

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
DIRECCION DE DOCENCIA
ACADEMIA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA
PROGRAMA DE TITULACION PARA EGRESADOS PLAN 1979
OPCION DE RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA
PROFESIONAL

“LA IMPORTANCIA DEL DIRECTOR COMO LIDER
PARA ELEVAR LA CALIDAD DE LA ESCUELA
PRIMARIA.”

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION
E D U C A T I V A**
P R E S E N T A
MARISELA / DURAN DE LA CRUZ

ASESORA DE TESIS: CARMEN EVELIA HERNANDEZ ORTIZ

MEXICO, D. F.



ENERO 1999

24 FEB. 1999

A MI MAMA

LA PERSONA QUE SE ESFORZO TANTO
POR QUE CUMPLIERA TODAS MIS METAS .

AL HOMBRE MAS MARAVILLOSO
QUE LA VIDA ME DIO LA
OPORTUNIDAD DE CONOCER
GRACIAS POR TU APOYO Y
DESVELADAS .

A MONITO EL NISO MAS LINDO
DEL MUNDO .

AL COMPANERO INCONDICIONAL .

LA IMPORTANCIA DEL DIRECTOR COMO LIDER PARA ELEVAR LA
CALIDAD DE LA ESCUELA PRIMARIA.

INTRODUCCION.....	1
1.- ANTECEDENTES DE LA EDUCACION PRIMARIA EN MEXICO.	
1.1 Historia de la Educación Primaria en México.....	3
1.2 Sistema Educativo Nacional.....	10
1.3 Sistema de Educación Primaria.....	14
1.4 Algunos aspectos relevantes en torno al marco Jurídico- administrativo de la Educación Primaria....	19
2.- ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE LA ESCUELA PRIMARIA.	
2.1 Enfoque sistémico: organización, perfiles funcionales de los distintos participantes.....	22
2.2 Proceso Administrativo aplicado a una escuela primaria.....	35
2.3 Fases del proceso administrativo.....	38
3.- LA CALIDAD EN LA DIRECCION DE UNA ESCUELA PRIMARIA.	
3.1 La calidad de liderazgo que se pretende debe tener el director del plantel.....	40
3.2 La calidad depende de todos los que participan.....	45
3.3 La planeación y la evaluación para la calidad.....	48
4.- PROPUESTA: IMPORTANCIA DEL DIRECTOR COMO LIDER EN UN PLANTEL EDUCATIVO.....	50
5.- CONCLUSIONES.....	56
BIBLIOGRAFIA.....	60

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

El estudio sistemático de los principios administrativos científicos es muy importante para cualquier profesional que tenga bajo su responsabilidad la dirección de otros individuos; por lo que surge para mí la inquietud del presente trabajo.

La problemática que abordaré, como motivo fundamental en la elaboración del presente trabajo, surge de las experiencias obtenidas como profesora de escuela primaria durante catorce años de estar observando directamente la actuación de mis directivos.

El problema lo encuentro al ver que la mayoría de los centros de trabajo de nivel primaria, son dirigidos de manera empírica y asistemática, con personas designadas para llevar a cabo la administración que no tienen conocimientos precisos de la forma como deben cumplir sus funciones. En cada plantel educativo he podido percatarme que el director lo que hace es cumplir con rutinas que ha aprendido a lo largo de su labor docente, por lo que pienso que es indispensable para que cualquier persona pueda ocupar una posición de mayor jerarquía se capacite.

No puede negarse que con las experiencias obtenidas los directores han podido desarrollar su trabajo adelante, pese a eso pienso y me doy cuenta que no es suficiente para el logro satisfactorio de su cometido.

Al introducirme de una manera formal en el campo de la administración escolar, me encuentro ante un problema generalizado en la planeación de las actividades y su desarrollo, ya que la organización requiere de personas capaces, preparadas profesionalmente con imaginación creadora con gran visión hacia el futuro y un alto sentido de responsabilidad para realizar una eficiente planeación y organización del trabajo.

Es decir, la administración como ciencia social está al servicio del hombre y al hacerlo cumple con otro de sus propósitos fundamentales: constituirse en un medio estabilizador y anticonflictivo, que permite, dentro de una empresa o institución y fuera de ella, en caso de la administración pública, los cambios sociales indispensables y la adecuación a la dinámica humana de sus componentes y a los avances de nuestra era.

CAPITULO I

I.-ANTECEDENTES DE LA EDUCACION PRIMARIA EN MEXICO.

I.I HISTORIA DE LA EDUCACION PRIMARIA EN MEXICO.

La realidad histórica, surge bajo el signo del liberalismo. El liberalismo implicó no sólo un pensamiento filosófico que reconocía el valor de todos y cada uno de los seres humanos, sino también una búsqueda práctica de las condiciones históricas favorables a la realización de los valores individuales.(1).

En este contexto nace la política educativa de nuestro país. La educación deja de ser concebida como instrumento de evangelización, como un privilegio de las élites, como un entrenamiento exclusivo de la burocracia colonial, civil y eclesiástica. La educación se convierte ahora en el contexto de la ideología liberal, en un derecho universal del pueblo, en una dimensión necesaria de la realización humana.

El primer elemento que ha de tomarse en cuenta para comprender la evolución de nuestras leyes educativas, es entonces, la idea de universalidad necesaria de la instrucción

(1)S.E.P., "Administración y Legislación Educativa 2o. curso para la Licenciatura de Educación Pre-escolar y Primaria."

formal. El segundo elemento es la idea sobre el carácter público de la educación. (2)

La idea de la instrucción pública cobra realidad jurídica en México con la promulgación de la Constitución de Cádiz. Más bien, hay que buscar el origen inmediato de nuestra instrucción pública en el pensamiento y los programas de acción de los abanderamientos de la independencia, particularmente de Don José María Morelos y sus colaboradores. La preocupación por la educación universal se encuentra expresada en los Sentimientos a la Nación de Morelos en el artículo 39 de la Constitución de Apatzingan.

El período iturbidista representó un rompimiento con la corriente liberal; es significativo considerar esta ruptura en relación a las ideas del mismo sobre la instrucción formal, ya que ninguna referencia hay a la educación en el Plan de Iguala; por ser sabido el divorcio que existía entre los intereses de las fracciones que formaron el primer Imperio y los intereses del pueblo.

La orientación educativa del gobierno independiente vuelve a su rumbo originario al fundarse la República. Desgraciadamente, de las buenas intenciones legislativas a la práctica real de los preceptos, había un largo camino por

(2) ibid. p. 135

recorrer.El estado carecía de recursos suficientes para 5
fomentar la instrucción, y no se preveían formas de obtener
esos recursos, ni de canalizarlos adecuadamente.

Así, los primeros intentos prácticos de
sistematización administrativa de la educación pública sólo
aparecen nueve años después de la promulgación de nuestra
Primera Constitución Federal.El 19 de octubre de 1833, la ley
de Gómez Farías suprime la Universidad de México, institución de
origen colonial, dominada entonces por el clero y crea la
Dirección General de Instrucción Pública para el Distrito y
Territorios Federales.Las funciones principales de este
organismo eran reguladas por la ley del 23 de octubre de
1833.Por su parte, los gobiernos de los estados conservaban la
facultad de organizar y fomentar la educación en sus entidades
respectivas.

