



UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
NACIONAL



Secretaría de
Educación Pública

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIVERSIDAD S.E.A.D. No. 271 DE VILLAHERMOSA, TAB.

✓ **EL PROCESO EDUCATIVO EN LAS ESCUELAS DE TIPO
EDUCATIVO ELEMENTAL**

TESIS PROFESIONAL QUE SUSTENTA LA PROFESORA

JUANA OLAN SOSA

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA



Villahermosa, Tab., a 28 de marzo de 1980

TEMA:

**El Proceso Administrativo en la
Escuela de Tipo Educativo y Ele-
mental, Centro en la Delegación
de Autoridad y Responsabilidad.**

QUE PRESENTA LA PROFRA.

JUANA OLAN SOSA

**Para obtener el Título de Licencia
da en Educación Primaria de la
Universidad Pedagógica.**

Dedico este trabajo a mi hija y
esposo que con su apoyo decidido
pude llevar a feliz término mis
deseos.

Lesbia Esperanza Jiménez Olán

Marco E. Jiménez Pérez

Con todo respeto dedico esta tesis
a todos los maestros que en una u
otra forma me orientaron para
realizar este trabajo.

Al C. Profr. Fausto Méndez
Jiménez como gratitud y cariño
por todas las facilidades que me
brindó para el desarrollo de
este trabajo.

negligencia, o porque en ocasiones existen casos tan delicados y de calidad moral que resultan penosos, ya que hasta las autoridades judiciales tienen que intervenir en la resolución de éstos.

Un director conocedor de su labor, debe dar a cada problema resolución según el caso lo amerite, si se quiere en sus hombros descansa toda la labor docente, administrativa y social de la escuela, la sociedad y el medio que lo rodea.

A consideración expongo en breves palabras una exploración de la Administración y Organización en la Escuela Primaria a manera de introducción en mi trabajo, procurando como dije antes encontrar más experiencias para el mejor logro en la carrera profesional.

CAPITULO I

INTRODUCCION

En términos generales diré que el hombre desde su etapa primitiva, sintió la necesidad de agruparse, sintiéndose ésto, como un medio social que lo obligó a tales razones. De ahí que todo ser humano como todo lo que nos rodea, ha evolucionado, principalmente el hombre por la facultad de la inteligencia con tendencia a la evolución de carácter formativo, normativo y educativo.

Por lo antes mencionado considero, que el tema Proceso Administrativo en la Escuela de Tipo Educativo Elemental, Centrado en la Delegación de Autoridad y Responsabilidad, es interesante no sólo para maestros, sino para normar criterio dentro de cualquier profesión, en virtud de que es una de las principales formas de relaciones humanas dentro de lo social y una de las mejores oportunidades que las personas tienen para conocerse así mismo, como maestro, como autoridad y como compañero.

La escuela en el nivel de Educación Primaria, es como el eje de la carrera magisterial, su importancia básica es la de controlar, integrar, organizar y ejecutar, todos los aspectos de una manera decidida y satisfactoria, ya que de ésta forma se logra mejor comprensión dentro del agrupamiento humano así como del trabajo docente.

Es deber de todo profesionista conocer a fondo los niveles de autoridad, principalmente el magisterio dentro de la rama educativa a nivel primaria, ésto es, en términos generales y por razones particulares, fueron mis deseos conocer detalladamente como se puede administrar y organizar una escuela y lograr por medio de esta investigación más o menos amplia y tratar de encontrar todo lo que me sea de utilidad para llevar a buen fin el tema que me propongo realizar.

Para mí, la Delegación de Autoridad y Responsabilidad en la Escuela Primaria tiene sus aspectos favorables y desfavorables por ejemplo:

Durante el año escolar existen actividades que como director se tienen que cumplir, pero que están sujetas a diferentes cambios de conducta en la que no solamente el director es responsable de las situaciones o problemas, sino que todo el personal debe estar consciente de que su participación en la resolución de éstos es indispensable.

Es un factor favorable en la Delegación de Autoridad, cuando el director hace conciencia a todos los maestros de que su participación y las sugerencias que aporten serán de utilidad en los aspectos administrativos, sociales y materiales, de esta manera se sentirán con deseos de servir en beneficio de la escuela y la colectividad.

