pero, tal como ocurre con el burócrata, tampoco le importa como se desarrolla una hora de clases. En el mejor de los casos, este director consigue obediencia ciega; en el peor, deserción masiva. Para él, todo lo que salga del esquema formal tiene algo malo, escondido. Por ejemplo, si el profesor de ciencias naturales lleva al grupo al parque o al jardín, para hacer una clase activa, lo considera, lisa y llanamente, una pérdida de tiempo. Así es probable que el profesor de artes plásticas, que pensaba llevar a un grupo a una exposición, desista de ello. El autócrata tiende a fabricar desertores; se preocupa de los aspectos formales de la tarea y desatiende los aspectos de fondo, que de verdad inciden en la calidad de la educación. La discusión académica prácticamente no se dará a lo mas, quedará reducida a cuestiones de menor importancia si prospera, será por el dinamismo propio de los docentes, a quienes costará muchísimo desarrollar líneas de innovación. El autócrata cree que el mejor comité o comisión es él; formado por una sola persona... Porque piensa que se trabaja mejor estando solo. Por ello se aísla de todo mundo; de profesores, alumnos, padres de familia... salvo cuando se trata de impartir órdenes. Este tipo de director suele presentar aires de omnipotencia; felizmente esta en extinción. Rara vez, queda evidencia con facilidad en la comunidad educativa, la gente disfruta eludiéndolo y, algunos, inventando pequeñas trampas para hacer lo que mas le place. El lema del autócrata puede ser el siguiente: "Si todos trabajaran como yo, otro gallo cantaría".

El autócrata benévolo, variante del anterior, confía en la bondad de sus propios métodos. Prácticamente se ha fabricada a si mismo, escalando posiciones con esfuerzo y determinación. Tiene la orientación hacia la tarea que caracteriza al autócrata, pero es mucho mas suave y eficaz. El autócrata benévolo se preocupa de la forma en que se realiza la tarea y consigue ciertos grados de eficacia. Sin embargo, no esta seguro de como sacar el máximo provecho a su gente. El se entrega por entero, pero no consigue lo mismo de los súbditos. Esto porque no logra conciliar la orientación hacia la tarea con una adecuada dosis de creatividad y confianza hacia los demás por ello, su estilo de dirección va minando lentamente el interés de la organización por las grandes metas que preocupan a la escuela. A este tipo de administrador escolar hace falta una labor de integración con efectiva participación de todos los esbatimientos del quehacer de la escuela. Los alumnos se sienten mas bien manejados que orientados; la participación es por lo general, forzada, superficial, porque el dirigir ("hágalo como yo quiero") aunque sea implícito, se nota. En estos colegios, la disciplina se resiente con facilidad. Si las cosas funcionan, también será a pesar del director. Una de las frases favoritas del autócrata benévolo es esta: "se que debemos hacerlo así: mi experiencia lo demuestra".

El componedor, está orientado hacia la tarea y hacia las relaciones humanas pero no desea integrar ambos conceptos para tomar decisiones sólidas, coherentes. Sus características son la ambivalencia y el compromiso. Lo que más influye en sus decisiones es la presión directa que se ejerza sobre el esforzándose para que las personas que puedan influir en su carrera o en su futuro se sientan cómodas. El componedor gasta mucha energía en agradar a quienes están sobre el y, en general, vive preocupado de su imagen. Su lema podría sintetizarse así: "vive y deja vivir". Fomenta todo aquello que funcione bien: comités, comisiones, etc.; donde la gente tenga su cuota de participación. Hay, entonces, gran activismo, pero también una reducción de los problemas a su mínima expresión. No hay tampoco una preocupación por los resultados de la escuela aunque así declare explícitamente. Este estilo en general, tiende a consagrar una mediocridad permanente. No se exigen grandes resultados, pero tampoco se castiga el escaso rendimiento para evitar problemas. Este director cree, igual que el burócrata, que la eficacia es una ficción. El colegio dirigido por un componedor suele ser permisivo; su reglamento cambia al

gusto de las situaciones que se producen; la disciplina se relaja, el desorden es ostensible. Todos los estamentos, si alguna vez tienen una llamada de atención o reprimenda, sabrán que solo será de palabra y que no ocurrirá nada. Una de las frases favoritas del componedor es esta: "dejemos que todos hablen así pensarán que han tomado parte de la decisión".

El Director-director, es un ejecutivo verdaderamente eficaz que considera que su papel es sacar el mejor partido de los demás, estableciendo altas exigencias de rendimiento. Pero a la vez, trata a cada persona con individualidad, en forma distinta. Este director sabe y percibe que él mismo es un gran trabajador, que lo hace bien y que además, constituye un ejemplo. Se dedica tanto a la tarea como a las relaciones humanas y siempre tiene presente los objetivos de la organización. Este director fomenta la participación de todos, logrando un alto nivel de compromiso, alcanza los frutos deseados y los comparte, con una fuerte adhesión de equipo. Esta abierto a la discrepancia, a la discusión, a la crítica. Mas aún, piensa que la crítica y la discusión son beneficiosas; por ello, no rehuye los problemas ni las dificultades. Su equipo de trabajo tiene una moral muy alta: todos se sienten partícipes del éxito, pero también, asumen fracasos. Este ejecutivo de la educación es pariente cercano del creador, pero esta encima de las cosas y su presencia es más notoria. Su escuela es toda una escuela, vital, activa, integradora, solidaria, comprometida, exitosa. Una de las actividades de este director se refleja en la expresión "haber si entre todos discurremos lo que es mas conveniente para enfrentar este problema". Otra " muy bien, lo felicito; creo que todos estamos contentos y orgullosos de su trabajo". Este director fomenta la participación de todos logrando un alto nivel de compromiso.

Reconocimiento de los estilos de dirección.

¿ Existen realmente estos tipos de dirección? ¿Son muy parecidos los estilos de director-creador y el director-director? Hay matices. Sin embargo el principal problema que tenemos a la hora de reconocer estos estilos de dirección en los demás es que nos colocamos a nosotros mismos como referencia. Cuando pensamos en una persona determinada, deberíamos analizarla considerando un estilo básico y otro secundario ya que se dan muchas variantes. Tal vez así el análisis sea más fácil.

Reddin sostiene, por ejemplo, que un director de pasos suaves, pero de actitud de excesivo control es un misionero con respaldo de autócrata; el director que solo trabaja cuando todo funciona al azar es un componedor con algo de desertor; un director astuto presenta tendencias de autócrata y de misionero, etc.

¿ Desmitificar la escuela ?

Es evidente que una buena dirección puede potenciar el papel formativo de la escuela, pero la tarea educativa, siendo de todos y para todos, requiere del compromiso de la escuela y la comunidad. Sin ánimo de desmitificar la escuela -porque no hace falta- es obvio que muy variados agentes de la comunidad educan y deseducan, forman y deforman. Nadie puede eludir su responsabilidad. Es bueno exigir a la escuela. Pero es bueno, también, darle lo que necesita. Asumir tan solo un papel crítico no es suficiente; es razonable, también preguntar qué estamos haciendo de la escuela, como agentes educativos. Quienes proponen desmitificar la escuela, creen que esta se ha idealizado más allá de lo razonable y que se confía en ella por encima de sus posibilidades. En un país como el nuestro la escuela aún tiene cambios de desarrollo que recorrer.

CAPITULO

II

MARCO CONTEXTUAL **NORMATIVO**

2.1 ACUERDO PARA LA MODERNIZACION EDUCATIVA

2.2 REFORMAS CONSTITUCIONALES PARA LA MODERNIZACION

A CONTINUACION SE DESTACAN ALGUNOS DE LOS PUNTOS MAS IMPORTANTES RELACIONADOS CON LA EDUCACION QUE SE DIERON EN LAS "REFORMAS CONSTITUCIONALES PARA LA MODERNIZACION" DURANTE EL MANDATO DEL PRESIDENTE CARLOS SALINAS DE GORTARI PARA SER COMENTADOS AL FINAL.

Punto VIII. LA EDUCACION.

"La iniciativa constitucional en materia educativa, que ya es ley, se propuso precisar como garantía individual el derecho correspondiente, determinar con nitidez derechos y deberes de los sujetos, hacer obligatoria la enseñanza secundaria -además de la primaria ya establecida-, responsabilizar al estado de un mayor esfuerzo en el ámbito preescolar, concluir con el estado de indefensión jurídica de particulares dedicados a tareas docentes y ratificar el carácter nacional del sistema educativo. Desde luego subrayó la vigencia plena de los fundamentos y postulados históricos de la educación nacional".²⁸

ACUERDO PARA LA MODERNIZACION Y NUEVA LEY.

El 18 de Mayo de 1992 ante la presencia del presidente de la República, suscribieron el acuerdo nacional para la modernización de la educación básica, el titular de la Secretaría de Educación Pública, la secretaria general del SNTE, así como los gobernadores de las entidades federativas. Fue la concertación de un gran esfuerzo para extender la cobertura de los servicios educativos, así como revalorar la función magisterial.²⁹

Los siguientes son los principales apartados del acuerdo:"

)Se destacarán obviamente los que tengan relación alguna en nuestro objeto de estudio.)

Nueva participación social.

existe amplia constancia de que es aconsejable propiciar un mayor equilibrio en la participación de los diversos actores del quehacer educativo. Cada comunidad y la sociedad en su conjunto.

²⁸ LOPEZ MORENO, Javier. Reformas Constitucionales para la Modernización. p. 197

²⁹ *Ibidem*. p. 215

Debe participar en forma activa y creadora en lo que concierne a la educación y, particularmente, en el sistema educativo del país. Para lograr este propósito, es indispensable fortalecer la capacidad de organización y la participación en la base del sistema -la escuela misma- de los maestros, los padres de familia y los alumnos." ³⁰

Revaloración de la función magisterial.

El maestro debe ser uno de los principales beneficiarios del nuevo federalismo educativo y la nueva participación social en la educación. La revaloración de la función magisterial comprende seis aspectos principales: La formación del maestro, su actualización, el salario profesional, su vivienda, la carrera magisterial y el aspecto social por su trabajo." ³¹

Un año después de haber efectuado el acuerdo Ernesto Zedillo Ponce de León entonces Secretario de Educación Pública hace un recuento alentador, señala en el punto "REFORMA COMPLETA DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE LA EDUCACION BASICA". La segunda línea de estrategia del Acuerdo Nacional consiste en una reforma completa de los planes y programas de la educación básica, así como la renovación total de los libros de texto correspondientes. ³²

Como es público se creo el nuevo reconocimiento Ignacio Manuel Altamirano al desempeño magisterial. Reconocimiento que fue entregado el pasado 15 de Mayo por el ciudadano presidente de la república al mejor maestro frente a grupo de cada uno de los tres niveles de educación básica, preescolar, primaria y secundaria, de cada estado y del distrito federal.

Un punto más del acuerdo nacional en cuanto a la revaloración de la función magisterial, es el programa de Carrera Magisterial, al que este año se destinarán 1036 millones de nuevos pesos. Este programa establece un mecanismo transparente de promoción horizontal que da seguridad y certidumbre a la vida profesional del docente, permitiéndole una vía clara de superación económica y profesional. Esta promoción es independiente del escalafón vertical que continuará en vigencia.

El total de maestros promovidos a la plaza de director en los pasados once años fue de 33500 y les valió un incremento de 70 nuevos pesos. Frente a esa cifra, contrasta la de 450000 maestros y

directores que este año ingresarán a la carrera. Para los ciclos 1992-1993 y 1993-1994 de Carrera Magisterial ingresarán durante 1993, 450000 docentes y en Junio se abrirán las inscripciones para el nuevo ciclo.