A partir de 1834, se inicia un período de caos
administrativo en el país, agudizado por el forcejeo de los
partidos en pugna, la rápida sucesión de gobiernos tan
efímeros como ineficaces, y la abierta agresión extranjera.Este
caos, obviamente afecta la política educativa.Durante más de
veinte años van a desfilar una serie de leyes sobre la
enseñanza cuya única finalidad parece ser el contradecirse las
unas a las otras.

La Revolución de Ayutla en 1856, significó el
comienzo de la consolidación definitiva del régimen federalista
y de la ideología política liberal.

La Constitución de 1857, conservó la libertad de enseñanza en su artículo 3o., pero más tarde las experiencias derivadas de las nuevas arremetidas de los conservadores aliados con el clero mostraron la necesidad de que el gobierno contribuyera activamente al surgimiento de una sana y genuina mentalidad nacionalista, leal a los intereses básicos del país por encima de intereses particulares y de fidelidades religiosas mal entendidas.

La ley de Instrucción Pública de 1861, pormenoriza las funciones de los gobiernos estatales y las supedita a la inspección federal; asimismo subraya el papel promotor de la Federación y sujeta toda la enseñanza privada a la supervisión gubernamental.

La legislación educativa del Segundo Imperio tuvo sólo dos capítulos: la supresión de la Pontificia Universidad de México, por decreto del 30 de noviembre de 1865, y la Ley de Instrucción Pública del 27 de diciembre del mismo año.

En sus primeros años, la acción legislativa del régimen porfirista no introduce ningún cambio notable en la orientación de la políticas educativa del país. Así, el decreto del 17 de diciembre de 1885, confirma el establecimiento de la Normal de Maestros, y la ley reglamentaria de la misma institución es aprobada el 2 de octubre de 1886. El 23 de marzo de 1888, aparece la Ley de Instrucción Primaria, que exige uniformar la enseñanza elemental y confirma a ésta en sus características de obligatoria y gratuita. El 21 de marzo de

1891, se promulga la Ley Reglamentaria de la Instrucción Obligatoria. Tocó a Don Justo Sierra ser el primer titular del nuevo ministerio.

La Revolución Mexicana no intentó borrar ninguna de las conquistas educativas del liberalismo republicano; por el contrario las encaminó definitivamente al terreno de las realizaciones.

La Constitución de 1917, confirmó en su artículo 3o. los puntos esenciales de la trayectoria de la legislación educativa en México. El 12 de Junio de 1919 el gobierno revolucionario refuerza el nacionalismo educativo al decretar que los textos escolares primarios deban ser de autores mexicanos e impresos dentro del país.

Pero pronto se vió la necesidad de centrar de nuevo las actividades de la educación pública; así el 28 de septiembre de 1921, se crea la Secretaría de Educación Pública.

En 1939, se aprueba una nueva Ley Orgánica de Educación, que refine los objetivos de la misma. Conservando las preocupaciones invariantes a través de la historia de México independiente en materia de instrucción pública; pero introduce nuevas orientaciones y conceptos. desarrollo humano, independencia económica e integración social.

Otra ley Orgánica de Educación promulgada en 1942, vuelve a insistir en que la enseñanza "contribuirá a desarrollar y consolidar la unidad nacional, excluyendo toda

influencia sectorial, política y social contraria o extraña al país, y afirmando en los educandos el amor patrio y a las tradiciones nacionales, la convicción democrática y la confraternidad humana".

El 29 de noviembre de 1973, se promulgó la vigente Ley Federal de Educación que, además de corroborar el principio de unidad nacional, rompe con el concepto clásico que consideraba a la educación como un mero propósito de adaptación de cambios sociales y la define como un proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad. La ley dio forma jurídica al proceso de reforma educativa iniciado en 1970.

Posteriormente, la política educativa de nuestro país seguía partiendo de los postulados consagrados en la Carta Magna, especialmente en relación al artículo 3o, el gobierno federal la consigna en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988.

Actualmente, el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, señala como propósitos fundamentales la equidad, la calidad y la pertinencia de la educación. Considera al maestro como el agente esencial en la dinámica de la calidad, otorga la mayor prioridad a la educación básica y propone enfrentar el rezago de los grupos sociales más vulnerables, ampliar la cobertura e introducir las innovaciones que exige el cambio. En educación básica señala cinco ámbitos fundamentales del quehacer educativo: la organización y funcionamiento del

sistema; los métodos, contenidos y recursos de la enseñanza .
la actualización y superación de maestros y directivos
escolares; la equidad educativa; y el papel de los medios
electrónicos como apoyo a la educación.

1.2 EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL.

La Secretaría de Educación Pública ha establecido el Sistema Educativo Nacional para organizar pedagógicamente y administrativamente la educación que brinda el Estado, en el cual se comprende la educación elemental que incluye la educación primaria.

"El sistema educativo nacional es una expresión jurídica y política de la voluntad histórica del pueblo mexicano, producto de los principios que han dado apoyo y orientación a los grandes movimientos sociales".(3)

El sistema educativo es el conjunto organizado de instituciones y dependencias del Estado-Federación, Estados y Municipios, sus organizaciones descentralizadas y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Este sistema funcionará con los siguientes elementos:

(3) GAMEZ, Jiménez Luis "El Estado Mexicano y El Sistema Educativo Nacional" Ed. Galpe, México 1985, p110

I. Los educandos y los educadores;

II. Los planes, programas y métodos educativos;

III. Los establecimientos que impartan educación en las formas previstas por la 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.

La propia ley, estipula los tipos y modalidades educativas que comprende el Sistema, y los especifica en el artículo 15, de la Ley Federal de la Educación:

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

En estos tipos y modalidades podrán impartirse

" 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".(4)

El sistema educativo se enmarca jurídicamente en

-Los preceptos constitucionales que orientan a la educación nacional, particularmente en los artículos 3o., 5o., 27, 31, 73, 121, 123 y 130.

-La Ley Federal de Educación que reglamenta las disposiciones constitucionales e instituye los principios y objetivos que persigue la enseñanza.

-La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que encarga a la SEP la responsabilidad de ejecutar la política educativa nacional.

-Otras leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y demás disposiciones referidas al servicio educativo.

(4).SEP."Administración y Legislación Educativa".SEP.México, 1976.p 115.

El sistema educativo, al igual que la sociedad a la cual sirve, evoluciona para responder cabalmente a los cambios que el desarrollo impone. En los últimos años se han modificado ordenamientos jurídicos, planes y programas de estudio, auxiliares del proceso enseñanza aprendizaje y la modernización de su estructura de organización para hacer real la transferencia de decisiones y recursos para administrar mejor los servicios educativos.

La educación primaria tiene como propósito: proporcionar a la población mexicana la educación fundamental, antecedente obligatorio de cualquier tipo de educación del Sistema Educativo Nacional.

Este sistema opera a nivel nacional de la siguiente manera: En el Distrito Federal el servicio está a cargo de los órganos centrales de la Secretaría de Educación Pública. En las entidades federativas, el sistema de educación primaria opera, a nivel federal por medio de las Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, órganos en los cuales se ubican las Direcciones Federales de Educación Primaria, cuya función fundamental es llevar a cabo la dirección y supervisión académica del funcionamiento del sistema de educación primaria escolarizada a cargo de la Secretaría.