Debe también un director de escuela, darle la autoridad a un maestro, de preferencia que atienda el grupo superior de la escuela, para que lo auxilie en su ausencia, ya que hay ocasiones en que el director se ausenta por motivos del servicio y de ésta manera tendrán solución los problemas que se presenten.

De esta manera el director tendrá en constante actividad al personal, sintiéndose cada uno responsable y con amplia autoridad, pero sabiendo al mismo tiempo que la autoridad máxima es la del director y que en su ausencia, lo suple un maestro designado en junta de Consejo Técnico.

Uno de los aspectos desfavorables dentro de la Delegación de Autoridad y Responsabilidad, es cuando el director se hace absoluto en la autoridad y no comparte ésta con los maestros, sintiéndose que es el único que puede y debe resolver todos los problemas, no dando oportunidad a los compañeros de que demuestren lo que son capaces.

Cuando esto sucede la escuela sufre un descontrol tanto docente como social, ya que el director asume toda la autoridad y la responsabilidad. Esta actitud se le perdona a todo ser humano inclusive al maestro, pero a un director no, porque no sólo afecta la buena organización de la escuela, sino que ocasiona dificultades y problemas a las autoridades escolares, al personal docente y a la sociedad que rodea al medio.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION EDUCATIVA COMO UN PROCESO Y LA TOMA DE DECISIONES

La administración educativa es un conjunto de conocimientos y de investigaciones que tiene sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario general.

La administración se ha constituido en una materia importante de acervo cultural y en los que influyen otras disciplinas científicas, su finalidad es la de lograr la máxima eficiencia en la coordinación de los elementos humanos y materiales que persiguen un mismo objetivo, de los principios mediante cuya aplicación es fácil alcanzar el éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal que tiene propósitos comunes.

A pesar de que la administración no resuelve todos los conflictos sociales, se considera que es uno de los medios más efectivos para lograr la estabilidad social a través de propósitos humanos y entendimientos científicos. La función administrativa es como el ajuste estricto que ha sido establecido dentro de un grupo social y que actualmente se ha hecho énfasis en el proceso de desarrollo y el medio para lograr la transformación cuantitativa y cualitativa del progreso para alcanzar etapas humanas es decir, la administración puede ser utilizada como instrumento de transformación y como medio de desarrollo integral, siendo uno de los factores condicionantes del importante proceso, de ahí que la administración está centrada dentro de las ciencias sociales, es el porvenir efectivo del bienestar humano.

En el proceso administrativo se habla de planeación e implementación, la planeación corresponde al estado ideal que se desea para lograr por medio del empeño, controlar la actividad y no se desvíen los objetivos de la planeación.

La implementación del proceso administrativo significa llevar un plan a cabo, es decir, toda persona que desea realizar algo, necesita un control de objetivos que desee llevar a la práctica y lo que se propone realizar, para lograrlo se necesita decidir, motivar y comunicar.

Para decidir es necesario seleccionar el camino más conveniente a seguir, teniendo en cuenta los posibles riesgos o las ventajas que se presentan en dicha decisión.

Motivar es proporcionar al individuo estímulos que puedan hacer en él un buen colaborador, es decir, que se sienta capaz de ayudar por medio de la concientización a las personas que lo rodean.

Comunicar es dar información para lograr los objetivos, tales objetivos tendrán que ver con la motivación y la decisión. Una vez puesto en práctica el plan que se desea, se presenta el proceso administrativo o sea el control por medio del cual se compara el resultado que se obtuvo y el que se esperaba obtener y buscar las causas que pudieron ocasionar desviaciones.

Administración es una ciencia, una técnica con algo de arte, que persigue objetivos a través del esfuerzo humano. Ciencia es el conocimiento y resultado de las investigaciones que tienen sus propios principios y permiten obtener condiciones confiables, técnica es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o arte; habilidad para usar esos procedimientos.

Arte es una virtud, hacer disposición, reglas o conjuntos de procedimientos necesarios para hacer bien las cosas.

Investigación es la recopilación de documentos o de campo que sirven para averiguar, confirmar o comprobar un hecho o fenómeno.

Considero que la ciencia contribuye de manera importante a la información general de una persona, ya pasaron los tiempos en que se consideraba culta o bien preparada a una persona o país que domina a la humanidad, la cultura de nuestro siglo es básicamente científica.