Legislación para el federalismo Educativo. ³³

En términos generales el capitulado establece:

Fija las atribuciones exclusivas del ejecutivo para garantizar el carácter nacional de la educación y determina, igualmente, las que son exclusivas de las autoridades educativas locales, así como aquellas que son congruentes. Crea el consejo nacional de autoridades educativas. Conformar el papel central del maestro en la educación y el compromiso del estado de otorgarle una remuneración justa. También establece los lineamientos para la evaluación sistemática del sistema educativo nacional.

Señala que las autoridades educativas tomarán medidas para lograr la efectiva igualdad de acceso y permanencia en los servicios educativos y para el pleno ejercicio del derecho a la educación. ³⁴

Hace referencia a la participación social en la educación, los padres de familia y de las asociaciones de éstos. Alude a los consejos de participación social y a los consejos escolares.

Determina las infracciones, sanciones y procedimientos administrativos en caso de incumplimiento de las normas legales. La iniciativa sufrió reformas de fondo y forma alentadas por el SNTE. Se aprobó a principios de julio, por 390 votos a favor y 31 en contra. ³⁵

³⁰ *Ibidem* p. 219

³¹ *Ibidem* p. 219

³² *Ibidem* p. 221

³³ *Ibidem* p. 223

³⁴ *Ibidem* p. 225

³⁵ *Ibidem* p. 226

COMENTARIO.

Los objetivos de estas reformas en esencia el hecho de hacer obligatoria la enseñanza secundaria, hacer énfasis en la educación preescolar, brindar mayor protección a la educación que se imparte de manera particular y ratificar el carácter nacional del sistema educativo.

Se destacan algunos puntos en los cuales la función del director se ve involucrada y de que alguna manera influyen en la toma de decisiones o de conductas del mismo.

En el acuerdo para la modernización y nueva ley "Nueva Participación Social", donde se aconseja que la tarea educativa corresponde no solo a la escuela sino también a los actores que se encuentran alrededor de ésta, donde se hace indispensable fortalecer la capacidad de organización y la participación en la base del sistema; los maestros, los padres de familia y los alumnos. Comentaré al respecto el caso concreto de mi centro de trabajo en donde el director no ha sabido o no ha querido situar a cada uno de estos actores expresando hasta que punto tienen injerencia y cuales son sus funciones específicas, delimitando también campos de acción.

En el caso específico de la Asociación de Padres de Familia de la escuela, donde actualmente se siente un ambiente pesado y no muy alentador. La mesa directiva integrada por tres madres y un padre de familia, que de alguna manera quieren imponer sus criterios, únicamente informando al director de las actividades que van a llevar a cabo, la mayoría de las ocasiones sin haber informado previamente al director de la misma.

Este tipo de situaciones y ,muchas más ocasionados por los miembros de la mesa directiva, que provoca tanto problemas entre los demás miembros del personal (maestros, trabajadores) y los demás padres de familia de la escuela que no forman parte de la mesa directiva, han sido provocadas por la falta de autoridad del director; por un lado los documentos expresan "hay que tomar muy en cuenta la participación de los padres de familia" y por el otro "el director es la persona facultada para tomar las decisiones que sean apropiadas para el buen funcionamiento de la escuela y cumplir así los objetivos de la misma". En muchas ocasiones el director dice "me encuentro entre la espada y la pared" y es verdad pero entra aquí la capacidad de saber encontrar

un punto medio donde el hecho de organizar, motivar y propiciar la participación de los padres no interfiera en las funciones del personal ni cause molestias con el resto de los padres de toda la escuela.

Lo mismo sucede con el personal docente, constantemente las autoridades solicitan documentos en los cuales la participación de los maestros es indispensable ya que generalmente son trabajos que no están contemplados dentro de las actividades cotidianas de cada maestros y esto, por supuesto, repercute en su sistema de trabajo. Se da el caso de que algunos maestros se niegan rotundamente a elaborar los trabajos porque argumentan un sin fin de cosas, otros lo hacen al "ahí se va", "solo por cumplir", el resto de los maestros en un 10% son quienes realmente realizan el trabajo como debe ser, concienzudamente y tratando de cometer el mínimo de errores posibles.

Nuevamente la capacidad de organización y la toma de decisiones por parte del director debe ser lo más precisa posible sin tratar de imponer, pero tampoco tratando de solapar actitudes negativas de algunos maestros.

Considero en lo particular que es aquí y en muchas situaciones más en donde el director debe tener la habilidad necesaria para manejar de manera congruente este tipo de vicisitudes, con esto demostrará su capacidad conciliadora, organizativa y sobre todo propia de su función, la de dirigir.

El siguiente punto de análisis y comentario es el que concierne a la "revaloración de la función magisterial". La reforma expresa la creación de estímulos económicos para los maestros frente a grupo, subrayando este punto puesto que aquí habría de plantearse una interrogación, -

¿acaso los directores que no tienen al frente un grupo, están aislados, o marginados de participar en este tipo de estímulos?. Es muy respetable la labor del maestro frente a grupo pero también es de considerarse que en aquellas escuelas donde la labor de dirección y administración se hace de manera satisfactoria y donde lógicamente existe un clima de trabajo agradable con todo el personal, así como con los demás agentes que intervienen en el proceso educativo y donde es lógico deducir que existe una buena dirección así como una buena administración en general. Quizás esto pueda ser motivo de que el propio director se pregunte así mismo ¿cómo me piden una mayor optimización y todo lo demás, por el mismo sueldo y sin incentivos económicos

propios de mi función? Es entonces cuando probablemente se adopte una filosofía pasiva de superación profesional y personal y del hecho de que las cosas se hagan de la mejor manera posible,

Con lo que respecta a Carrera Magisterial, como maestros frente a grupo y como director, no existe una diferencia, en lo que a salarios se refiere, que sea muy notable, alguna ocasión comentaba mi director antes de ingresar a Carrera Magisterial, "mire nada más, ahora resulta que un maestro frente a grupo gana más que yo, no tomando en cuenta que uno como director tiene mayor responsabilidad y mucho más trabajo, uno tiene que lidiar con mucha gente; con maestros, con trabajadores y de pilón con padres de familia testarudos, y esto de nada sirve para que nos den un estímulo adecuado". En este punto comentaría de manera personal mi inconformidad por no haber podido ingresar a Carrera Magisterial ya que mi función es la de Secretario y únicamente ingresan maestros frente a grupo, cuestión que me desviaría del tema.

El siguiente punto "Legislación para el Federalismo Educativo", el punto dos, nuevamente se refiere a remuneración justa donde no es tomada en cuenta la situación laboral del director y la función que desarrolla y que la remuneración sea acorde a la función propia del mismo.

El punto tres marca claramente la postura de no negar educación a quién la solicite, de este modo las decisiones que pudiera tomar el director se ven limitadas en casos verdaderamente particulares, por ejemplo, aquellos alumnos que presentan problemas de aprendizaje, como consecuencia de una serie de problemas que se derivan del núcleo familiar y que deberían ser atendido por personal especializado donde por lógica se tendría que canalizar a estos alumnos a otro tipo de instituciones apropiadas para ello y que son tomadas por las autoridades como "ningún alumno puede ser objeto de expulsión del plantel educativo"; por los padres de familia, en concreto, "mi hijo no esta loco". Nuevamente las atribuciones del director se ven limitadas para resolver este tipo de situaciones que siempre se presentan en la escuela y que de alguna manera modifican las conductas del mismo.

El punto seis habla de la participación de los padres de familia, en donde debería de agregarse: estableciendo con claridad las funciones y las formas de participación de estos en el proceso enseñanza-aprendizaje, con el fin de no entorpecer las funciones de los demás participantes del proceso mismo.

En el punto siete se da una llamada de atención marcando las sanciones que correspondan a cualquier error que pudiese cometer el director consciente o inconscientemente nuevamente limitándolo a muchas iniciativas propias.

2.3 PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO ³⁶

2.3.1 EDUCACION BASICA

DIAGNOSTICO .

Por mas de 70 años, la prioridad de la política educativa del estado ha consistido en extender la educación básica en un mayor número de mexicanos. Durante décadas, el esfuerzo de la nación se concentro en multiplicar las posibilidades de ascenso a la enseñanza primaria. Más adelante se impulsaron los niveles de preescolar secundaria para formar el concepto de una educación básica continua e internamente congruente que el estado esta obligado a proporcionar.

La prioridad otorgada a la educación básica corresponde a un reclamo permanente de la sociedad. Para los mexicanos, una educación pública laica, obligatoria y gratuita constituye el medio por excelencia para el mejoramiento personal, familiar y social. Al mismo tiempo, la sociedad confía a la escuela el fortalecimiento de valores éticos y cívicos que garantizan la convivencia armónica y que nos confieren identidad como nación.

En los linderos del fin de siglo conserva plena vigencia la necesidad de mejorar la calidad de la educación básica y de extenderla a los grupos sociales que aún reciben en forma insuficiente. En la educación básica han de adquirirse valores esenciales, conocimientos fundamentales y competencias intelectuales que permitan aprender permanentemente; en ella se despiertan la curiosidad y el gusto por el saber y se forman hábitos de trabajo individuales y de grupo. El valor de una buena educación básica habrá de reflejarse en la calidad de la vida personal y

comunitaria, en la capacidad de adquirir destrezas para la actividad productiva y en el aprovechamiento pleno de las oportunidades de estudio en los niveles medio y superior.³⁶

DIAGNOSTICO Y RETOS.

Además de aspectos externos a la escuela, el propio sistema de educación básica ha ido acumulando deficiencias a lo largo del tiempo. En buena medida la enorme presión que ejerció la dinámica demográfica sobre los servicios educativos durante décadas, aunada al centralismo cada vez más acentuado, contribuyó a que no se entendieran suficientemente las necesidades derivadas de las particularidades regionales y de los diversos grupos sociales que habitan el territorio nacional.

El crecimiento poblacional y la acelerada urbanización obligaron a una gran expansión del sistema escolar en las ciudades, lo que, en parte, provocó el descuido de muchas áreas rurales. Pero aun en los centros urbanos, el rápido crecimiento de la población en edad escolar complicó la atención de los aspectos propios del sistema educativo que inciden más en la calidad de la educación, la formación y la actualización magisterial, los contenidos, planes y programas así como el desarrollo de materiales y apoyos didácticos para niños y maestros.

LA IMPORTANCIA DEL ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACION DE LA EDUCACION BASICA.

En los últimos años se han emprendido importantes esfuerzos por extender la cobertura y mejorar la calidad de la educación básica en todo el territorio nacional. Destaca el uso de más recursos destinados a la educación, la aplicación más intensa de programas compensatorios y sobre todo, la suscripción del acuerdo nacional para la modernización de la educación básica. Además de permitir la federalización, mediante la cual se transfirieron casi 100000 escuelas, el acuerdo estableció las condiciones para la actualización de contenidos, planes y programas de estudios; el mejoramiento de los materiales didácticos y libros de texto; la revaloricen social del maestro en el proceso de enseñanza-aprendizaje; y para fomentar la participación social de la educación.

El acuerdo establece una plataforma que hará posible una mejor educación: se conformarán individuos más preparados y responsables capaces de aprender, de adecuarse continuamente a

³⁶ S.E.P. PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995-2000.

nuevos entornos y de afrontar desafíos. El acuerdo se ha concebido más como un punto de partida para elevar la calidad de la educación que como una fase definitiva: muestra indicios de éxito en las grandes líneas, a pesar que ha enfrentado la inercia natural de un sistema que operaba de manera distinta.