La Secretaría de Educación Pública, tiene asignada la función rectora del Sistema de Educación Primaria, en los ámbitos federal, estatal y municipal; misma que lleva a cabo a través de la planeación global del sistema, el establecimiento de la normatividad jurídica tanto de orden técnico-pedagógico como administrativo, así como la evaluación general del sistema.

Tanto en el Distrito Federal como en las entidades, la escuela de educación primaria cuenta con el apoyo de un conjunto de unidades administrativas que le faciliten el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros.

Por lo que es importante ubicar el plantel dentro de la estructura administrativa de la Secretaría de Educación Pública, como unidades de servicio dependientes de la Secretaría de Educación Pública, las escuelas primarias se encargan de la prestación de la educación general básica que proporciona la Federación para atender la demanda educativa de este nivel en todo el país, por medio de dos turnos (matutino y vespertino).

La Dirección General de Educación Primaria, establece las normas, lineamientos y criterios generales sobre la organización y funcionamiento del Sistema de Educación Primaria Escolarizada y evalúe su comportamiento a nivel nacional, además de que dirige y controla su operación en el Distrito Federal, por conducto de cinco direcciones de este nivel educativo.

En los estados, y como resultado de la descentralización educativa, este sistema educativo opera a nivel federal por medio de las Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar (USED) o los Servicios Coordinados de Educación Pública, órganos en los cuales se ubican las

16

direcciones federales de Educación Primaria, cuya función fundamental es llevar a cabo la dirección y supervisión académica del funcionamiento del sistema de educación primaria escolarizada a cargo de la Secretaría.

Lo mismo en el Distrito Federal que en las entidades federativas, el sistema federal establece la vinculación entre el plantel y órganos que lo norman y apoyan por conducto de la supervisión de zona. Por lo que cabe desatacar que en la práctica, el servicio educativo, adquiere las características de un proceso administrativo ya que requiere del ejercicio organizado de recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el logro de sus fines.

Desde el punto de vista, el servicio educativo como proceso administrativo está integrado por dos elementos, uno sustantivo y otro de apoyo. El primero lo constituyen los objetivos y los fines de la educación, sustentados por el artículo 3o. constitucional y el artículo 2o. de la Ley Federal de Educación, que se concretan en planes y programas de estudio; el segundo se integra con el aprovechamiento óptimo de los recursos y medios indispensables para alcanzar lo sustantivo. Ambos elementos son inseparables e interdependientes dentro del proceso administrativo.

Cabe retomar que en el Manual de Organización de las Escuelas de Educación Primaria se clasifican las funciones en diez materias administrativas que son:

*Planeación.- la cual tiene como función la elaboración del programa anual de trabajo de la escuela, con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes presentados por el personal.

*Técnico-Pedagógico.- el que tiene como función primordial promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje se apliquen métodos, técnicas y procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y programas de estudio.

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

*Control Escolar.- cuya función es recibir, verificar y distribuir entre el personal de los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar.

*Supervisión.- tratará de vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos de los planes de estudios.

*Extensión Educativa.- se encarga de coordinar eventos cívicos y socioculturales que apoyen la labor educativa.

*Servicios Asistenciales.- promueve becas, raciones alimenticias.

*Recursos Humanos.- se encarga del manejo de personal necesario en las escuelas primarias.

*Recursos Financieros.- se encarga de la formulación de gastos de la escuela así como el control de los diferentes fondos que se manejen.

*Recursos Materiales.- con esto se lleva el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la escuela.(5)

(5) SEP."Manual del Director del Plantel de la Escuela Primaria" E.E.P. México,1986. p.11

1.4 ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES EN TORNO AL MARCO JURIDICO-ADMINISTRATIVO DE LA EDUCACION PRIMARIA.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

La constitución como ley suprema de nuestro sistema jurídico, en cuanto a educación, estipula los preceptos que habrán de regirla, mismos que todo educador debe tener como orientación fundamental para el ejercicio de sus funciones.

ARTICULO 3o.

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 proporcionará el desarrollo armónico del ser humano, el amor a la patria y una conciencia de solidaridad internacional en la independencia y en la justicia.

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 las escuelas.

PRINCIPAL LEY QUE RIGE LA PRESTACION DEL SERVICIO DE EDUCACION PRIMARIA.

Con relación al Sistema Educativo Nacional y, particularmente al nivel de educación primaria se destaca por su contenido la Ley Federal de Educación.

Regula la educación que imparte el Estado-Federación, estados y municipios, así como sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Sus disposiciones son de orden público e interés social y se encuentran comprendidas en siete capítulos que incluyen 69 artículos.

REGLAMENTOS.

Los reglamentos son disposiciones con carácter normativo, emitidos por el poder ejecutivo federal, que tienen por objeto facilitar el cumplimiento de una ley específica y son aplicables a todas las personas cuyas actividades se encuentran dentro del campo de acción de la misma.

El Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, establece el ámbito de competencia de la Secretaría, las facultades del Secretario, así como las unidades administrativas que la integran.

El Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública, establece los derechos y obligaciones de los trabajadores de la Secretaría Educación las condiciones en que laboran.

ACUERDOS.

Los acuerdos son resoluciones que adoptan los órganos administrativos facultados legalmente para ello. A continuación presento los expedidos para regular la organización y funcionamiento de la escuela primaria.

ACUERDO 17.

En relación al aspecto técnico-pedagógico, el Acuerdo 17 establece las normas a que deberán ajustarse los procedimientos de evaluación del aprendizaje en los distintos tipos de modalidades de la educación bajo el control de la Secretaría de Educación Pública.

ACUERDO 96.

Con el propósito de que las instituciones educativas que imparten educación primaria cuenten con un ordenamiento Jurídico que regule su funcionamiento, se ha expedido el Acuerdo 96 el cual establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias.

MANUAL DE ORGANIZACION DE LA ESCUELA DE EDUCACION PRIMARIA.

Su finalidad es proporcionar el marco descriptivo del esquema orgánico-funcional correspondiente a la Escuela de Educación Primaria, otorgándole los elementos de apoyo que faciliten la adecuada delimitación de funciones y responsabilidades.

2.1 ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE LA ESCUELA PRIMARIA.

ENFOQUE SISTEMICO: ORGANIZACION, PERFILES FUNCIONALES DE LOS DISTINTOS PARTICIPANTES.

En este capítulo se describirán las funciones que desempeñan cada uno de los miembros que laboran en la escuela primaria de acuerdo a su puesto, tal y como lo marcan los documentos oficiales, así mismo es importante definir lo que es un plantel educativo, lugar donde llevarán a cabo sus funciones; "entendiéndose como plantel escolar a la comunidad educativa en donde convergen y participan, activa y armónicamente, los educandos, los educadores, empleados, autoridades escolares y miembros de la comunidad, para lograr por medio del proceso de enseñanza-aprendizaje, los objetivos que se ha planteado el Estado mexicano en materia de educación"(6)

Cabe destacar que, en su desarrollo, el proceso educativo no se limita a establecer la relación pedagógica

(6)S.E.P. "Manual del Director del Plantel de Educación Primaria". Proyecto Estratégico 5. Fortalecimiento de la Capacidad Técnico Administrativa de los Directores Escolares, S.E.P., Febrero 1986. p.45

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.