La ciencia está presente en la vida de nosotros y así como ha resuelto enormes problemas, también ha creado otros, no es posible comprender lo que pasa en nuestro mundo, en nuestro país o en la comunidad si no tenemos cierta preparación y que seamos capaces de afrontar y resolver lo que a nuestro alrededor está. El verdadero espíritu de la ciencia es la actitud, habilidad y la capacidad, si ésto se consigue, en el individuo tendrá una mejor posición para aprovechar racionalmente todo lo que le rodea.

Aprovechará su medio al mismo tiempo que lo respetará conociéndose así mismo, de ésto destaca el objetivo (me conozco y me comprendo mejor) que propician en el individuo un desarrollo físico y mental más sano; si ésto lo comprueba, consolidará la idea de que los fenómenos naturales tienen explicaciones naturales y dejará de tener temor a lo sobrenatural, crecerá libre de angustias, miedo, temores, falsas creencias; por tales circunstancias se desea realizar algo, se necesita un patrón disciplinario en mente el que al hacer un control de objetivos se llevará a la práctica, sabiendo organizar el trabajo para obtener buen fin.

Todo proyecto debe ser planeado, realizado y supervisado, de no hacerlo se llegaría al fracaso, ya que la planeación de éstos necesita esfuerzo propio para que al llevarlo a la práctica los resultados sean positivos. La administración y la organización son dos procesos afines en cualquier campo. si sucediera lo contrario, los resultados de los planes llegarían al desajuste de muchas actividades que se desean realizar.

En todas las organizaciones debe llevarse a cabo el proceso administrativo, de no hacerlo se corre el riesgo de desperdiciar múltiples recursos o actividades. La administración y la autoridad son dos aspectos importantes que debe tomarse en cuenta dentro de la organización escolar para el logro de los fines de la educación; es decir, toda labor que se desarrolle dentro de una escuela, desde el trato con el personal do-

cente, padres de familia, alumnado, autoridades escolares, así como lo relacionado a documentos estadísticos y de carácter social, tendrá como fin, el sostenimiento equilibrado y buen prestigio del plantel.

Nada es difícil administrar ni fácil; no es porque en ella recae toda responsabilidad y los problemas del personal a su cargo y tiene que conservar estabilidad amplia al administrador o director de escuela, de lo contrario fracasaría, teniendo como consecuencia la desorganización del puesto a su cargo es fácil, cuando de una manera inteligente se tratan de resolver los problemas tanto administrativo como los del personal, por ejemplo, un maestro albañil tiene bajo su responsabilidad la construcción de una obra, tiene que saber la cantidad de material que utilizará, qué personal necesitará, con qué cantidad de dinero cuenta y en qué tiempo terminará la obra. Para que ésta construcción llegue a feliz término, el maestro albañil tendrá que valerse de muchos medios pero principalmente el trato cordial con sus trabajadores, de no hacerlo, no contará con la eficiencia de los mismos o abandonarán el trabajo y la construcción quedará a medio terminar con ésto el maestro albañil sufrirá un descontrol en la obra y desajuste económico por ser poco inteligente en su manera de tratar.

Con este ejemplo considero que el hombre en sí, se ha preocupado por el desenvolvimiento propio y por ese motivo siempre ha evolucionado logrando el desarrollo cultural de las sociedades de todos los tiempos y renovando los conocimientos aspirados por todo ser humano.

La administración en el aspecto docente, así como en otras tiene sus bases y reglamentos a los que los maestros tienen que sujetarse y cumplir; no es fácil conseguirlo, ya que en nuestro magisterio predomina en número de miembros, pero se ha logrado por esfuerzo de cada uno y conservando la unidad e integridad del mismo, además gracias a las reformas, cada día se han consolidado los reglamentos que son el sostén que necesita toda organización.

Hablando propiamente, el control de las sociedades da como resultado lo antes mencionado, hasta la naturaleza sin ser obra material del hombre, tiene su control y así vemos que a medida que pasa el tiempo, algunas cosas cambian sin desviar su ritmo o control que ya tienen. El ser humano está sujeto al control de los órganos principalmente el del sistema nervioso, que es como el eje que dirige toda acción en el hombre.