Consecuentemente con el acuerdo y para atender las nuevas necesidades del sistema educativo nacional se expidió la ley general de educación. En sus ocho capítulos la ley general de educación precisa la distribución de la función social contiene disposiciones generales aplicables a las órdenes de gobierno, establece las normas entorno a la equidad en la educación, el proceso educativo, a la educación que imparten los particulares, a la validez oficial de estudios y certificación de conocimientos, a la participación social en la educación y señala infracciones, sanciones y procedimientos administrativos.

Un componente de gran potencialidad en el mejoramiento de la calidad educativa ha sido la reformulación de los planes y programas de estudio de primaria y secundaria, aplicada desde el ciclo 1992-1993 por un lado se logró superar la obsolescencia pedagógica y disciplinaria de un currículo que tenía en vigor cerca de 20 años; Por otro, se incorporaron nuevos enfoques, como el dar prioridad al desarrollo de competencias y actitudes y reorganizar la formación y el estudio de las áreas del conocimiento en asignaturas específicas. Como una acción de la reforma curricular, la renovación de los libros de texto gratuitos, que tiene un avance del orden de 80%, llevo la mejoría en los aspectos pedagógico y gráfico. Aquellos constituyen un medio educativo primordial, que al paso del tiempo se había deteriorado y perdido vigencia.

No debe perderse de vista que muchos aspectos los cambios emprendidos en 1992 están todavía en un proceso de implantación. Por ello se impulsarán transformaciones en área no modificadas, particularmente en lo relativo a la educación en el medio rural y a la destinada a grupos en desventaja, y se efectuará una evaluación profunda del impacto de los cambios en el desempeño educativo. No todos los estados de la federación acusan el mismo nivel de consolidación y eficacia.

LA FORMACION Y LA CAPACITACION MAGISTERIAL.

Si bien el currículo y los materiales de enseñanza básica han sido revisados con profundidad, la formación de los maestros y el establecimiento de normas y procedimientos para su actualización y superación profesional no se han sometido a una transformación similar. Desde 1992 se han puesto en práctica diversos programas para la actualización del magisterio que preparan el inicio de una actividad mas sistemática y permanente.

La importancia de la tarea de actualización se pone de manifiesto si se observa que en 1995 el número de maestros de educación básica se acercó a un millón.

Son los maestros en servicio quienes podrán incidir, de manera rápida y decisiva, en la calidad de la enseñanza.

El SNTE ha mostrado interés decidido y constante en el mejoramiento de la formación de los maestros y en el establecimiento de un sistema eficiente y accesible de actualización y superación de los profesores en servicio. El gobierno de la república ha establecido el compromiso con la organización sindical de atender estas cuestiones en el plazo más breve. Mejorar las condiciones de formación y desarrollo profesional de los educadores no sólo corresponde a una necesidad educativa de primer orden, sino también a una demanda gremial inobjetable.

LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO ESCOLAR.

Al respecto, conviene resaltar que la participación social en el quehacer educativo es todavía incipiente. Hasta el momento la conformación de los consejos ha sido poco dinámica y su desarrollo bastante desigual. Esta situación se debe en parte, a la enorme variedad de usos y costumbres que existen en el país y que la conformación de los consejos debe tomar en cuenta, a fin de responder realmente a las necesidades y características de la comunidad: lo que funciona en un contexto puede no ser lo más adecuado para otro.

En las condiciones actuales, dada la magnitud del sistema y la necesidad de consolidar la federalización de la educación básica, un factor central del cambio en la educación se basa en las comunidades que residen los servicios. La escuela ocupa un sitio preponderante en la vida de la comunidad: por ello, la población ha respondido casi siempre con entusiasmo a las iniciativas escolares. Sin embargo, las modalidades de operación correspondientes al centralismo no permitieron que el interés de la colectividad encontrara suficientes cauces que sumaran más esfuerzos a favor de la educación.

El gran potencial de las funciones de supervisión y dirección escolares para el mejoramiento educativo no ha sido explorada a fondo todavía. El esquema vigente obedece a la lógica del control administrativo centralizado que caracterizó al quehacer educativo durante la época de gran expansión de la matrícula. En la actualidad resulta en muchos aspectos importantes por lo que se requiere que tanto supervisores de zona como directores de escuela recuperen el lugar de elevada responsabilidad que les corresponde. Así estarán en condiciones de brindar apoyo pedagógico a los maestros y establecer puentes de comunicación y colaboración entre la operación cotidiana de los planteles educativos y las diferentes instancias de toma de decisión.

OBJETIVOS Y METAS.

El desafío de la educación básica continua siendo la cobertura, pero unida a la calidad. Los esfuerzos para llevar la educación básica a todos a cobrado pleno sentido cuando esa educación es realmente de calidad, es decir, cuando ha alentado el desarrollo integral de las personas, dotándolas de competencias para aprender con autonomía, y cuando ha fomentado los valores personales y sociales que constituyen la base de la democracia, la convivencia armónica y la soberanía nacional.

Cobertura y calidad van íntimamente ligadas. Ambas se conjugan para lograr una mayor inquietud. Una educación de calidad es apreciada por los padres de familia y valorada por los alumnos; alienta a todos a trabajar más y mejor e induce a la permanencia de los niños y jóvenes

en la escuela: genera condiciones para conseguir una integración mayor de los centros educativos y la comunidad el tema de calidad es tan vasto que permea todo este programa. Más que pretender agotarlo en unas cuantas líneas, su dignificado y complejidad se dejan ver a lo largo del documento.

LAS METAS DE COBERTURA,

LAS METAS DE PRIMARIA

Las metas de cobertura no dejarán de ampliarse de tal manera que el censo del año 2000 muestre una caída de alrededor de 50% en la cantidad de niños y jóvenes de 6 a 14 años que hoy no asisten a la escuela. En la consecución de este fin será crucial atender grupos de población que hoy reciben la educación de manera insuficiente. Adicionalmente, el egreso de sexto año de primaria en el año escolar 2000-2001 deberá crecer al menos 10% respecto del ciclo 1994-1995. Estas razones implicarán que la matrícula aumentará en el futuro.

Sin embargo; en los años próximos la reprobación continuará descendiendo. Esto significa que el número de años promedio necesarios para completar la primaria deberá reducirse, lo cual provoca una caída en la matrícula.

Al considerar en conjunto los factores que incrementan la matrícula con el que la disminuye, resulta una reducción neta del 0.3% en el número de alumnos inscritos en la primaria. Es decir, la baja en la reprobación tiene un peso mayor en la matrícula que en la extensión de la cobertura y el incremento del ingreso.

Conforme a mediciones se han venido utilizando para el año lectivo 2000-2001 la eficiencia terminal de la primaria alcanzará la cifra de 78.3%. Hasta ahora este indicador se ha calculado dividiendo el egreso de sexto entre la matrícula de primero de 6 años antes. Sin embargo la forma integral ese indicador subestima significativamente la verdadera retención del sistema educativo.

Las cifras sugieren que en el nuevo milenio casi todos los niños en edad de terminar la primaria lo conseguirán. Al igual que el resto de los niveles educativos es preciso asegurar que esto ocurra con una educación de calidad.

ESTRATEGIAS Y ACCIONES.

Es preciso establecer las condiciones que aseguren a todas las personas el acceso a la educación básica, así como la oportunidad de concluir con éxito sus estudios. Solo así se podrá lograr la equidad de la prestación del servicio educativo e impulsar una educación que forme a los mexicanos en los valores que nos identifican como nación. Según se desprende del análisis previo, cobertura y calidad, propósitos fundamentales en la educación básica, se encuentran indisolublemente vinculados y avanzar de manera sustantiva en este terreno exige una política integral que al mismo tiempo garantice la retención y ofrezca un aprendizaje eficaz. El establecimiento de una política educativa integral debe realizarse con estrategias y líneas de acción que aseguren claramente el cumplimiento de los objetivos de la educación nacional. Esta es una función esencial de la Secretaría de Educación Pública. Es su obligación sustentar bases para que las metas de educación básica se hagan realidad. Corresponde a todos los ordenes de gobierno, a maestros, a padres de familia y a la sociedad entera trabajar unidos en este esfuerzo. Las estrategias y acciones que a continuación se presentan señalan la formación en que la Secretaría de Educación Pública ejercerá las atribuciones que le confiere la Ley General de Educación para impartir la debida conducción a nuestro sistema educativo. Los diversos aspectos de la Educación Básica se tratan con un enfoque integral, de tal manera que las estrategias y acciones se refuerzan y complementan unas a otras.

Todas se articulan en torno a cinco ámbitos fundamentales del quehacer en la educación básica que, por razones apuntadas antes, reclaman la acción comprometida de sociedad y gobierno:

La organización y el funcionamiento del sistema de educación básica.

Los métodos, contenidos y recursos de la enseñanza.

La formación, actualización y superación de maestros y directivos escolares.

La equidad educativa.

Los medios electrónicos en apoyo a la educación.

LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EDUCACION BASICA.

LA PARTICIPACION SOCIAL Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA.

ORGANIZACIÓN Y GESTION ESCOLAR.

La unidad básica del sistema educativo es la escuela: el espacio donde profesores, directores y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje. En cada plantel los padres de familia y otros miembros de la comunidad se unen en el objetivo común de participar en la formación de los alumnos. Para elevar la calidad de la educación pública es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa. Por ello es indispensable articular las estructuras y procesos mediante los cuales se realizan las funciones de gestión dentro y fuera de la escuela.

Una escuela que funciona bien requiere de un inventario mínimo de recursos, apropiado según su tipo, nivel o modalidad escolar. Esto comprende proyectos arquitectónicos adecuados, y equipo y mobiliario suficiente y auxiliares didácticos variados, sobre todo los que describen en el apartado de los medios en el aula. Asimismo, dentro del nuevo marco de gestión escolar, habrá que poner en práctica fórmulas que aseguren el debido mantenimiento y operación del inventario de recursos de la escuela.

La organización eficiente del trabajo escolar implica fijar estrategias acordes a las necesidades particulares de cada plantel educativo, tanto en su funcionamiento y equipamiento como el aprovechamiento de los alumnos. Este proyecto escolar impulsará una colaboración muy estrecha de los maestros y directivos en las tareas escolares. Mediante la elaboración de un diagnóstico preciso que identifique los recursos mínimos para cada plantel, se podrán organizar las actividades, la asignación de responsabilidades y tiempos acordes con un manejo eficiente de la escuela. El buen funcionamiento de la escuela se basa en la disciplina y el trabajo en equipo que suma la experiencia de todos: maestros, directivos y supervisores. Habrá que partir de mejores sistemas de información internos que den puntual seguimiento al aprovechamiento de los alumnos e identifique oportunamente fallas como la reprobación, la deserción y el ausentismo. Ello para encontrar soluciones a cada problema dentro del plantel. En el marco de una

normatividad mas flexible, que estimule la creatividad en la gestión escolar, será preciso ampliar los márgenes de decisión de los directores, para que, en coordinación con sus respectivos consejos técnicos, revisen a fondo las prácticas que entorpecen la buena marcha de la educación. De igual forma, será necesario impulsar en la propia escuela mecanismos para evaluar los resultados alcanzados.