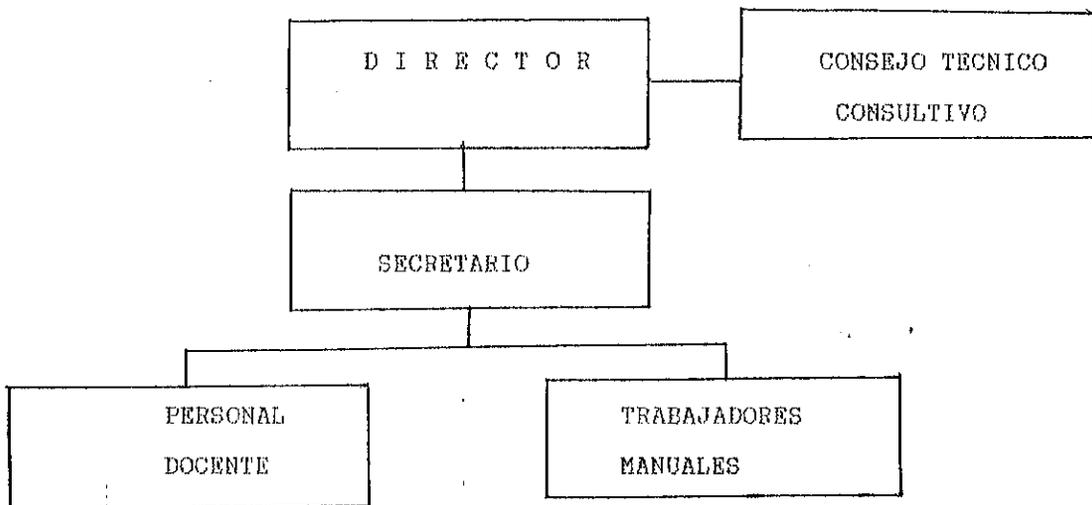
Así, por conducto de la institución formal denominada plantel escolar, el Estado mexicano ofrece la realización del acto educativo de manera intencional y sistemática, con el fin de desarrollar en forma armónica las facultades del individuo hasta formarlo como ciudadano comprometido con los objetivos 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 en el funcionamiento de las mismas.

Sólo a partir de la comprensión de este esquema ético se puede explicar la aspiración filosófico-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 realización constante del concepto nación mexicana.(7)

(7)Manual del Director del plantel de la Escuela Primaria. 1986
op.cit.p.46

Por lo que a continuación se presenta un organigrama escolar así como el análisis de puestos.

DIRECCION ESCOLAR
ORGANIGRAMA ESCOLAR(8)



(8) S.E.P. Administración y Legislación Educativa.S.E.P.México
1986.p.44

DESCRIPCION DEL PUESTO.

Con fundamento en lo dispuesto por los artículos 38 fracciones I, inciso a) y V, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 16 y 24 fracciones I y XIII, de la Ley Federal de la Educación, y 5o. Fracción I, 21, 26 y 55, del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, y considerando que: "es preocupación del Estado Mexicano proporcionar educación a habitantes del país, a fin de propiciar su desenvolvimiento armónico; que es uno de los objetivos que persigue el Programa Educativo del Gobierno Federal es brindar educación primaria a toda la población, particularmente a la que se encuentre en edad escolar; que la educación primaria es la base y el antecedente obligatorio de cualquier tipo de educación que forma parte del Sistema Educativo Nacional y que es necesario que las instituciones educativas que impartan Educación Primaria cuenten con un ordenamiento jurídico que regule su funcionamiento, al efecto de lograr mayor eficiencia en el desarrollo de la labor a su cargo, ha tenido a bien expedir el Acuerdo número 96".(9)

(9) S.E.P. Acuerdo 96.S.E.P. S/F P.3

Teniendo como base el acuerdo anteriormente mencionado el cual rige la organización y funcionamiento de las escuelas primarias es que se describen a continuación las funciones del personal que labora en ellas.

DESCRIPCION DE PUESTOS.

El director de la escuela primaria es "aquella persona designada o autorizada, en su caso por la SEP, como la autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos".(10)

Su propósito es el de administrar en el plantel a su cargo la prestación del Servicio Educativo del nivel primaria, conforme a los lineamientos establecidos por la Secretaría. Así como determinar y establecer las políticas y objetivos de la escuela conforme a las leyes y reglamentos en vigor.(11)

Sus principales funciones generales son:

a) Vigilar el cumplimiento de los planes y programas de estudio establecidos por la SEP.

(10) SEP. Manual del Director del Plantel de la Escuela Primaria
SEP. México 1986.p11

(11) SEP. Administración y Legislación educativa. SEP. México
1986.p42

- b) Supervisar que se desarrollen adecuadamente las actividades escolares y administrativas.
- c) Establecer comunicación con las dependencias de la S.E.P. y organismos externos que tengan relación con la escuela.
- d) Participar en los programas de capacitación técnica y administrativa que realice la S.E.P.
- e) Dirigir y verificar dentro de el ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
- f) Participar en los eventos cívicos, culturales y sociales de la escuela.
- h) Desempeñar las demás funciones de su competencia que le asignen las autoridades superiores.

Las funciones específicas se enumeran a continuación:

- a) Acordar los asuntos de su competencia con el inspector escolar.
- b) Programar y vigilar las actividades del personal de la escuela.
- c) Acordar con el personal docente y administrativo los asuntos de su competencia.
- d) Organizar y dirigir la inscripción de alumnos.
- e) Autorizar la clasificación de alumnos y grupos.
- f) Reportar a la instancia correspondiente las irregularidades en materia de personal.
- g) Proponer aumentos, disminuciones o remociones del personal.

así como hacer conocimiento de las disposiciones de carácter legal y técnico que emitan sus superiores.

- h) Conservar en buen estado los bienes de la escuela.
- i) Mantener actualizado el inventario de bienes de activo fijo y notificar al área correspondiente, los movimientos de altas y bajas del mismo.
- j) Estudiar y en su caso proponer a las autoridades superiores modificaciones a los programas de estudio del plantel.
- k) Supervisar los planes y programas de los maestros, su aplicación, el material de trabajo, horario y pruebas, adaptándolos a las necesidades de los alumnos, a las circunstancias del medio y a las condiciones de la escuela.
- l) Supervisar el orden del archivo de la escuela, en el que se refiere a calificaciones de los alumnos, expedientes del personal y correspondencia.
- m) Evaluar el desarrollo académico de los profesores.
- n) Convocar a los padres de familia para integrar la asociación de padres de familia, sujetándose a lo que dispone el reglamento respectivo, orientando a los padres de familia, en la solución de los problemas que se presenten en la tarea educativa de sus hijos.
- ñ) Atender y resolver los casos que con referencia a la educación de sus hijos, le presenten los padres de familia.
- o) Programar la atención de los maestros de grupo a los padres de familia.
- p) Promover campañas educativas y sociales de diferentes

temáticas.