Nuestra educación ha sufrido cambios en cuanto a sus métodos o sea lo que pudiera llamarse la evolución de la didáctica pero enfocadas a mejorar la educación (enseñanza-aprendizaje), de esto se encarga la ciencia del control desde el punto de vista educativo.

La función educativa de la administración, no es atendida en todas sus proyecciones, sólo se cumple parcialmente, por lo tanto sus principios administrativos serán insatisfactorios, es decir, no se cumple en su totalidad los proyectos planeados. Frecuentemente suceden situaciones con la administración al encontrar algunos predicadores que desconocen el nivel de conocimientos, para hacer un testimonio de práctica personal algunos directores empíricos que al azar resuelven situaciones dentro de la sociedad y el grupo en que se desenvuelven.

En nuestro tiempo se debe erradicar el empirismo y olvidar el azar, para dedicarse a la resolución de problemas que más interesan como son la convivencia humana.

La capacidad para dirigir en las personas es una habilidad, un arte, es algo que

se trae al nacer y no un conocimiento, generalmente la destreza administrativa se compara con la destreza del médico la que se considera como un arte práctico, por eso los conocimientos deben aflorarse en resolución de problemas, para no considerarlos como conocimientos envasados, demostrarlos con destreza parecida a la capacidad del administrador, quien dignificará su personalidad con esfuerzos individuales y colectivos y propósitos de servir a la humanidad.

La armonía entre la docencia y la administración debe ser estabilizada, para evitar probables discordias, y de ésta manera lograr realizaciones permanentes y satisfactorias. El criterio está en base al pensamiento de que, si esto falla también la administración tendrá un criterio bastante general, que ha dado como resultado los cambios humanos en nuestra época.

La ética y la moral son dos aspectos importantes que influyen en el administrador por muchos factores, los juicios sobre lo bueno y lo malo y los patrones culturales, sobre esto es importante actuar con equidad para unificar criterios y aplicar normas iguales para todos, se debe actuar con la superación de obstáculos entendimientos de principales problemas, tener imaginación e intuición en la búsqueda de nuevos objetivos para los servicios que han puesto bajo la responsabilidad.

El administrador es la persona, que con su personalidad dinámica colabora amplia y efectivamente en el logro de los propósitos comunes para así lograr con ello, la integración al trabajo docente o social, con esto se demuestra que el hombre debe considerarse como ser social y moral en el que su trabajo constituya la base más importante de la ciencia de la administración.

CAPITULO III

LA ORGANIZACION ESCOLAR Y SU DINAMICA

Organización es el análisis de los objetivos que se quieren alcanzar y los medios de que se disponen, es el estudio de las pérdidas de tiempo, fijación de las mejores técnicas posibles y de su aplicación a través de normas detalladas, transmisión en todos los niveles de los nuevos métodos. Es un sistema en el que se proyectan y controlan las funciones de una institución, para asegurar el mejor rendimiento de todos los recursos humanos.

Por los conceptos de organización considero que el tema escogido es interesante dentro de mi profesión en virtud de que es una de las principales formas de relaciones humanas dentro de lo social y una de las mejores oportunidades que el maestro tiene para conocerse a sí mismo como autoridad y como compañero, considero a la Organización Escolar como el primer paso en el nivel de educación primaria pero como centro o eje de equilibrio profesional de la Delegación de Autoridad y Responsabilidad.

Su importancia básica es la de controlar, integrar, organizar y ejecutar todos los aspectos de una manera decidida y satisfactoria, ya que de esa forma se logrará mejor comprensión dentro del agrupamiento humano, como del trabajador docente, nuestro trabajo está basado en el contacto diario con distintas personas a quienes debemos saber como tratar en el momento de enfrentarnos a sus problemas, la cultura es como el alimento diario y que metódicamente debemos tomar.

Decididamente creo que los que tenemos la profesión del magisterio, debemos conocer sobre el tema hablado y no esperar exhibir un tema de investigación involuntario para conocer lo que compete a nuestra carrera, ya que debemos ser constantes investigadores de temas de todos los tiempos que a su paso han dejado los grandes investigadores, técnicos y científicos.

Todo lo que trato de exponer en el tema está comprobado dentro de lo lógico y lo científico; dentro de lo lógico está el trabajo docente (organización) y dentro de lo científico el administrativo que son campos amplios que nos encausa a conocimientos bien cimentados.