El proyecto escolar se convierte en la herramienta organizativo-formativa mediante la cual la escuela define sus objetivos, establece sus metas y genera mecanismos compartidos. En este sentido, implica una mayor responsabilidad de todos los actores del proceso educativo sobre lo que ocurre en la escuela. Se proporcionan apoyos oportunos y pertinentes para que, sobre la base del proyecto escolar, se forme mejor a los alumnos al tiempo que se evita la reprobación y la deserción.

IMPULSO A LAS FUNCIONES DIRECTIVAS Y DE SUPERVISION.

La experiencia ha mostrado que supervisores y directores son agentes de cambio claves para la transformación escolar. Sus funciones imprimen dinamismo y aportan nuevas ideas a las escuelas; pueden ayudar significativamente a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar y reforzar los que lo alientan. Contribuyen a mejorar la escuela al fortalecer su principal sustento: el trabajo docente y la capacidad para tomar de manera colegiada, decisiones pedagógicas y organizativas adecuadas que respondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad.

Por la importancia de las funciones directivas y de supervisión, la formación de personal de este tipo se promoverá de manera decisiva. En virtud de que su desempeño implica destrezas y habilidades especiales, además de los requisitos propios de escalafón, deberán perfeccionarse los mecanismos de selección e impartirse capacitación para que supervisores y directores respondan mejor a la alta responsabilidad que su trabajo exige.

El reforzamiento de las habilidades de supervisión reviste especial importancia dada la nueva orientación y el impulso que se dará a esta actividad con el propósito de fortalecer el desempeño

de estas funciones, se alentará la interacción periódica entre directores de planteles, entre estos y la supervisión, así como entre los supervisores. Es indispensable que directores y supervisores cuenten con recursos de actualización en su trabajo, tanto en lo referente a su propia superación profesional como en lo relativo a los medios disponibles para orientar y apoyar a los maestros frente a grupo. Como se describe el apartado correspondiente, estos medios comprenderán materiales didácticos flexibles que se adapten a las condiciones específicas de trabajo de los profesores, así como centros en los cuales puedan reunirse con sus colegas y tener acceso a tutorías, bibliotecas y otros medios de actualización e información.

CAPITULO

III

MARCO LEGAL

3.1 CONSTITUCION PÓLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

La Constitución como ley suprema de nuestro sistema jurídico es el vértice del que dimanar todas las disposiciones legales que regulan la vida del país. En cuanto a la educación, estipula los preceptos que habrán de regirla, mismos que todo educador debe tomar como orientación fundamental para el ejercicio de sus funciones.

Dichas normas se presentan en los artículos 3°, 31° fracción XXV, 115 fracción X , 123 fracción XII; artículo 130 párrafo 12; que expresan la filosofía que en materia educativa orientan las acciones del estado.

3.1.1. ARTICULO 3° CONSTITUCIONAL.

En su carácter normativo y rector de la educación, este artículo hace referencia a la que imparte el estado-federación, estados y municipios, y señala que por medio de ella se propiciará el desarrollo armónico del ser humano, el amor a la patria y una conciencia de solidaridad internacional en la independencia y en la justicia.

Este artículo está compuesto por nueve fracciones.

ARTICULO 31° fracción I

Este artículo, en su primera fracción, establece la obligación que tienen los mexicanos de hacer que sus hijos menores de 15 años concurren a la escuela de educación primaria elemental, durante el tiempo que marque la ley de instrucción pública.

ARTICULO 73°, fracción XXV

La fracción XXV de este artículo se refiere a la facultad del congreso para: establecer, organizar y sostener escuelas o institutos concernientes a la cultura general de los habitantes de la nación y legislar todo lo que se refiere a dichas instituciones; legislar sobre la conservación de monumentos arqueológicos, artísticos e históricos y leyes encaminadas a distribuir entre la federación, estados y municipios el ejercicio de la función educativa.

ARTICULO 115°, fracción X

En esta fracción se determina la facultad que se otorga a los estados de la federación para celebrar convenios con sus municipios, para que éstos asuman la prestación de los servicios públicos.

ARTICULO 123°, fracción XII

Señala que las empresas, de cualquier ramo, estén obligadas a proporcionar habitaciones cómodas e higiénicas a sus trabajadores, de acuerdo con lo estipulado en las leyes reglamentarias.

Esta obligación se cumplirá por medio de las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda, a fin de constituir depósitos en favor de sus empleados y establecer un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores adquirir en propiedad tales habitaciones.

Las empresas a que se refiere el párrafo primero de esta fracción situadas fuera de la población están obligadas a establecer escuelas; enfermerías y demás servicios necesarios para la comunidad.

ARTICULO 130°, párrafo 12

Especifica que por ningún motivo se dará validez a los estudios realizados en los establecimientos destinados a la enseñanza profesional de los ministros de los cultos. Por la importancia que revisten estos artículos en el anexo de este manual se presenta el texto completo de los mismos.

3.1.2 LEY FEDERAL DE EDUCACION

La Ley federal de Educación es la norma promulgada por el poder legislativo de los Estados Unidos Mexicanos, con el fin de regular la Educación que se proporciona en el país, considerando todos sus tipos y modalidades.

Al respecto de manera particular en lo que se refiere al servicio de educación destacan los artículos que inciden de manera directa en lo técnico-pedagógico en los aspectos de:

- a) El concepto de educación
- b) Finalidades de la educación
- c) Los criterios que orientan la acción educativa
- d) El Sistema Educativo Nacional
- e) Los elementos del proceso enseñanza-aprendizaje

En las páginas siguientes de estos capítulos se enuncia el contenido de los artículos correspondientes a cada uno de estos rubros o inmediatamente se presentan las sugerencias de carácter práctico que le permitan dar respuestas a lo expresado en estas disposiciones:

Concepto de Educación (artículo 2°)

En el marco general del hecho educativo el artículo 2° de la Ley Federal de Educación define lo siguiente:

La educación es un medio fundamental para adquirir, transmitir o acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido la solidaridad social.

La función y los objetivos del acto educativo establecidos en esta definición constituyen, de hecho, el principio orientador para el desarrollo del quehacer escolar tanto en el servicio de educación primaria, en general, como cada uno de sus seis grados.

Sugerencias para dar cumplimiento al concepto de educación.

De acuerdo con el carácter social de la educación, el director cuidará que durante el desarrollo

del plan y los programas de estudio de educación primaria en el plantel a su cargo se cumpla este precepto. Por tal motivo deberá:

1. Promover que los padres de familia envíen a sus hijos a la escuela primaria.
2. Cuidar que el proceso educativo garantice al educando su desarrollo cultural y que este se observe en la elevación de su calidad de vida, tanto individual como colectiva.
3. Vigilar que la educación que se imparta responda a las necesidades histórico-sociales del educando, de su comunidad y del país en general.
4. Procurar la participación de los integrantes de la comunidad educativa en las actividades socioculturales, con el fin de lograr una realización humana, individual y colectiva que favorezca la reafirmación de la cultura regional.
5. Promover la incorporación de ideas y valores universales difundidos por la comunidad educativa y sus miembros, para el enriquecimiento de la cultura de la comunidad en general.
6. Vigilar que el proceso educativo asegure el desarrollo integral del educando, mediante la formación de una conciencia crítica y reflexiva, y un sentido de responsabilidad y solidaridad para con la colectividad, así como el desarrollo de la sensibilidad estética.
7. Controlar que en el proceso educativo las áreas de conocimiento de los programas de estudio se impartan de manera integral, a fin de procurar el desarrollo armónico del educando.
8. Fomentar la realización de acciones que favorezcan el desarrollo físico y la salud mental de los educandos.
9. Promover que la educación sea un medio para el mejoramiento de los niveles de alimentación, vestido y vivienda de los educandos y la comunidad en general.
10. Verificar que el proceso educativo facilite la integración del educando a la sociedad como sujeto productivo.

Finalidades de la Educación (artículo 5º)

En relación con las finalidades que orientan la educación y, en consecuencia, las actividades escolares en un plantel, el artículo 5º de la Ley Federal de Educación establece:

La educación que imparta el estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios se sujetará a los principios establecidos en el artículo 3º de la Constitución Política y tendrá las siguientes finalidades:

- I. Promover el desarrollo armónico de la personalidad, para que se ejerzan en plenitud de las capacidades humanas;
- II. Crear y fortalecer la conciencia de la nacionalidad y el sentido de convivencia internacional;
- III. Alcanzar, mediante la enseñanza de la Lengua Nacional, un idioma común para todos los mexicanos, sin menoscabo del uso de las lenguas autóctonas;
- IV. Proteger y acrecentar los bienes y valores que constituyen el acervo cultural de la nación y hacerlos accesibles a la colectividad;
- V. Fomentar el conocimiento y el respeto a las instituciones nacionales;
- VI. Enriquecer la cultura con impulso creador y con la incorporación de ideas y valores universales;
- VII. Hacer conciencia de la necesidad de un mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y contribuir a preservar el equilibrio ecológico;
- VIII. Promover las condiciones sociales que lleven a la distribución equitativa de los bienes materiales y culturales, dentro de un régimen de libertad;
- IX. Hacer conciencia sobre la necesidad de una planeación familiar con respeto a la dignidad humana y sin menoscabo de la libertad;
- X. Vigorizar los hábitos intelectuales que permiten el análisis objetivo de la realidad;
- XI. Propiciar las condiciones indispensables para que el impulso de la investigación, la creación artística y la difusión de la cultura;
- XII. Lograr que las experiencias y conocimientos obtenidos al adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, se integren de tal modo que se armonicen tradición e innovación;

XIII. Fomentar y orientar la actividad científica y tecnológica de manera que corresponda a las necesidades de desarrollo nacional independiente;

XIV. Infundir el conocimiento de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permita a todos participar en la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de la sociedad;

XV. Promover las actividades solidarias para el logro de una vida social justa; y

XVI. Enaltecer los derechos individuales y sociales y postular la paz universal, basada en el reconocimiento de los derechos económicos, políticos y sociales de las naciones.

Estas finalidades describen, de hecho y de derecho, el tipo de ciudadano mexicano que habrá de formarse por medio del acto educativo escolarizado. Así, el director del plantel deberá, por una parte, orientar a los docentes a su cargo para tal fin y, verificar que en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje se promueva el cumplimiento de los objetivos mencionados.

Sugerencias para dar cumplimiento a las finalidades de la educación.

De acuerdo con lo antes expuesto, es también función del director del plantel vigilar que en el cumplimiento y desarrollo de las actividades escolares se cumplan las finalidades establecidas en el artículo 5° de la Ley Federal de Educación. Para cumplir con este objetivo, el director habrá de:

1. Promover que el personal docente lleve a cabo experiencias de aprendizaje que influyan en el fortalecimiento de la conciencia de la nacionalidad del educando, los valores culturales regionales y el respeto tanto de los símbolos patrios como las instituciones nacionales.
2. Fomentar la ejecución de las acciones para la formación de conciencia en los educandos, acerca de la importancia que tiene el aprovechamiento racional de los recursos naturales y su contribución para preservar el equilibrio ecológico.
3. Promover la realización de actividades científicas y tecnológicas que respondan a las necesidades del educando y su comunidad.
4. Estimular la participación activa del educando en la toma de decisiones respecto de la solución a los problemas de carácter colectivo que repercutan en la vida escolar.

5. Fomentar en el educando actitudes solidarias en relación con sus compañeros y maestros, a fin de lograr una relación educativa armónica.

6. Vigilar que la acción de la escuela se refleje positivamente en la comunidad.

Criterios que orientan la acción educativa (artículos 8°, 9°, 10, 12, 13, 14 y 22)

La educación que imparte el estado mexicano se orienta por los siguientes criterios establecidos en la Ley Federal de Educación.