- q) Checar el buen uso de los registros de asistencia del personal.
- r) Estudiar y analizar los informes que le presente el personal de la escuela.
- s) Preparar los informes que le soliciten sus superiores.
- t) Crear un ambiente de trabajo agradable entre el personal de la escuela, así como establecer el reglamento interior de trabajo.
- u) Elaborar fichas de evaluación del trabajo de maestros y del personal administrativo.
- v) Aquellas que se presenten y que se encuentren dentro de las funciones inherentes a su nombramiento.

ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA.

Se requiere de un profesor normalista titulado, y que cuente con la puntuación escalafonaria correspondiente.(12)

HABILIDADES PERSONALES.

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

(12) ACUERDO 96.Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de diciembre de 1982.artículo 14.

ENTRENAMIENTO.

Se requiere de un período de familiarización con las actividades del puesto.

SECRETARIO.

Con referencia al Acuerdo 96 artículo 30; documento que rige la organización y funcionamiento de las escuelas primarias públicas el puesto de secretario de escuela primaria se aboca a realizar las funciones administrativas que atiendan los servicios ordinarios de oficina.

Las funciones que realizará la secretaria del plantel serán:

- a) Cumplir las instrucciones del director o de la persona que éste designe;
- b) Permanecer en el lugar de trabajo el tiempo señalado para el desarrollo de sus labores;
- c) Desempeñar diligentemente las tareas que corresponden a su función;
- d) Cumplir las comisiones que en relación con el servicio se le encomienden;
- e) Cuidar y conservar en el mejor estado, el material y los útiles o instrumentos que tengan a su cargo;
- f) Sugerir a los superiores inmediatos todas las medidas que estime necesarias para mejorar los servicios de la oficina, y
- g) Realizar funciones análogas a su puesto.(13)

ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA:

Se requiere de un profesor normalista titulado, que reúna los requisitos que para este puesto se detallan en el Acuerdo 96 artículo 30.

HABILIDADES PERSONALES.

- a) Buenas relaciones humanas.
- b) Capacidad en la conducción de personal.
- c) Iniciativa.
- d) Capacidad para resolver situaciones conflictivas.

ENTRENAMIENTO:

Se requiere de un periodo de familiarización con el puesto.

PERSONAL DOCENTE

Es el personal capacitado para realizar funciones pedagógicas dentro del plantel como se estipula en el Acuerdo 96 en su Artículo 17.

Corresponden al personal docente desarrollar las siguientes funciones:

- a) Responsabilizarse y auxiliar a los alumnos en el desarrollo de su formación integral;
- b) Elaborar y presentar al director de la escuela el plan anual de trabajo para el desarrollo de las actividades educativas que le correspondan, conforme al programa de educación vigente;
- c) Llevar a cabo las comisiones especiales como son: ase, puntualidad, cooperativa escolar, comité de seguridad escolar, ceremonias y festivales, periódico mural, etc.

- d) Participar en el consejo técnico consultivo.
- e) Asistir a cursos de capacitación pedagógica.
- f) Elaborar documentación de control escolar.
- g) Inculcar hábitos de disciplina, higiene, compañerismo, cuidado del medio ambiente, puntualidad y asistencia en los alumnos.
- h) Mantenimiento del inmueble cuidando los muebles u otros objetos que se encuentran en su salón de clase, sanitarios, patios, bodegas, bibliotecas, etc.
- i) Asistir puntualmente al centro de trabajo.
- j) Conservar dentro del plantel la documentación oficial.

ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA.

- a) Profesor normalista titulado.
- b) Ser de conducta moral intachable.

HABILIDADES PERSONALES.

- a) Buenas relaciones humanas.
- b) Capacidad para conducción de los alumnos.
- c) Capacidad para resolver situaciones conflictivas.
- d) Facilidad de expresión oral y escrita.

ENTRENAMIENTO.

Requiere de un período de familiarización con el puesto.

TRABAJADORES MANUALES.

El titular de este puesto es responsable del mantenimiento, conservación y vigilancia de las instalaciones y equipos de la escuela. Este es llamado también asistente de servicios al plantel, las funciones que realiza están referidas

en el Acuerdo 96 artículo 31.

Sus funciones a realizar son las siguientes:

- a) Desempeñar las labores oficilaes, ordinarias, o extraordinarias que le asigne el director de la escuela, conforme a su nombramiento y horario;
- b) Participar en el cuidado y vigilancia de los alumnos y del patrimonio escolar, e informar a als autoridades del plantel de actos que pongan en peligro la integridad física o moral de los educandos o que atenten contra la conservación del edificio e instalaciones;
- c) Evitar que sin la orden correspondiente del director del plantel, se disponga de los bienes o servicios encomendados en custodia;
- d) Desempeñar las guardias que las necesidades del servicio requieran y
- e) Realizar funciones análogas a las anteriores.

Dentro de los trabajadores manuales también cabe señalar las funciones que tiene a su cargo el conserje, como es estipulado en el Acurdo 96 en su artículo 32.

- a) Ejercer la Jefatura inmediata del personal de aseo, mantenimiento y vigilancia de la escuela y, conforme a los lineamientos que establezca el director, distribuir equitativamente el trabajo y comisiones que exija el servicio;
- b) Programar por semana la vigilancia nocturna y de días festivos o periodos vacacionales.
- c) Vigilar el edificio escolar y hacerse cargo de las llaves de

las diferentes áreas del mismo.

d) Rendir al director un informe diario de su actuación y novedades ocurridas durante el servicio;

e) Ocupar como habitación únicamente el local que le esté designado.

f) Realizar funciones análogas a su puesto.

HABILIDADES PERSONALES.

a) Buenas relaciones humanas.

b) Buen estado de salud física y mental.

c) Conocimiento de los servicios de mantenimiento.

ENTRENAMIENTO.

Requiere de un período de familiarización para conocer las actividades de la escuela(14).

(14)S.E.P. La Educación Primaria .S.E.P. México, 1987. p.160.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A UNA ESCUELA PRIMARIA.

La administración adquiere su verdadero significado, naturaleza e importancia al constituirse en un proceso necesario en todos los esfuerzos colectivos, grandes o pequeños a pesar de que en cada caso ese proceso puede variar de objeto y forma. Y justamente en esa adaptabilidad a las circunstancias cambiantes es donde los principios administrativos tienen su prueba científica y su universalidad. (15)

Por lo que los diferentes factores que componen un plantel educativo necesitan ser llevados ordenadamente mediante una administración acertada.

La responsabilidad del adecuado funcionamiento del proceso administrativo en el plantel se centra principalmente en la figura física del Director de la institución, por lo que en este apartado se hace mas mención de ello.

(15) Wilburg Jiménez Castro. Introducción al estudio de la Teoría Administrativa. Fondo de Cultura Económica, 1975. p.78

Entre el grupo de funciones que el director del plantel de educación primaria tiene bajo su responsabilidad, se encuentran las de administrador educativo. Esta actividad la desempeña cuando planea, organiza, integra y controla los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la presentación del servicio educativo, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

El director de una escuela primaria, es el elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad, por lo que cabe señalar que el director será un administrador, cuya función será asegurar el logro de los objetivos preestablecidos; con la mínima cantidad de recursos y tiempo, así como manteniendo un ambiente en el cual los individuos que trabajan dentro de la organización puedan alcanzar plenamente las metas planteadas.