Para lograr buen trabajo se necesita una organización donde se establezcan

las relaciones humanas, dentro de la organización debe establecerse la coordinación entre la dirección y el personal docente, la sociedad de padres de familia y los alumnos, para nosotros es de importancia conocer los nexos entre la dependencia y sus trabajadores, digamos, los maestros de banquillo debemos conocer perfectamente el reglamento de la escuela Primaria para normar nuestra conducta como trabajadores.

Esto obligará a ser responsable y a exigir una vez conociendo dicho reglamento hasta donde debemos ser respetados. El trato directo con nuestros niños y con las personas que a nuestro alrededor están es una de las mejores relaciones que puede existir por ejemplo el trato con las familias del medio rural es distinto al de las familias del medio urbano.

A las familias del medio rural se les trata de una manera, sobre todo a los niños por motivo de inexperiencia y poco conocimiento de las cosas que existen en la ciudad, se buscará dialogar procurando usar términos conocidos por ellos para darnos a entender, las familias de este medio llegaron a la edad adulta desconociendo en su totalidad los medios de conducta adecuada para conducirse, por tales razones a sus hijos no los educan con las normas de conducta adecuada.

En el medio urbano es distinto, aunque muchas personas carecen de preparación, han adquirido por el mismo medio en que se desenvuelven una conducta un poco apropiada para educar a sus hijos, al niño se le explica y comprende; conoce el semáforo y las necesidades de éste en la ciudad, conoce cuales son los servidores públicos y la fundación de cada uno, en fin entre el niño de la ciudad y el del medio rural hay una labor muy distinta que desarrollar.

Esa labor debe ser bien dirigida para lograr lo que se trata de enseñar, hace 20 años trabajaba en un ejido cercano al municipio de Comalcalco en una escuela unitaria con grupos de primero a tercer grado de primaria y además tenía bajo mi responsabilidad la dirección de la escuela; a los niños de segundo y tercer grado les enseñé el manejo del diccionario con palabras sencillas y los distintos significados de las mismas entre ellas la palabra (asistencia), alimentos que se toman en un lugar donde asisten a varias personas (asistencia). número de personas que asisten a un lugar determinado; por necesidades del trabajo salí del salón y encargué a uno de los alumnos que contara la asistencia de sus compañeros a clases mientras tomaba la asistencia del grupo de primer grado, regresé al grupo y pregunté al niño ¿cómo está la asistencia? y me respondió, en mi casa sólo frijoles y pozol comemos.

La pobreza de cultura hace débil de carácter a las personas y principalmente a los maestros quienes tenemos sobre nuestros hombros la enseñanza de la niñez y a la sociedad entera. Se hace indispensable la solución adecuada y bien dirigida de los problemas que a diario se presentan dentro y fuera de la escuela, así como el conocimiento absoluto del reglamento y programas que la Secretaría de Educación Pública edita para las escuelas primarias.

No apegarse al reglamento de la Escuela Primaria en general como el interno de la misma, propicia descontrol tanto administrativo como docente. La labor de una escuela está basada en aspectos como son: Administrativo, Técnico, Docente y Social, en ellos descansa el desarrollo de la labor del año escolar, comenzaré por la iniciación del año escolar, las actividades que el director de escuela realiza al comenzar las labores, haré notar que no todos los puntos del plan de trabajo se realizan; ésto obligará al director a revisar los puntos del año anterior que no se llevaron a cabo por algunas razones; el plan de trabajo se deberá actualizar para el año escolar que se inicia, debo formular el reglamento interior de la escuela, se levantará el censo escolar, fi-

jar la fecha de inscripción de los alumnos y para cada aspecto que atenderá se proveerá de carpetas que le servirán para guardar cada cuestión.

El informe final es otro documento que se debe revisar por los aspectos que quedaron sin realizar y porque servirá de base para elaborar el nuevo plan que se desea llevar a cabo, éste siempre se entregará en la documentación final, porque servirá al inspector como base para saber lo que se hará durante el próximo año escolar algunos directores recargan las actividades en el plan tratando de impresionar al inspector de sus buenas ideas, pero sólo queda en ideas porque no se realizan.