Artículo 8°. El criterio que orientara la educación que imparta el estado y a toda la educación primaria, secundaria y normal y a la de cualquier tipo o grado destinada a obreros o a campesinos se mantendrá por completo ajeno a cualquier doctrina religiosa y, basado en los resultados del proceso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Artículo 9°. Las corporaciones religiosas, los ministros de los cultos, las sociedades por acciones que, exclusiva o predominantemente, realicen actividades educativas y las asociaciones o sociedades ligadas directa o indirectamente con la propaganda de cualquier credo religioso, no intervendrán en forma alguna en planteles en que se imparta educación primaria, secundaria o normal y la de cualquier tipo o grado destinada a obreros o a campesinos.

Artículo 10. Los servicios de educación deberán extenderse a quienes carecen de ellos, para contribuir a eliminar los desequilibrios económicos y sociales.

Artículo 12. La educación que imparta el Estado será gratuita. Las donaciones serán destinadas a la educación en ningún caso se entenderán como contraprestaciones del servicio educativo.

Artículo 13. Son de interés social las inversiones que en materia educativa realicen el estado, sus organismos descentralizados y los particulares.

Artículo 14. El Poder Ejecutivo Federal expedirá los reglamentos necesarios para la aplicación de esta Ley.

Artículo 22. Los establecimientos educativos deberán vincularse activa y constantemente con la comunidad.

Los criterios aquí presentados dan al director del plantel la posibilidad de conocer las normas dentro de las cuales se proporcionará el servicio de educación primaria.

Sugerencias para dar cumplimiento a los criterios que orientan la acción educativa.

Para asegurar la observancia de los criterios que orientan la acción educativa, el director vigilará la aplicación en el plantel a su cargo durante el desarrollo de la tarea educativa. Para ello debe:

1. Verificar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle ajeno a cualquier doctrina religiosa y que se oriente por los resultados del proceso científico.
2. Vigilar que la tarea educativa se desarrolle en el plantel sin la intervención de corporaciones religiosas, ministros de cultos o sociedades ligadas directa o indirectamente con la propaganda de cualquier credo religioso.
3. Promover que el personal docente a su cargo conozca las disposiciones jurídicas establecidas en la Ley Federal de Educación, a fin de que cuenten con la orientación necesaria para el desarrollo de sus funciones como maestros.
4. Sensibilizar a los padres de familia para que envíen a sus hijos a la escuela de educación primaria, aún cuando carezcan de los recursos económicos tomando como base el carácter gratuito de la educación que imparta el estado.
5. Promover que los padres de familia continúen o concluyan sus estudios, según sea el caso.
6. Destinar las donaciones que se hagan en el plantel, en la medida de lo posible a satisfacer las necesidades señaladas en el programa anual de trabajo.
7. Promover, entre los educandos y educadores, el uso adecuado de las instalaciones y bienes con que cuenta el plantel.
8. Procurar que los docentes del plantel conozcan los reglamentos que regulan su situación, así como lo relacionado con la organización y funcionamiento de la escuela.
9. Promover la realización de eventos culturales, cívicos, sociales, deportivos y recreativos en los cuales participe la comunidad, los educandos y los maestros del plantel.

Sistema Educativo Nacional (artículos 1°, 6°, 15, 16, 17, 18 y 19)

La organización y funcionamiento del Sistema Educativo Nacional están regidos, en lo que concierne a la Ley Federal de Educación, por los siguientes artículos.

ARTICULO 1°. Esta ley regula la educación que imparte el Estado-Federación, Estados-municipios, sus organismos descentralizados y sus particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, Las disposiciones que contiene son de orden público e interés social.

ARTICULO 6°. El sistema educativo tendrá una estructura que permita al educando, en cualquier tiempo, incorporarse a la vida económica y social y que el trabajador pueda estudiar.

ARTICULO 15. El sistema educativo nacional comprende los tipos elemental, medio y superior, en sus modalidades escolar y extraescolar.

En estos tipos y modalidades podrán impartirse cursos de actualización y especialización.

El sistema educativo nacional comprende, además, la educación especial o la de cualquier otro tipo y modalidad que se imparta de acuerdo con las necesidades educativas de la población y las características particulares de los grupos que la integran

ARTICULO 16. El tipo elemental está compuesto por la educación preescolar y la primaria.

La educación preescolar no constituye antecedente obligatorio de la primaria.

La educación primaria es obligatoria para todos los habitantes de la República.

ARTICULO 17. El tipo medio tiene carácter formativo y terminal, y comprende la educación secundaria y el bachillerato.

ARTICULO 18. El tipo superior está compuesto por la licenciatura y los grados académicos de maestrías y doctorado.

En este tipo podrán introducirse opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura.

En el tipo superior queda comprendida la educación normal en todos sus grados y especialidades.

ARTICULO 19. El Sistema Educativo Nacional está constituido por la educación que imparte el estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Este sistema funcionará con los siguientes elementos:

- I. Los educandos y los educadores;
- II. Los planes, programas y métodos educativos;
- III. Los establecimientos que imparte educación en las formas previstas por la presente ley;
- IV. Los libros de texto, cuadernos de trabajo, material didáctico, los medios de comunicación masiva y cualquier otro que se utilice para impartir educación;
- V. Los bienes y demás recursos destinados a la educación y,
- VI. La organización y administración del sistema.

Los artículos mencionados proporcionan al director del plantel una visión general de la organización del Sistema Educativo Nacional y sus elementos constitutivos; información que le permitirá ubicar al plantel de educación primaria dentro del sistema.

ELEMENTOS DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (artículos 21, 21, 25, 45, 46 y 47)

[Con respecto al educando, educador y contenido, como elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje, la Ley Federal de Educación establece las siguientes definiciones: .

Artículo 20. El fin primordial del proceso educativo es la formación del educando, para que este logre el desarrollo armónico de su personalidad, deberá asegurársele la participación activa de dicho proceso, estimulando su iniciativa, su sentido de responsabilidad social y su espíritu creador.

Artículo 21. El educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y contribuyan a su constante perfeccionamiento.

Artículo 25. Compete al Poder Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Educación Pública: (...)

III. Formular para toda la República los planes y programas para la educación primaria, secundaria y normal y la de cualquier tipo o grado destinada a obreros y campesinos;

IV. Autorizar el uso de material educativo para primaria, secundaria y normal y para cualquier tipo o grado de enseñanza destinada a obreros o a campesinos (...)

Artículo 45. El contenido de la educación se definirá en los planes y programas, los cuales se formularán con miras a que el educando;

- I. Desarrolle su capacidad de observación, análisis, interrelación y deducción;
- II. Reciba armónicamente los conocimientos teóricos y prácticos de la educación;
- III. Adquiera visión de lo general y lo particular;
- IV. Ejercite la reflexión crítica.
- V. Acreciente su aptitud de actualizar y mejorar los conocimientos; y
- VI. Se capacite para el trabajo socialmente útil.

Artículo 46. En los planes y programas se establecerán los objetivos específicos del aprendizaje; se sugerirán los métodos y actividades para alcanzarlos, y se establecerán los procedimientos para evaluar si los educandos han logrado dichos objetivos.

Artículo 47. La evaluación educativa será periódica, comprenderá la medición de los conocimientos de los educandos en lo individual y determinará si los planes y programas responden a la evolución histórico-social del país y a las necesidades nacionales y regionales.

La integración de los elementos constitutivos del proceso enseñanza-aprendizaje, permite identificar los elementos con que funciona el sistema educativo y los objetivos que se pretende alcanzar a través del contenido educativo, para hacer al educando, un sujeto crítico, creador y socialmente útil.

Sugerencias para coordinar a los elementos del proceso enseñanza-aprendizaje.

A partir de las definiciones estipuladas en las disposiciones legales citadas, se observa, por un lado, que en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje se hace operacional el acto educativo, con una participación activa del educando en su propia formación integral y, por el otro, que el educador es una persona que debe planear, orientar y evaluar situaciones y experiencias de aprendizaje, a fin de propiciar el logro de los objetivos planteados por el Sistema Educativo Nacional.

Para el cabal cumplimiento de estas funciones el director del plantel tiene que:

1. Promover un proceso educativo flexible y adaptable a los cambios, es decir, susceptible de actualización.
2. Asegurar que las relaciones entre educandos y educadores sean armónicas, con base en los principios de libertad y responsabilidad.
3. Promover el trabajo en grupo, para asegurar la comunicación y el diálogo entre educandos y educadores.
4. Tomar en cuenta, para el desarrollo de experiencias de aprendizaje, las características socioculturales del medio en el que habita el educando.
5. Fomentar las relaciones entre los padres de familia, educandos y educadores.
6. Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.
7. Verificar que los libros del maestro y los de texto gratuitos del alumno sean utilizados de acuerdo con su obligatoriedad y bajo los lineamientos técnicos establecidos.
8. Promover la vinculación activa y constante de la comunidad con las acciones que se desarrollen en el plantel.
9. Vigilar que el personal docente tenga actualizados sus registros del avance programático.
10. Promover la utilización, como material didáctico, de los recursos materiales que existan en el medio,
11. Verificar que el personal docente evalúe en forma periódica a los educandos, de acuerdo con las normas psicotécnicas correspondientes.
12. Promover la vinculación de la teoría con la práctica educativa.
13. Fomentar la realización de una adecuada motivación de los educandos.
14. Diseñar instrumentos de evaluación que estimulen al alumno y al docente positivamente.

3.2. MANUAL DEL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACION PRIMARIA.

En la tarea de investigación sobre el proceso de designación del Director de Escuela Primaria y aprovechando la estancia por algunos días en la Dirección Núm. 5 de Escuelas Primaria en el D.F., asistiendo a un curso de capacitación sobre computación, de manera superficial sostuve conversaciones con algunas personas que laboran en esa dirección, haciendo la pregunta concreta de que ¿dónde me podrían facilitar documentos escritos en los cuales estuvieran establecidos los requisitos para llegar al puesto de Director de Escuela Primaria? A lo cual de manera general, contestaron, que un documento en si probablemente no lo encontraría pero si me dijeron, sentí que de manera irónica, que si yo era tan ingenuo y no sabía de este proceso y como se conseguía uno de estos puestos.

Algunos otros manejaban la idea de abrir el escalafón, que es el instrumento "legal" mediante el cual se obtiene el dictamen de Director de Escuela Primaria metiendo las fichas escalafonarias, diplomas de asistencia a cursos de mejoramiento profesional, certificados de estudios superiores, etc. de acuerdo a todo esto decían en conclusión que el dictamen se haría en aproximadamente a los 25 años de servicios en promedio.

Uno de los entrevistados, dejando a un lado las anécdotas de la comunidad de profesores me aconsejó que investigara en el "Manual del Director del Plantel de Educación Primaria" Proyecto Estratégico Núm. 5, documento del cual se extrae la siguiente información.

"En 1984 la Secretaría de Educación Pública puso en operación los Proyectos Estratégicos, como instrumentos de coordinación y apoyo de sus dependencias, las cuales han permitido concentrar y sumar esfuerzos para la consecución de los objetivos del Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988.

Entre los proyectos estratégicos destaca el denominado "Fortalecimiento de la capacidad Técnico-Administrativa de los Directivos Escolares", cuyo objetivo específico es fortalecer la capacidad de gestión administrativa y técnico-pedagógica de los Directivos Escolares de

Educación Elemental, Media Básica, Media Superior y Superior Tecnológica, para contribuir a elevar la calidad de la educación, optimizar el uso de los recursos y hacer de la educación un proceso socialmente participativo, que son tres de los principales objetivos del Programa Nacional de Educación en vigor. El proyecto está destinado a atender a Supervisores, Coordinadores, Inspectores, Directores y Subdirectores del Sistema Educativo Nacional.