Por lo tanto, el director debe ejercer no sólo la autoridad, sino un liderazgo educativo mediante al cual oriente al personal docente, a los educandos y padres de familia, con la finalidad de favorecer la formación integral del educando, optimizando el proceso de enseñanza-aprendizaje y coadyuvando al mantenimiento de la planta física del plantel.

Los responsables de la calidad de la educación que se busca en nuestras escuelas depende de el director y maestros, su calidad depende de las relaciones que se establezcan entre las

personas que ahí laboran.

No se trata, de hacer grandes cambios, sino pequeñas mejoras en todas las áreas, en todos los procesos, con la participación inteligente del director, para la satisfacción de los beneficiarios de la acción educativa.

Motivo por el cual el director debe tener a conocimiento las fases del proceso administrativo, las cuales le servirán como guía en su labor.

2.3 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

PLANEACION.- El director debe asumir esta fase a través del establecimiento de objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de las actividades a través de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su logro.

"Planeación es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas" (16)
Con estos elementos podrá elaborar el programa anual de trabajo de la escuela.

ORGANIZACION.-En la fase de organización el Director debe recordar que el propósito de ésta es determinar las estructuras de los órganos de plantel, comisiones de trabajo y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de la unidad administrativa. En esta fase el Director deberá organizar las visitas de orientación y evaluación así como reuniones que permitan asignar las actividades, responsabilidades y horarios del Consejo Técnico Consultivo, comisiones de trabajo, atc. a fin de dar cumplimiento a los planes y programas de estudio.

(16) Massie, Joseph L. Bases Esenciales de la Administración. Ed. 1a. febrero 1969, Diana, México, p.96

INTEGRACION.- El propósito de esta fase es determinar a los elementos del personal que habrán de encargarse de las funciones específicas de cada órgano o comisión específica de trabajo, así como abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel. Para dar apoyo a las acciones mencionadas dentro de esta fase, al Director se le recomienda: verificar que se lleve a cabo la distribución de materiales, así como su almacenamiento y conservación, realizar los trámites necesarios para hacer las reparaciones de mantenimiento y conservación del plantel escolar.

DIRECCION.- El propósito es: ejercer la autoridad conferida por el puesto, en la orientación de los miembros del personal, para que se alcancen los abjetivos y metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel escolar.

En esta fase a través de la coordinación, sensibilización, supervisión, y facilitación de las acciones, el Director puede propiciar el desempeño eficaz de los miembros del personal a fin de alcanzar los objetivos del servicio educativo.

CONTROL.- Esta fase es la última del proceso administrativo su objetivo primordial es evaluar y corregir la ejecución de las actividades, con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas.

3. LA CALIDAD EN LA DIRECCION DE UNA ESCUELA PRIMARIA.

3.1 LA CALIDAD DE LIDERAZGO QUE SE PRETENDE DEBE TENER EL DIRECTOR DEL PLANTEL.

En un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental. La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personal y no necesariamente en la escolaridad, edad o rando.

Logra más con el ejemplo de su coherencia vital con los valores que proclama, y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento.

El director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela; debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar.

La preocupación por la calidad es quizá es lo que mejor caracteriza a nuestros tiempos. La calidad de vida es aspiración legítima de todo ser humano. Esta calidad de vida depende primordialmente de la calidad del quehacer humano, y en último término, de la calidad de los seres humanos. La calidad de los seres humanos. La riqueza de una nación depende de su gente. Y la función de la educación es crear seres humanos.

"La calidad que estamos buscando como resultado de la educación básica debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes. Como lo establece la Declaración Mundial de Educación para todos." (17)

"La calidad de la educación es juzgada por el grado en que la escuela (o el sistema) logra las metas trazadas a realizar, y la idoneidad, en la magnitud en la que el sistema como un todo produzca la clase de persona instruidas de las cuales la sociedad necesita en gran medida." (18)

Un director no puede limitar su función al papeleo administrativo y a las relaciones con el sistema educativo más amplio y con las autoridades de la comunidad. Debe conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela y tiene que involucrarse de lleno en cada uno de ellos. A un director no se le puede cerrar ninguna puerta.

(17) Schmelkes, Sylvia. "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas." S.E.P México, 1992 p.13

(18) Beeby C.E. "Calidad educativa en práctica, en aspectos cualitativos de la planificación" Edit. Avante. México, 1976, p.48

Por eso es importante que el director entienda que él es el problema, no porque no actúe o se desempeñe como se esperaba que lo haga, sino porque no asume las funciones antes descritas. Si no hay nadie que las asuma, no puede darse un proceso de mejoramiento de la calidad. Y quien las asume debe ser el director. La calidad comienza con una idea, con un plan, que es establecido por el director.

El director debe ser capaz de desarrollar un plan, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que le ayuden a realizarlo, y al mismo tiempo mantener una presión coherente y constante sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo.

Con esto el director debe lograr que el maestro esté orgulloso de su trabajo; notándose con esto que el director se preocupa fundamentalmente por las personas.

Observándose un líder que en vez de ser juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos.

En lo dicho hasta ahora, he procurado dejar claro que no se puede planear mejorar la calidad de la escuela a partir de intuiciones. Es necesario contar con información sólida e

interpretarla correctamente. Esto significa que hay que conocer su escuela y su entorno. Teniendo la posibilidad de poder investigar las posibles soluciones a los problemas que detecta. Este es un paso indispensable para poder elaborar un plan en el que se involucre a toda la comunidad educativa. El director tiene que ser capaz de idear y de conducir estos procesos de investigación.

Significa aprender, en el proceso mismo, a investigar, a interpretar la información, a discernir las causas principales de un problema. Pero quizás, y sobre todo, participar en un proceso de esta naturaleza implica aprender a vivir valores nuevos: el valor de la insatisfacción constante; el valor de solidaridad, el valor de querer hacer el trabajo siempre mejor; el valor de poner el objetivo por encima de los intereses personales; el valor de perder el miedo a expresarse, a criticar y a equivocarse; el valor de humildad que se manifiesta en la disposición y apertura de los demás.

Es por esto que el director tiene dos responsabilidades, una de mantenimiento del sistema el cual se refiere a la necesidad de asegurar que todos puedan alcanzar los estándares establecidos en un determinado momento dentro del ciclo de mejoramiento de la calidad. Y la responsabilidad del mejoramiento ya que es la otra cara de la moneda pues se refiere a la necesidad de dar los pasos necesarios para ir

logrando estándares de comportamiento y niveles de logro cada vez más altos.

El director tiene dos funciones: la función estimulante y de apoyo y la función de control. La estimulante y de apoyo consiste en propiciar que mejoren las relaciones de manera que puedan producirse buenos resultados. La segunda de estas funciones, la de control está dirigida a los resultados. Así el director necesita administrar tanto los procesos como los resultados.

3.2 LA CALIDAD DEPENDE DE TODOS LOS QUE PARTICIPAN.

En una escuela, quizás más que ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas. Y en una escuela, al igual que en cualquier organización, todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí. Esto lo debe tener presente el director en todo momento de su labor.

Entre los involucrados, los más importantes son los que causan la calidad, ese decir el equipo docente. Director y maestros tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprende que esto requiere un cambio de actitudes, y estar dispuestos a modificar las mismas y a ser consecuentes con esta decisión de cambio.