Como dije antes deben prepararse carpetas para integrar el archivo escolar con el nombre de cada maestro en las que se colocarán los datos personales y documentos del grupo a su cargo así como los aspectos que se llevarán durante el año que comprende la correspondencia enviada, la recibida, actas de la sociedad de padres de familia, actas de la sociedad de alumnos, activo fijo cooperativa, escolar, censos de población escolar y analfabetos, documentos del ahorro escolar, fichas del personal docente; circulares que envía la dirección de la escuela al personal docente y asuntos varios; actas del patronato Pro-cuidado del edificio escolar, libro de actas del Consejo Técnico Consultivo, libro de actas de la Asociación de Padres de Familia y libro de entrada y salida del personal docente, especiales y manuales.

El reglamento interior de la escuela se pondrá a consideración del personal en la junta inicial, será discutido y aprobado y se respetará durante el año escolar, el reglamento contendrá entrada y salida del personal a sus labores, del alumnado comisiones actividades y disciplina tanto del personal como del alumnado, los maestros desde la junta inicial deben saber qué grupo atenderán durante el año.

La inscripción de los alumnos se realizará en la fecha indicada por las autoridades escolares y la harán los maestros de acuerdo al grupo que el director les haya asignado, se hace de esta manera para evitar aglomeraciones de los padres de familia y para economizar tiempo, el director supervisará la inscripción con el objeto de que los datos se tomen exactos y para que todos los padres inscriban a sus hijos y no sean rechazados por ningún motivo y que sean inscritos en el orden en que fueron llegando.

Terminado el período de inscripción el director hará la concentración en el libro de registro general, será cuidadoso de que ningún maestro acepte a un alumno sin estar registrado porque de esa manera descontrolaría la estadística registrada; terminado ésto, empiezan las labores en donde el trabajo es fatigoso en virtud de que en el primer día de clases es donde se concentra todo el alumnado y donde el director debe aplicar su iniciativa, criterio y objetividad para clasificar a los grados por grupos según las necesidades lo ameriten y el personal con que cuente.

A los niños se les colocará por grados en el patio o cancha de la escuela, empezando por el primer grado y terminado por el sexto, se repartirán cantidades iguales de niños a cada maestro si se forman dos grupos de cada grado, de no ser así los grupos únicos serán atendidos por el maestro responsable del alumnado que no ha de rebasar a la inscripción ya hecha y que constará, si es de primero 55 alumnos, de segundo 50, de tercero 45 a 48, de cuarto de 45 a 48 de quinto y de 48 y de sexto de 48, estos datos son los últimos dados por la Dirección de Educación Pública.

En algunas escuelas este número de alumnos rebasa la cantidad y en otras es menos, esto se presenta en las condiciones de turno en el turno matutino el alumnado sobrepasa la cantidad arriba mencionada en virtud de que los padres de familia prefieren que sus hijos asistan a clases por las mañanas por la creencia que es en ese tiempo en que el niño aprovecha mejor sus clases académicas; en cambio en el turno ves-

pertino el alumnado es menos, entonces los grupos se forman con el número de alumnos antes mencionados o con menos, pues los padres inscriben a sus hijos en ese turno para que no se queden sin la enseñanza primaria.

En el edificio donde funcionan dos escuelas, en el primer mes de labores, la escuela vespertina empieza a sentir la baja de alumnos ya que en el turno matutino aceptan niños que ya han sido inscritos en el otro turno y que por súplica de los padres el director acepta a esos niños descontrolando la inscripción de la escuela vespertina de esa manera sobrecargan los grupos de la mañana y los maestros de primero a tercer grado, tienen hasta 65 alumnos en cada salón, para acomodar a esos niños les piden a los padres que compren bancos para sentar a los niños, creo esto indebido ya que las aulas están hechas para acomodar a 50 alumnos.

Una vez terminado el proceso mencionado, el director recomendará a los maestros que conserven los datos estadísticos del grupo vigilando que no sea alterado con suplantación de nombres.

El director debe proveerse de una libreta en la que los maestros firmarán entrada y salida de clases y lo deberán hacer tanto el personal docente, el director, los maestros especiales y los manuales, el director deberá comprobar si la hora que asientan en el libro los maestros es correcta, por tales motivos debe llegar primero para anotar los retardos, las ausencias con permisos o sin él.