Al determinar las acciones de este proyecto, se consideró que el directivo escolar es un elemento clave dentro del sistema educativo, pues en su motivación, conocimientos, capacidad y experiencia, descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el estado de proporcionar el primer servicio a que tienen derecho los mexicanos, que es una educación de suficiente calidad que coadyuve a elevar sus condiciones de vida.

El directivo escolar, 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 la relación de trabajo de educandos, educadores y padres de familia: 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 directivo escolar puede 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 el papel que debe desempeñar como orientador técnico-pedagógico del personal docente adscrito al plantel, como por su liderazgo dentro de la comunidad educativa, su autoridad moral e intelectual y su carácter de administrador de los recursos de la escuela.

En el diseño de este proyecto estratégico también se tomo en cuenta que no obstante la gran responsabilidad asignada al directivo escolar, en la mayoría de los casos **no recibe una formación específica para el desempeño de su puesto** y las acciones hasta ahora realizadas al respecto no son de carácter sistemático ni continuo.

Para superar esta situación la Secretaría de Educación Pública ha integrado un programa de capacitación de directivos escolares que incida en una conveniente formación y actualización de estos servidores públicos."

EL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACION PRIMARIA.

El director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública .

Con base en la revisión y análisis de los manuales y demás disposiciones que rigen tanto en la organización como en la operación del puesto de director de educación primaria, a continuación se presentan su definición, propósito y funciones generales; se describen sus funciones específicas de acuerdo a las materias administrativas que competen a su cargo; finalmente se presenta el perfil de puesto, con las principales características adicionales del mismo, que incluyen algunos requerimientos y recomendaciones que faciliten el desempeño de las tareas que tiene encomendadas.

DEFINICION

PROPOSITO

FUNCIONES GENERALES

DEFINICION.

El director de la escuela de educación primaria es "...aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública , como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos".

PROPOSITO.

El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, lo mismo en su versión para los estados que en la correspondiente al Distrito federal, establece que el propósito de este punto es: Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría."

FUNCIONES GENERALES.

En lo que concierne a este punto, los dos manuales citados refieren, para el director de educación primaria, las siguientes funciones generales:

1. Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaría de Educación Pública .
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio
3. Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.”

A continuación se definen funciones específicas por materias administrativas, éstas que se presentan son las que se encuentran descritas en las diez materias administrativas del Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria. Se presentan en el siguiente orden por materia; de Planeación, Técnico-Pedagógica, Organización Escolar, Control Escolar, Supervisión, Extensión Educativa, Servicios Asistenciales, Recursos Humanos, Recursos Materiales y por último, en materia de Recursos Financieros, todos ellos sin dejar de tener la importancia correspondiente no se transcriben en esta investigación por ser irrelevantes para el mismo.

"PERFIL DEL PUESTO Y CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL MISMO".

El perfil de un puesto es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica.

Para este caso particular, el perfil correspondiente fue delineado con base en las especificaciones del puesto, contenidas en los manuales de organización del plantel de educación primaria (en los estados y en el distrito federal).

Además, se incluyeron las características adicionales al cargo, en donde se enumeran los conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para el desempeño eficaz del mismo:

Perfil del puesto

- ESCOLARIDAD: Título de Profesor de Educación Primaria.
- EXPERIENCIA: Haber desempeñado el puesto de Profesor de Grupo.
- CRITERIO: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
- INICIATIVA: Para crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.
- CAPACIDAD: Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
- ACTITUD: De respeto, compromiso y responsabilidad.

CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO.

A partir del análisis de las funciones específicas que se asignan por materia al puesto de director de educación primaria en los dos manuales antes mencionados, a continuación se define una serie de características que el director debe reunir a fin de facilitar su labor.

Dichas características o requerimientos, entendidos como un conjunto de rasgos de conocimiento, capacidad y actitud, se presentan, de manera convencional, relacionadas con las materias administrativas que agrupan las funciones específicas del puesto.

En seguida se describen estas características requeridas de conocimiento, capacidad o actitud, con el fin de apoyar al director del plantel en el desempeño de sus funciones: (nuevamente se indican en materia de: planeación, técnico-pedagógica, organización escolar, recursos humanos, recursos materiales y finalmente, rasgos en relación con la materia de recursos financieros).

EL DIRECTOR COMO ASESOR TÉCNICO DEL PLANTEL.

Una de las funciones esenciales del director de un plantel de educación primaria es apoyar en el aspecto técnico-pedagógico al personal docente a su cargo, durante el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, orientándolo en la aplicación de las normas, lineamientos, criterios, procedimientos y técnicas que le permitan, por un lado, el logro de los objetivos de cada uno de los grados escolares y, por el otro, el cumplimiento de las metas establecidas para el servicio de educación primaria.

No obstante que lo sustantivo de lo técnico-pedagógico se establece en los programas de estudios y en los lineamientos que emita la Dirección General de Educación Primaria y otras áreas centrales normativas: existen en la legislación mexicana, en materia educativa, una serie de disposiciones que regulan la aplicación de estos programas, estableciendo criterios y normas de carácter general en relación con el proceso educativo, el perfil del educando, las funciones y características de los elementos del proceso enseñanza-aprendizaje así como los criterios que deben orientar la acción de todos los vínculos de la comunidad educativa.

Para orientar y verificar el cumplimiento de estas disposiciones en el desarrollo de su función como asesor técnico, a continuación se presentan los artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley federal de Educación relacionados con el servicio de educación primaria, así como algunas sugerencias para el cumplimiento tanto de estos preceptos legales como de la función de asesoría pedagógica. (nuevamente no se describen por ser irrelevantes al tema).

CAPITULO

IV

**DESCRIPCION
DE LA
ESCUELA PRIMARIA**

4.1 PROBLEMATIZACION DEL TEMA DE INVESTIGACION.

Inicialmente se llevó a cabo una encuesta con los profesores que laboran en la escuela primaria 51-2454-363-49-x-023 *MAURITANIA*, respecto a la manera en que trabaja su director, obteniendo de manera general los siguientes resultados:

DEFICIENCIAS:

Mala organización administrativa en general.

Cabal cumplimiento de las disposiciones superiores, sin flexibilidad alguna mas que por propia conveniencia.

Preferencias con el personal.

Mala planeación del trabajo.

Parcialidad.

ACTITUDES:

Prepotencia.

El Director pretende saberlo todo sin dar cabida a sugerencias o proposiciones.

Autoritarismo.

Falta de trato humano con el personal.

Enseguida se hicieron preguntas concretas a tres directores de escuelas primarias de la misma zona 363, sus respuestas en conclusión fueron las siguientes:

¿Cuales son sus perspectivas?

Llegado el momento (sin especificar tiempo) jubilarse con sus plazas de directores, lógicamente en ambos turnos de ser posible.

¿A que edad se les designo como director?

52, 61 y 50 años de edad.

¿Algún motivo en especial para ser directores?

Dos de ellos manifestaron que concretamente por el incremento en sus percepciones el restante maneja la idea de que "hubo una oportunidad que no había que desaprovechar" y por ello aceptó el puesto.

¿Cual es su perfil académico?

Los tres únicamente normal básica titulados.

De las respuestas de los directores es posible apreciar que existe una total apatía en cuanto a las funciones verdaderas y la plena conciencia así como responsabilidad que implica un puesto de este nivel, falta de interés y motivación así como una preparación previa para el ejercicio de sus funciones.

A lo largo de una experiencia profesional de catorce años de los cuales ocho han sido como maestro frente a grupo de primaria, seis como maestro de grupo de secundaria y seis como secretario de escuela primaria se han observado las grandes deficiencias a nivel directivo y que ocasionan la mayoría de los problemas administrativos, laborales y de servicios en la educación pública.

A partir del egreso de la Universidad Pedagógica Nacional como Pasante en la Licenciatura en Administración Educativa se han acumulado experiencias acerca de los problemas y características propias de cada director en cada una de las escuelas en que se han presentado los servicios de maestro. Los comportamientos y actitudes en todos ellos son distintos en todos los sentidos.

De manera general se expone un cuadro de características que presentan sin seguir un orden específico, de la siguiente manera:

- Autoritarismo
- Prepotencia
- Falta de conocimientos en cuanto a cuestiones laborales y normativas en general
- Falta de trato humano (relaciones humanas)
- Falta de conocimientos básicos (preparación profesional)
- Desorganización administrativa (administración educativa)
- Desconocimiento de la labor administrativa
- Carencia de conocimientos profesionales para el desempeño de su función
- Lo que de manera particular se denomina "chambismo".

A través de conversaciones con los diferentes directores y dos supervisores acerca del nivel de preparación profesional con que cuenta cada uno de ellos y de que manera llegaron a ocupar los puestos que ahora tienen es posible percatarse de ciertas características comunes, tales como:

De cinco directores de la zona 363 de Tlalpan, se obtuvo información en cuatro de ellos; Con estudios de normal básica, dos con estudios de normal superior; estudios de licenciatura en Educación Básica, uno como pasante y otro titulado; de 30 a 35 años de servicios como maestros frente a grupo.

De la zona nueve de escuelas secundarias fue posible entrevistar a tres directores, obteniendo los siguientes resultados: todos ellos con estudios de normal básica y normal superior titulados; más de 40 años de servicios como maestros frente a grupo; un sinnúmero de cursos de mejoramiento profesional; todos con no menos de 35 hrs. a la semana.

En el rubro de supervisores se realizó la encuesta con un supervisor de primaria y otro de nivel secundaria. El de primaria cuenta con normal básica titulado; licenciatura en educación básica UPN segundo nivel; mas de 40 años de servicios ininterrumpidos. El de la escuela secundaria tiene estudios de normal básica y superior titulado; infinidad de cursos de mejoramiento profesionales continuos durante su trayectoria profesional; mas de 40 años de servicios en la Secretaría de Educación Pública; más de 35 hrs/sem Dictaminadas.

Aunque la población encuestada es mínima puede tomarse como una muestra que refleja la imagen general de la mayoría de ellos. Por otra parte se ha recabado la información de maestros de grupo de diferentes escuelas y zonas escolares en el D.F., tanto de escuelas primarias como de secundarias y la mayoría de ellos expresan cierta inconformidad acerca del manejo y dirección de sus escuelas. Esto lleva a concluir en un primer momento que este tipo de puestos se conceden por ejemplo; *compadrazgo, camaradería, similitud de lugares de origen (paisanos) y muchas otras preferencias más*, pero no en realidad por preparación profesional, con excepción de la supervisora de la zona 9 de escuelas secundarias quién avala su preparación profesional que requiere el puesto sencillamente observando su forma de expresión, trato y manejo del puesto.

Si bien es cierto que la labor del director de escuela en cualquier nivel educativo es difícil, también es cierto que para poder ocupar este puesto se requiere de un criterio personal muy amplio y la capacidad suficiente para poder resolver todas las problemáticas que se presentan con el personal a cargo, los padres de familia y el alumnado.

Las actitudes que presentan los directivos no son más que el reflejo de las imposiciones que emanan de las autoridades superiores (muchos de ellos lo manifiestan constantemente) y desde esa perspectiva habría que dar la razón a este tipo de comportamientos, pero también abre otro punto de discusión que desviaría el objeto de estudio ya planteado, sin que esto tenga de ninguna manera menor importancia puesto que se ven como parte importante de este proceso.