En un proceso de mejoramiento de la calidad, se transforma la cultura de la organización. Esto es porque todo proceso de mejoramiento en equipo es un proceso de aprendizaje que va enriqueciendo a las personas que participan, a la vez que ellas enriquecen el proceso colectivo. Para que lo anterior sea posible, es indispensable que todo el equipo docente comprenda y comparta el propósito del mejoramiento, y entienda bien el papel que le toca jugar él.

Por ejemplo en la escuela primaria que laboro, la

cual es de organización completa, porque cuenta con los seis grados y con varios grupos por grado puede el director fomentar varios equipos , responsables de diferentes trabajos. Sin embargo, no debe perder de vista que, por la estrecha relación de las actividades de toda organización, deben establecerse los mecanismos que permitan la comunicación fluida y permanente entre los mismos, esto tiene su base en una administración de control total de calidad.

En este caso los trabajadores de la educación tienen la capacidad de introducir innovaciones y mejoras en sus procesos de trabajo en función de los problemas que perciben. Las sugerencias del personal de una organización son enormemente valoradas por la administración de calidad total.

En esto se debe estar presente en toda organización, se debe conducir y estimular a su personal por su director. Que el proceso de mejoramiento de la calidad sea compromiso del director de la escuela y a través de su estímulo, todo el equipo docente podrá plantearse sus objetivos de manera más clara y coherente.

No son los docentes los únicos integrantes de una escuela. Si bien son los agentes más importantes, porque son los causantes de la calidad, una escuela debe convertirse en una comunidad educativa en la que participen activamente alumnos,

padres de familia y miembros de la comunidad. La calidad educativa concierne a todos, y esta tarea es fundamental que la desarrolle el director de la escuela.

Todos los problemas de una escuela son susceptibles de ser atendidos a través de equipos de trabajo. La condición es que haya mecanismos continuos de comunicación entre equipos, y un apoyo constante y estimulante de parte del director de la escuela.

3.3 LA PLANEACION Y LA EVALUACION PARA LA CALIDAD.

El proceso de mejoramiento de la calidad parte del reconocimiento de un problema que debe ser motivo de preocupación para el director de la escuela. Esta preocupación por el problema debe generar ideas sobre cómo resolverlo.

Estas ideas se tiene que convertir en plan, pero un plan que se oriente al mejoramiento de la calidad tiene que tener varias condiciones:

- Elaborarse en equipo de trabajo.
- Debe estabilizar los procesos actuales.
- Debe diseñar los resultados esperados.

El plan global de la escuela tiene que estar apoyado por programas más precisos, que surgan de personas unidas por afinidad de áreas de trabajo o de intereses.

Uno de los pasos más importantes en un proceso de mejoramiento de la calidad es el monitoreo de los procesos. Monitorear significa revisar que los procesos están cambiando. El monitoreo también debe hacerse en grupo.

Cuando ya pueden esperarse resultados, hay que evaluar. Pero evaluamos fundamentalmente para verificar que nuestros procesos mejorados funcionaron. La evaluación por sí sola, no puede mejorar la calidad. Son los procesos mejorados los que la mejoran.

Una vez constatados los mejores resultados, se institucionaliza el proceso, y se está en condiciones de comenzar un nuevo ciclo: planificar-hacer-revisar-actuar.

No hay que olvidar el objetivo general en que debe basarse la planeación escolar de la escuela primaria pública a la cual enfoco mi trabajo, es el que indica en el Programa para la Modernización Educativa. "Ofrecer una educación primaria de calidad, con las características establecidas en el artículo 3o. constitucional y la Ley Federal de Educación, a todos los niños y asegurar que la concluyan por ser éste nivel educativo base de la formación de los mexicanos". (19)

PROPUESTA.- IMPORTANCIA DEL DIRECTOR COMO LIDER EN UN PLANTEL EDUCATIVO.

Cada escuela es única. La escuela ideal no existe. A la escuela la definen quienes trabajan en ella, los alumnos a los que sirve, la comunidad en la que está inserta y las interacciones entre todos ellos. Por eso es muy difícil hablar de los problemas que afectan la calidad en las escuelas en términos generales.

Por ello que me centraré en analizar el lugar en donde se desarrolla mi experiencia profesional, la escuela primaria "Miguel Hidalgo", que pertenece a la Dirección Número Uno de Escuelas Primarias en el Distrito Federal, ubicada en la colonia Popotla, perteneciente a la Delegación Miguel Hidalgo.

Actualmente, cuenta con 15 aulas, una sala de usos múltiples, patio y área de oficinas donde se encuentra la dirección del plantel. Es de organización completa pues cuenta con los seis grados de educación primaria; tiene 15 profesores de grupo, un maestro de educación física, una maestra secretaria, un adjunto y tres trabajadoras manuales.

A lo largo de la experiencia profesional como maestra de grupo he observado de manera directa la falta de una dirección adecuada, al percatarme que el personal de la

escuela no trabaja en equipo, no se apoya mutuamente dando como resultado un escaso enriquecimiento en el proceso que se desea cumplir.

No basta con que todos participen aisladamente es necesario hacerlo en equipo. Sabemos por experiencia que no basta con trabajar en una misma organización para construir un equipo. El trabajo en equipo hace que una persona compense con su fuerza la debilidad a otra y que todos utilicen su ingenio para resolver las cuestiones que son de todos.

En un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del Director es fundamental, además, y es importante decirlo, se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director en las escuelas de nuestro país.

Por lo que propongo, que el Director de un plantel educativo se convirtiera en un verdadero líder que impulse y estimule un proceso de mejoramiento continuo.

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.

Para ser eficaces, los directores deben:

- poseer un claro sentido de la misión y el control,
- precisar los límites necesarios para obtener los recursos que hacen falta;
- ser persuasivos y estar dispuestos a alcanzar niveles altos;
- motivar a sus seguidores para poner en tela de juicio el estatus.

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

Para un director, lo más importante deben ser las personas, esto significa que piense en las necesidades de los beneficiarios y que, para satisfacerlas procure lograr que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo.

El director tiene dos responsabilidades: la del mantenimiento y la del mejoramiento. La primera implica establecer reglas claras y asegurar que se cumplan. La segunda a la que debe dedicar la mitad de su tiempo implica mejorar los niveles de logro alcanzados.

A continuación se dan algunas sugerencias para que el director ejerza su papel de líder :

- Identificar 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.
- Fomentar en los miembros el sentido de responsabilidad.
- Promover 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.
- Estimular la participación de la comunidad.
- Promover el interés y entusiasmo por el trabajo.
- Asumir una posición conciliadora ante las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando mayor atención al comportamiento adaptativo de los elementos de la comunidad.
- Establecer metas para el cumplimiento de los objetivos, tomando en cuenta las condiciones existentes.
- Establecer mecanismos de participación, a fin de que se tomen las decisiones más adecuadas para el desarrollo del plantel.
- Corregir las actividades o prácticas erróneas del grupo de trabajo.
- Establecer una comunicación abierta y cordial con todos los miembros del personal a su cargo.

Logrando con esto:

- Motivar a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban.
- Despertar la conciencia de éstos acerca de la importancia y

del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos.