El reglamento de las escuelas primarias exige las guardias diarias por el personal docente, para resolver problemas que se presenten, si es que el director no se encuentra por motivos del mismo trabajo. En mi escuela llevo un control de guardias que los maestros cumplen de primero a sexto grado; en el tablero de avisos coloco el control semanal de todo un mes y así cada maestro ya sabe en qué semana cubrirá su guardia; así compruebo si hizo su guardia o no, se hace semanal y no diaria como lo indica el reglamento, porque fue un acuerdo que los maestros tomaron en la primera reunión al iniciar el año escolar.

El libro de entrada se pondrá diaria mente a disposición del personal y se recogerá 30 minutos después de la hora de entrada y no se permitirá a ningún empleado registrar su entrada, la inasistencia y retardos deberán ser señalados en el libro en color rojo.

El maestro contrae una responsabilidad, así como las actividades que debe realizar día a día o mes con mes. El empeño con que ha de desarrollar su labor, así será considerado por sus compañeros, padres de familia y alumnos; como un elemento eficiente, capaz de hacer progresar la escuela y la comunidad en que trabaja. Un maestro reacciona de esta manera cuando cuenta con un director suficientemente preparado, académica y socialmente, orientador de la labor educativa que posiblemente será de mayor utilidad, tanto a la escuela como a la comunidad; ya que el director debe ser conocedor del medio donde se halla circunscrita la escuela.

La labor social de la escuela debe desarrollarse dentro y fuera de ella; siendo entre otras la vacunación del alumnado, la economía. Si no se tiene todo esto como base, los esfuerzos fracasan.

Por lo tanto al emprender una campaña en contra del fanatismo, cuando toda la comunidad es de arraigo religioso, se corre el riesgo de perder la confianza de los padres de familia, o que los niños desertan de la escuela; o simplemente la comunidad entera hará peticiones al inspector para quitar del lugar al director. Por eso es conveniente que antes de llevar a la práctica cualquier objetivo, se debe reflexionar y

pensar la mejor manera de llevar a cabo situaciones de factores positivos, y de cómo contrarrestar los que se consideren negativos.

En fin, que la labor social, docente y administrativa del director en la escuela, consiste principalmente en la formación de hábitos de los maestros, padres de familia y alumnos, con el objeto de formar un concepto que tienda a mejorar el ambiente de convivencia dentro de la escuela y así cultivar mejor la puntualidad el aseo personal, el de las aulas; de los patios de recreo, sanitarios, canchas deportivas, jardines, el ahorro escolar; así como el trato adecuado de los útiles escolares.

El espíritu de cooperación del personal docente, de los padres de familia y de los alumnos, el respeto a los héroes, amor y veneración a la patria; campañas contra los vicios y de amor al estudio; estos últimos aspectos se tratarán en los homenajes a la bandera, que todos los lunes se llevarán a cabo.

En la comunidad, la labor del director es de tipo social una vez conociendo los problemas, puede dirigir campañas contra enfermedades endémicas y epidémicas, al alcoholismo, mejoramiento de la vivienda, limpieza de las calles. Si no hay agua potable, gestionará la introducción de energía eléctrica, fiestas y reuniones donde toda la comunidad conviva.

Todo esto se logrará, cuando el director sea dinámico y trate de mejorar amplia y desinteresadamente a la sociedad donde convive, y cuando haya logrado que las autoridades de la comunidad, estén conscientes de que toda esa labor redunde en beneficio del propio lugar. Que de ninguna manera el director obtendrá beneficio económico de la labor desarrollada; el trato que debe dar a los ciudadanos debe ser a la altura de su cargo, empleando la cortesía, el razonamiento, su léxico y con ésto demostrar que es el maestro el verdadero promotor de la comunidad.

Actualmente las generaciones adultas, presentan la orden del día, panoramas de indisciplina en todos los aspectos de la vida; influyendo en ésto, el cine, la televisión, la radio, la prensa, que agravan el problema; por ejemplo: el abandono de los padres, la falta de educación en el hogar, son factores que repercuten en la escuela, el maestro no encuentra apoyo moral en su enseñanza, porque el ambiente familiar destruye la labor del maestro.