Esta inquietud nace precisamente por la labor que se desempeña, principalmente como maestro de grupo, como agente de cambio en este sistema educativo tan desarticulado, sin olvidar su grado de corrupción, además de que también se da la necesidad de aspirar a otro nivel laboral acorde con la preparación profesional como administrador educativo, aunada a la experiencia docente y administrativa que dan los elementos necesarios para poder desempeñar funciones de este nivel y tratar en la medida de lo posible de no cometer los errores y aberraciones observadas y hasta cierto punto ser partícipe de ello.

Por otra parte es pertinente mencionar que como todo ser humano se fijan metas, que afortunadamente se han logrado concretar en su mayoría. Como maestro de grupo se ha podido demostrar la capacidad para aportar conocimientos importantes a los jóvenes de hoy, que en la actualidad sufren de desviaciones fuertes y que desquebrajan su formación como individuos y agentes de cambio.

Entre estas metas y aspiraciones está la superación profesional así como también elevar, en la medida de lo posible el nivel de vida de la familia.

El proyecto de investigación propuesto, "EL PROCESO DE DESIGNACION DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA ESCUELAS PRIMARIAS DEL D.F." es el interés de este trabajo, se espera que con este breve análisis se explique de manera clara la problemática que se persigue y sus objetivos.

El objeto de la presente investigación es meramente crítico, se trata de hacer con bases fundamentadas, una llamada de atención a las autoridades correspondientes para que observen las características del desempeño del director y que la decisión de nombrar a un director no sea tan errónea como suele suceder en la mayoría de los casos.

Si bien, el problema educativo en el cual se encuentra inmerso nuestro país, se debe en gran parte al sistema de gobierno que nos rige, los maestros, en su gran mayoría, no han hecho conciencia de lo grave que es esta situación y por lo mismo no participan en la solución pertinente de este gran problema, ante tal situación el papel del directivo es de mucho valor, ya que como conductor y agente de cambio tiene en sus manos los medios para hacer reflexionar de la manera más adecuada e inteligente al personal a su cargo y al mismo material, que es el eje rector de la educación, los alumnos.

Por otra parte como aspira te a este puesto es de interés propio conocer todo el procedimiento con su infinidad de variantes, para poder llegar al mismo y desarrollarlo de la mejor manera posible.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PRIMARIA 51-2454-363-49-x-023

“MAURITANIA”

Es de mencionarse que el trabajo que se lleva a cabo en el centro educativo, con el director de esta escuela en particular, la situación en la que se encuentra y de la cual se hacen comentarios, no quiere decir que se tenga una visión general de lo que ocurre en otras escuelas primarias, pero a través de la experiencia propia, la estancia en cinco escuelas primarias diferentes y en una escuela secundaria, donde seis de los directores han sido de edad avanzada (mas de 55 años en promedio) observan características muy semejantes.

Se describen los puntos más importantes, según el criterio personal, en los que se notan errores graves de los que debe ser la dirección escolar.

- a) *Planeación*.- Que consiste en diagnosticar, programar, formular objetivos, estrategias y metas de acción. En primer lugar no existe una base real de la situación socioeconómica de la población o comunidad, simplemente se tiene una idea; recursos económicos escasos y educación de bajo nivel (generalmente primaria inconclusa) en otros términos una comunidad ignorante y pobre. En ningún momento se formulan programas que vinculen a la escuela con la comunidad y si se hacen únicamente es por mero trámite burocrático y recolección de formas; por ejemplo la formación del comité de seguridad escolar, donde debieran participar: maestros, alumnos y padres de familia. Tampoco se establecen programas de actividades que ligen las actividades educativas con la problemática y actividades productivas de la localidad, en esta comunidad son dos cosas totalmente distintas, pero eso sí respetuosas una de la otra. Las necesidades educativas muy marcadas en la comunidad son en específico la atención a todos los niños en edad escolar, darles cabida en únicamente dos escuelas primarias que hay en la comunidad, esto ocasiona verdaderos dolores de cabeza para los maestros y principalmente para los directores que ya no hay que hacer para suplicar a los maestros que acepten a estos niños ya que los grupos son en promedio de 50 a 60 alumnos. Cabe mencionar que estos niños tienen que ser acomodados en cualquiera de las dos escuelas que existen ya que “por disposiciones superiores” tienen derecho a la educación, existe hasta esta fecha el proyecto de construir una escuela nueva, que por diversas causas se ha venido

posponiendo empezando por la donación del terreno por parte de los ejidatarios hasta un sinnúmero de trabas burocráticas de la delegación correspondiente. En cuanto a lo que se trata de buscar alternativas que permitan aplicar los objetivos generales de la educación acordes con las necesidades de los educandos, la actitudes del director, en palabras simples es : "promuévanlos al siguiente grado, ya están grandes", "al fin lo único que quieren sus padres es que terminen la primaria", cabría preguntarnos, ¿esto es educar?.

Implementación de criterios y mecanismos de evaluación. Para el alumno se toman estrictamente del acuerdo 200 para la evaluación, en lo único que toma parte el director es en los exámenes que sustentan los alumnos para la "Olimpiada del Conocimiento Infantil" (antes Ruta Hidalgo) que es donde se da cuenta del nivel de aprendizaje de los alumnos de 6° año en este caso. En lo que toca a la evaluación al profesor en su desempeño profesional que es de competencia exclusiva del director y que toma como parámetros únicos las faltas y retardos del personal para dar el puntaje en las fichas escalafonarias y para los que se encuentran inscritos en "Carrera Magisterial" donde a todos les asigna el máximo puntaje para evitarse problemas.

Recursos Financieros. Este punto es de mucha importancia para el director existen en esta escuela como en casi todas diferentes fuentes de ingresos; cooperativa escolar, donde el director intenta constantemente intervenir desde la elección de los proveedores hasta de quienes van a estar a cargo de los órganos de gobierno de la misma, es aquí donde se presentan beneficios de tipo económico para el director. Aportaciones de cuotas voluntarias de padres de familia; de igual modo la conveniencia propia. El directivo interviene desde quienes van a estar al frente de la Asociación hasta el cobro y la cantidad directa que la misma asociación "aprobó" por consenso general utilizando diferentes mecanismos para la cuota "voluntaria" a los alumnos que no han cubierto, amenazando con no entregar la boleta de calificaciones correspondiente en tanto no cubran el pago. Vendedores ocasionales; del libros, material didáctico, enciclopedias, artículos para el hogar, álbumes para los alumnos, hasta funciones de payasos, cine y circo, que obviamente, entregan una cantidad previa acordada a las manos del mismo director.

b) ORGANIZACIÓN.- Entendida como el agrupamiento de funciones y el personal que las realiza con la mayor eficacia posible; en el proceso técnico-pedagógico. Es importante hacer notar que no se toman en cuenta los recursos con los que se cuenta, un caso concreto es la asignación de grupos; hay muchos maestros que tienen cierta facilidad además de experiencia para atender alumnos de un grado en especial (cualquiera que este sea) pero que por algún problema con el director, les asigna un grupo totalmente opuesto, lo cual genera molestia y desagrado con los maestros, ocasionando así constantemente fricciones entre los mismos compañeros, padres de familia y el mismo director, desde el inicio hasta el término del ciclo escolar. Del mismo modo implanta por decisión propia los maestros que van a hacerse cargo de la cooperativa escolar así como de quienes van a formar parte de la asociación de padres de familia de la escuela.

c) INTEGRACION; Como asunto técnico pedagógico esta la integración del Consejo Técnico Consultivo de la escuela, en la que por reglamento forma parte el director como presidente y el personal docente como miembros del mismo entre las funciones de este se destaca la resolución de problemas de índole estrictamente técnico-pedagógico de los que el director no se destaca como líder académico, sino como intermediario para que entre los mismos compañeros se de solución a las diversas problemáticas de él o los alumnos en cuestión y que fueron expuestos ante los miembros del consejo técnico. En muchos de los casos se exponen la problemática, el director pierde el control, se genera una nutrida polémica y finalmente no se da solución alguna. El hecho de integrar un buen equipo de trabajo director-docentes implica infinidad de problemas desde tratar de controlar actitudes apáticas, burlonas, de bloqueo total de mentalidades hasta chambismo del personal docente, es ahí donde la albor del director como tal es de mucha importancia, en el caso que nos ocupa, el mismo director entra al juego adoptando cualquiera de las posturas ya señaladas con anterioridad, lo que desemboca en un caos total de unificación de criterios formándose así pequeños grupos compactos que están a la espera del ataque de los demás, cuidándose unos de otros.

d) DIRECCION.- Entendida como las actividades tendientes a impulsar, coordinar y conducir las acciones de cada uno de los miembros o grupos de una organización social:

- * No se dan objetivos claros, precisos ni bien definidos
- * No se cuenta con planes claros y viables
- * Hay selección previa del personal (preferencias)
- * No se cuenta con estrategias que permitan el logro de los objetivos
- * Se trata de trabajar a manera de conjunto pero al mismo tiempo se bloquea este proceso
- * No hay incentivaración ni motivación para el docente por aciertos que este tenga, pero sí por los errores
- * La comunicación como parte fundamental de la vinculación docente, existen casos aislados y por pequeños grupos de manera ventajosa solo para algunos
- * El concepto de liderazgo que no se presenta en el sujeto de análisis, mas bien se puede caracterizar como represivo y autoritario

e) CONTROL.- Como la medición de un logro definido en relación a los planes e intrusiones a fin de hacer un ajuste eventual de los mismos. En el caso particular el director da una mayor importancia a la disciplina que debe mantener el docente entendida como subordinación, obediencia y cumplimiento al pie de la letra de la reglamentación implantada, sin tomar en cuenta la eficiencia y eficacia en el desempeño del docente con el propio alumno. En lo que toca al control administrativo, en este caso específico, el director culpa al secretario que es el que realmente lleva todo el control, cuando hay retraso o entrega incorrecta de la documentación requerida. Todo este análisis plantea la situación particular en que se encuentra este centro de trabajo respecto a las funciones del director (que no está lejos de asemejarse a las situaciones de otras escuelas) y que tienen como resultado la crítica negativa generalizada por parte de docentes, padres de familia, alumnos, supervisores y directores mismos que reprueban en casi todos sus aspectos la función directiva.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Como un observador y participante activo de todo el quehacer en lo que es la dirección escolar, siendo secretario y observando los puntos más relevantes de esta investigación se puede concluir en lo siguiente:

El Directivo trata en todo lo posible de cumplir en forma satisfactoria las funciones que le son asignadas por las autoridades educativas sin llegar a analizar si el cumplimiento de estas redunde en beneficios para: el personal, los alumnos, los padres de familia y la comunidad en general.

Al desarrollar la descripción de la dirección de la escuela "Mauritania" se plantean las grandes contradicciones en cuanto al "Deber ser de la función directiva, por ejemplo, lo que se apreciaba en los casos de la Cooperativa Escolar y la Asociación de Padres de Familia que por reglamento deberían ser elegidos en forma democrática y sin embargo se efectúan pláticas previas a las Asambleas para la elección, del directivo con, en cada caso, grupos específicos de maestros y de padres de familia, para poder así tomar "acuerdos previos sobre la forma de trabajar y que este se lleve a cabo de la manera más cordial, participativa, sin propiciar conflictos internos y que finalmente acaba por convertirse en cada uno de estos aspectos, todos negativos en ambas partes.