- Conseguir además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o imagen de la organización.
- Elevar los niveles de confianza y amplían sus necesidades.

El proceso de mejoramiento de la calidad parte del reconocimiento de un problema que debe ser motivo de preocupación para el director de la escuela. Esta preocupación por el problema debe generar ideas.

Estas ideas se tienen que convertir en plan, pero un plan que se oriente al mejoramiento de la calidad tiene que tener varias condiciones:

- Debe elaborarse por equipo.
- Debe comenzar por estabilizar los procesos actuales.
- Debe diseñar los resultados esperados.

El plan global de las escuelas tiene que estar apoyado por programas mas precisos, que surge de equipos de personas, unidas por afinidad de áreas de trabajo o de intereses. En este círculo pueden participar alumnos y padres de familia.

Uno de los pasos más importantes en un proceso de mejoramiento de la calidad es el monitoreo de los

procesos. Monitorear significa revisar que los procesos estén cambiando. El monitoreo también debe hacerse en grupo.

Cuando ya pueden esperarse resultados, hay que evaluar. Pero evaluamos fundamentalmente para verificar que nuestros procesos mejorados funcionaron. La evaluación por sí sola, no puede mejorar la calidad. Son los procesos mejorados los que la mejoran.

Una vez constatados los mejores resultados, se institucionaliza el proceso, y se está en condiciones de comenzar un nuevo ciclo: planificar-hacer-revisar-actuar.

CONCLUSIONES.

-La organización es un proceso por medio del cual se establecen las funciones, la división y la delegación de funciones y autoridad. Se marcan las líneas de acción y la operatividad, se otorgan instalaciones y recursos para el logro de los objetivos propuestos.

-La fines son: el desarrollo integral del individuo, el desarrollo de sus facultades, el fortalecimiento de la conciencia nacional, el respeto de los derechos humanos, el conocimiento y práctica de la democracia, la justicia y la igualdad de condiciones y derechos.

-El Sistema Educativo Nacional: está integrado por los educandos y educadores, las autoridades educativas, los planes, programas, métodos y materiales educativos, las instituciones de educativas del estado y sus organismos descentralizados, las instituciones de los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios y las instituciones educativas superiores a las que la ley otorga autonomía.

-Los responsables de la calidad de la educación en nuestras escuelas de educación básica son los directores y los maestros. El gran salto hacia adelante en la calidad de la

educación básica sólo podrá venir de las propias escuelas.

-La preocupación por la calidad es quizá lo mejor que caracteriza a nuestros tiempos. La calidad de vida es aspiración legítima de todo ser humano. Esta calidad de vida depende primordialmente de la calidad del quehacer humano, y en último término, de la calidad de los seres humanos. La riqueza de una nación depende de la gente. Y la función de la educación es crear seres humanos de calidad.

-El principio de un movimiento hacia la calidad es el reconocimiento de que hay problemas. La calidad implica resolver los problemas de raíz. Por eso, hay que encontrar sus causas y combatirlas. Combatir los problemas detectados es tarea de todos. Implica vivir valores nuevos de trabajo en equipo, de aceptación de liderazgo, de constancia y congruencia. Implica en pocas palabras, una nueva cultura en la organización escolar.

-Los resultados de una organización dependen de las personas que trabajan en ella. Si se quiere mejorar estos resultados, todos tienen que participar en el diseño y ejecución de los procesos que lo hagan posible.

-El director de una escuela es el elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad. Si la dirección de una

escuela no está involucrada y comprometida con el propósito de mejorar la calidad, es muy difícil que ésta mejore.

-Las exigencias sobre el papel del director en un proceso de búsqueda de la calidad difieren radicalmente de la forma en la que estamos acostumbrados a entender el papel del director. El director debe convertirse en un líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo.

-Para un director, lo más importante son las personas. Esto significa que piensa en las necesidades de los beneficiarios (alumnos), y que para satisfacerlas procura lograr que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo.

-El director debe asegurarse de que el proceso de mejoramiento de la calidad sea un proceso de formación en el trabajo y esté acompañado de los elementos formativos indispensables para lograr que puedan llevarse a cabo los cambios propuestos.

-El director tiene dos responsabilidades: la del mantenimiento y la del mejoramiento. La primera implica establecer reglas claras y asegurar que se cumplan. La segunda a la que debe dedicar la mitad de su tiempo implica mejorar los niveles del logro alcanzados.

-El director tiene dos funciones: la de estimulación y apoyo, que se refiere a cuidar procesos, y la de control, que se refiere a monitorear los resultados.

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

- AGILAR, José antonio y Block, Alberto "Planeacion Escolar y Formulación de Proyectos." Trillas, 2a. Ed. México, 1990.
- CASTREJON, Diez Jaime, "El Sistema Educativo en México" Revista Perfiles Educativos, Nueva Epoca, Núm.2, tercer trimestre. UNAM-CISE. México, 1983.
- CASTREJON, Diez Jaime. "Ensayos Sobre Política Educativa". Instituto Nacional de Administración Pública. 1a. ed. México, 1986.
- FERNANDEZ, Arenas José Antonio "Organización de la Escuela Primaria". Editorial Patria, México, 1976.
- FERNANDEZ, Arenas José Antonio. "El Proceso ADMINISTRATIVO" Diana , 11a. ed., México, 1977.
- GAMEZ, Jiménez Luis. "El Estado Mexicano La Educación y El Sistema Educativo Nacional". Editorial Galpe, S.A. México, 1985.
- GAMEZ, Jiménez Luis. "Protuario de Legislación Educativa". Editorial Galpe, S.A. México, 1983.
- GOMEZ, Rivera MAGDALENA, "Política Educativa en Mexico". UPN SEAD. México, 1982.
- GONZALEZ, Blackaller C.E. "Bosquejo Histórico de la Educación en México, primera parte". Ediciones D.E. Herrero y Cía. México, 1951.
- HAMPTRIN, David R. "Administración". Mc. Graw-Hill, 3a. ed. México, 1996.
- KAUFMAN, A. Roger. "Planificación de Sistemas

Educativos". Trillas, México.

- MALIACHI, Eduardo. "El Sistema Educativo Nacional". Consejo Nacional Técnico de la Educación. Cuaderno Núm. 4. Análisis Perspectivos de la Educación en México. México, 1982.
- REYES, Ponce Agustín. "Administración de Empresas Teoría y Práctica" Editorial Limusa. México, 1977.
- REYES, Ponce Agustín. "Administración del Personal 1a. parte" Editorial Limusa. México, 1977.
- REYES, Ponce Agustín. "El Proceso Administrativo". Editorial Diana. México, 1977.
- SCHMELKES, Sylvia. "Hacia una Mejor Calidad de nuestras Escuelas". S.E.P. México, 1992.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. "Acuerdo 962". S.E.P. México, s/f
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. "Administración y Legislación Educativa". S.E.P. México, 1976.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. "Carpeta Unica del Director de Escuelas Primarias". S.E.P. México, 1996-97-
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. "Historia de la Educación en México". S.E.P. México, 1976.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. "Ley General de Educación". S.E.P. México, 1993.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. "Manual de Organización de la Secretaría de Educación Pública". S.E.P. México, 1994.