Otro aspecto por mencionar es aquel en que el director antes de serlo fue maestro de grupo y contaba con determinados intereses y posiciones ideológicas bien definidas, su posterior ascenso a director trajo consigo un cambio radical en su misma ideología, para adoptar íntegramente una posición totalmente oficialista, consistiendo esta en proteger en forma consciente o inconsciente todas las disposiciones emanadas del sistema, estén o no acordes a los reglamentos establecidos, obteniendo como aliciente, quizás un ascenso a supervisor de zona o como mínimo un expediente limpio y un amplia felicitación y reconocimiento al momento de jubilarse por su brillante desempeño como directivo. Es ahí donde el directivo desempeña el papel de servidor mismo de los intereses del sistema y obviamente de la clase en el poder.

¿ Que sucedería si el director adopta la posición contraria de representar fielmente los intereses de los maestros, alumnos, padres de familia y comunidad ?.Para estos casos la misma Secretaría de Educación Pública esta preparada y opta por echar a andar mecanismos que coarten y presionen al directivo para que se cambie de escuela o, siendo el caso se jubile lo más pronto posible, porque al llegar a este punto es considerado como nocivo para el mismo sistema. Lo que se acaba de citar no es un fenómeno aislado puesto que la Escuela Primaria es el primer peldaño formal del Sistema Educativo Nacional, encomendado directamente a la Secretaría de Educación Pública que se encargará de llevar a efecto la administración pública de la educación, por lo tanto la educación que se imparta en las escuelas se encuentra supeditada a las pautas que marquen los intereses de la clase dominante de nuestro país, considerando que este se encuentra dentro de una estructura económica definida como capitalista, cuya sociedad esta constituida por dos únicas clases sociales; ricos y pobres, la primera de ellas que impone sus intereses en la vida social, económica, política y cultural, mediante una ideología impuesta por la clase en el poder que mantiene hasta donde sea posible y a costa de lo que sea su hegemonía sobre la segunda de estas, los pobres que abarcan la mayoría de la población a través del inocultable, por más que se trate de hacer ver lo contrario, monopolio intelectual. Se espera que este trabajo permita comprender un poco más la problemática educativa actual y real de los directivos escolares y que se puedan encontrar alternativas que mejoren las funciones de éstos ya que mientras no exista un cambio de estructuras ideológicas dentro de nuestro sistema económico, político, cultural y social no se podrán promover cambios importantes, logrando vincular a los directores con la clase de la cual provienen.

Las funciones técnico-pedagógicas, administrativas y sociales encomendadas a los directores de escuelas no se cumplen en forma eficiente ya que la planeación, organización, integración, dirección y control no se aplican en forma adecuada para satisfacer las necesidades de la institución y de la comunidad puesto que la mayor parte de los directores desconocen la teoría administrativa, teniendo como único respaldo el aprendizaje en la práctica y la experiencia.

Respecto a las funciones directivas no se puede generalizar en todos los individuos que desempeñan esta función, puesto que existen casos aislados donde el directivo tiene la preparación profesional que se requiere, hace esfuerzos por llevar a cabo los fines del sistema pero tomando muy en cuenta los elementos que trabajan a su alrededor, despiertan conciencia política en su personal y principalmente promueven la superación en estos para lograr mejoras laborales y económicas.

Son los directores las personas que asumen dentro de la escuela deberes administrativos, burocráticos y de supervisión, muestran su habilidad para realizar su trabajo en forma rutinaria, pero dejan a un lado los aspectos técnicos y sociales por lo que se hace necesario encontrar alternativas de solución para que los directivos cuenten con mayor conocimiento y guías específicas que les permitan desarrollar mejor los aspectos antes citados.

En el aspecto técnico la mayoría de los directores no se preocupan por estudiar y aplicar técnicas nuevas y planteamientos educativos que van implícitos en las reformas educativas que por cierto son cada vez más constantes en nuestro país, sexenio tras sexenio.

Los directores necesitan recibir asesorías constantes, materiales y orientación en cuanto a muchos aspectos técnico-pedagógico y administrativos con respecto a las cada vez más "innovaciones educativas" que no son más que copias fieles de fracasos educativos en países altamente desarrollados.

En lo que toca a la actuación de los directores y los principios que marcan los reglamentos e instrucciones, existen diferencias muy marcadas, por ejemplo, la elaboración del Plan Anual de Trabajo que debería involucrar a toda la comunidad educativa; directivo, docentes, alumnos, padres de familia y comunidad y que en conclusión solo se elabora como mero trámite, el secretario lo elabora y el director lo firma y es la única vez que lo tiene en sus manos para de inmediato pasar al archivo sin que jamás durante el desarrollo del curso escolar se vuelva a sacar.

El perfil de los directores confirma que estos llegan a edad avanzada a ocupar estos puestos y esto se debe a factores diversos, dentro de ellos, el de selección y promoción en el que se da mucho peso al factor antigüedad en lugar de establecer un examen de oposición que permitiera demostrar la capacidad real del individuo, sin importar tanto la antigüedad, ni otra serie de requerimientos impuestos por la Comisión Mixta de Escalafón S.E.P.-S.N.T.E..

PROPUESTAS

PROPUESTAS

* Los Directores deberán ser seleccionados mediante exámenes de oposición, esta propuesta se hace necesaria en virtud de que muchos compañeros maestros aspiran a un puesto de este nivel, al investigar la manera mediante la cual pueden ocupar los mismos, desisten de ello al darse cuenta de que, sin una buena palanca, la falta de antigüedad o los requisitos más increíbles que pudieran solicitarse les obstruyan por completo la intención. Mediante este examen se garantizará la capacidad teórica del aspirante. El dictamen deberá otorgarse dentro de un plazo no mayor de dos ciclos escolares, tiempo en el cual el aspirante demostrará sus aptitudes y actitudes en el manejo del puesto en la práctica misma, actuando como sinodales; el supervisor de zona y toda la plantilla de personal de la escuela que pretende dirigir.

* Como elemento básico el factor Preparación Profesional, tomando en cuenta a aquellos docentes que se han preocupado por superarse académicamente, existen actualmente maestros que tienen Licenciaturas en Pedagogía, Psicología, Filosofía y Letras, **Administración Educativa**, es decir, el material humano calificado, existe, sin embargo, se vuelve al primer punto, la misma Secretaría de Educación Pública ni siquiera efectúa una revisión somera acerca de la preparación profesional que tiene su personal, mucho menos observa si alguno de estos elementos le pudieran ser útiles en la actividad que llevan a cabo, existe pues, una total ceguera y hermetismo por tomar en cuenta esto.

* El factor antigüedad es importante, no se duda de ello, no obstante la mayoría de los Directores de Escuela Primaria (como ya se mencionó a lo largo del trabajo) son de edad avanzada y con, lógicamente, más de 25 años de servicios en promedio, la propuesta giraría en torno a que también se abriera la posibilidad de que maestros jóvenes, no necesariamente con 25 años pero tampoco con uno o dos años tuvieran la posibilidad de ocupar el puesto, comprobando por supuesto con documentos de preparación profesional, la capacidad con que cuentan.

* Se hace necesario proponer también, que se implementaran cursos específicos de preparación o capacitación para este tipo de personal, con carácter de obligatorio y respetando los tiempos y horarios disponibles de los mismos, de esta manera se tendría la seguridad y hasta cierto punto la certeza de la persona que se designa para dirigir una escuela, teniendo un respaldo profesional cien por ciento confiable (en la medida de lo posible). En este punto cabría destacar que una propuesta también consistiría en desarrollar cursos especiales en el que se dieran los fundamentos necesarios para tratar de concientizar al directivo de que su función tiene el carácter primordial de concebirse como un SERVIDOR PUBLICO, tan necesario y preparado como un doctor o un ingeniero por ejemplo.

* Llevar a cabo una revisión minuciosa del tabulador de sueldos para el ocupante de la plaza de Director de Escuela, actualmente el sueldo del Director no difiere mucho del sueldo del Maestro de Grupo y más si el maestro de grupo se encuentra en Carrera Magisterial, los sueldos son casi los mismos, esto ha provocado cierta inconformidad de parte del Directivo y es obvio de suponer, quizás las actividades no son las mismas mucho menos las responsabilidades, que en lo que respecta al Directivo del Plantel son todas por completo, cuando algo, positivo o negativo, sucede en el plantel el primer responsable es el Director de la Escuela. Esto representa un desgaste emocional que bien vale la pena recompensar económicamente, de ahí parte la propuesta planteada.

* Establecer edades máximas para ocupar el puesto, actualmente existen directores y supervisores que fácilmente rebasan los 70 años de edad, muchos de ellos ya se pasaron de los 30 años de servicios, sin embargo siguen ahí arrastrando, no en todos los casos por supuesto, formas de trabajo obsoletas y a veces incongruentes para los tiempos actuales. Estableciendo de alguna manera una edad tope y, con todo respeto, jubilando a los profesores que se encuentren en la edad límite, se estarían eliminando una serie de problemáticas que actualmente se viven en la mayoría de las escuelas.

BIBLIOGRAFIA

- ACOSTA ROMERO, Miguel. Teoría General del Derecho Administrativo. 4ª Ed.
México: Porrúa 1981 705p
- FAYOL, Henri. Administración Industrial y General; Tr. de Garzón Del Camino
México: Herrero Hnos. Suc. (1972) 147p.
- FERNANDEZ ARENA José A. El proceso administrativo. 3ª Ed,
México: Diana 1979 249 p.
- FLORES CRUZ, Cipriano. La administración Capitalista del Trabajo.
(1988 impr.) 296 p.
- GALVAN ESCOBEDO, José. Tratado de Administración General. Desarrollo de la Teoría
Administrativa, 2ª Ed. México: Trillas 1981
- GUERRERO OROZCO, Omar Las ciencias de la Administración del Estado absolutista.
Fontamara, México 1988 275 p.
- GUEVARA NIEBLA Gilberto. La crisis de la Educación Superior en México. México: Nueva
Imágen 1981 343 p. (Serie Educación Nueva Imágen)
- KOONTZ, Herold, Fundamentos de la ciencia administrativa. H. Koontz y C
O'Donnel, México: Mc Graw Hill 1979

LARIS CASILLAS, Francisco J. Administración Integral. 3ª Ed. México: Oasis, 1970, 1977. 271 p.

LOPEZ MORENO, Javier. Reformas Constitucionales para la Modernización. Centros de Documentación Política; México: 1975, 305 p.

NEWMAN, William H. La Dinámica Administrativa, conceptos, funcionamiento y aplicaciones prácticas; William H. Newman, Charles E. Summer, E. Kiroy Warren; Tr. Vicente F. Pardo. México, Diana, 1972, 1977, 962 p.

REYES PONCE, Agustín. Administración por Objetivos. México: Limusa, 1971, 1977, 156 p.
:

grafs.

S.E.P. Acuerdo 96. México, D.F., Diario Oficial de la Federación 7 de Diciembre 1982.

S.E.P. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica México, D.F. mayo 1992.

S.E.P. Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación. México, 1993.

S.E.P. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México, D.F. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos, Mayo 1993.

S.E.P. Proyecto estratégico Núm. 5, Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. México, D.F., Agosto 1996.

SUBSECRETARIA DE SERVICIOS EDUCATIVOS PARA EL D.F. Programa para el fortalecimiento de las escuelas del Distrito Federal, México, D.F. agosto 1996.

YANKOVIC NOLA, BARTOLOMÉ. UNA APROXIMACIÓN A LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR., REVISTA "EL EDUCADOR, FRENTE AL CAMBIO" MÉXICO: 1995, 24 P.