Por el contrario cuando el maestro es inseguro de sí mismo y su carrera no la hizo por vocación, tiene como única finalidad el sueldo y no la verdadera formación integral del educando, se muestra despótico; perjudicando a los alumnos que tuvieron la desgracia de caer en sus manos, de ahí surge la rebeldía causada en el individuo por falta de comprensión en la escuela y en el hogar.

El director debe estar al tanto de las obras materiales que necesita el edificio, principalmente las aulas; que deben reunir condiciones higiénicas, ventilación, amplitud, conservación de pisos, decoración, mobiliario apropiado, actualmente los edificios no carecen de lo antes mencionado; ya que el gobierno se ha preocupado por la construcción de edificios escolares que reunan las condiciones que aconseja la higiene escolar.

El patio de recreo es de gran importancia; el mobiliario para el uso de los maestros, el arreglo de la dirección de la escuela la instalación de baños, el salón de asambleas y exhibiciones, el teatro y la parcela escolar en las escuelas rurales.

El material didáctico debe ser motivo de preocupación del director, por ser indispensable en el desarrollo del trabajo diario de los maestros; así como el botiquín,

museo, talleres y periódico mural; la bandera dentro de la urna no debe faltar en la escuela, la fotografía del nombre del personaje que lleva la escuela, cuadros de héroes.

El plantel de la escuela debe tener constantes actividades encaminadas al embellecimiento, para que los alumnos sientan agrado durante el tiempo de sus trabajos académicos, al igual que los maestros. Es labor del director, de que la obra material que necesite el edificio, la plantee ante las autoridades civiles y educativas con el fin de que sufraguen los gastos.

En ocasiones el director con los maestros y alumnos, realizan las mejoras del edificio, o disponen del fondo social de la cooperativa escolar, que debe ser autorizado por el departamento de cooperativas escolares.

El activo fijo debe ser controlado y conservado por el director, los que desconocen que la Secretaría de Educación Pública lleva un control de los muebles donados para las escuelas, utilizan éstos para uso personal o los trasladan a las escuelas donde han sido adscritos; tales como máquinas de escribir, herramientas de carpintería, láminas pedagógicas; es recomendable que para salvar responsabilidades el director cuide celosamente las adquisiciones obtenidas haciendo un inventario riguroso y conservando en el archivo de la escuela para cualquier aclaración.

La capacidad es necesaria para desempeñar con éxito una comisión. Cuando a un director lo comisionan debe tener en cuenta las cualidades que debe poseer; por ejemplo, ser responsable, ordenado, enérgico, honrado, justo, diplomático, sociable, sencillo, atento, vestir honestamente, no tener complejos; no es fácil encontrar este "estuche" de cualidades, pero al menos el que no reúne algunas de ellas deberá pedir sugerencias de personas más capacitadas para resolver los problemas difíciles que se presentan.

El director debe saber apreciar la mediocridad del trabajo docente de algunos maestros que colaboran con él y hacerlos conscientes de su capacidad profesional y orientarlos para superarse. Cuando los maestros con sentido de responsabilidad cooperan la labor escolar no tiene tropiezos, pues el amor a la profesión hace que realicen su trabajo placenteramente, de esa manera no habrá negligencia, por el contrario habrá entrega total a la labor educativa.

Es conveniente que el director practique el hábito de orden para que no exista confusión en las actividades docentes; debe empezar por ordenarse a sí mismo, evitando no interferir sus actividades diarias. Debe llegar a la escuela 30 minutos antes que todo el personal docente y así podrá revisar el trabajo de los manuales, si han cumplido con su cometido o sea el aseo del edificio escolar; vigilará la entrada de los alumnos y de acuerdo como lleguen los maestros irá revisando sus Registros de Avance Programático y entregar los auxiliares didácticos que soliciten para desarrollar sus labores académicas; como son gises, mapas, borradores, juegos geométricos; de no hacerlo los maestros abandonarán sus grupos a cualquier hora para ir a la dirección a solicitar el material que necesiten.

Los registros de avance programático representan uno de los aspectos más importantes que el director debe atender; porque de ello depende la enseñanza bien dirigida y eficiente; de ésta manera estará al día de los temas que diariamente impartan los maestros en cada grupo y estará en condiciones de orientar al personal en caso necesario, así no retrasarán sus programas y lo desarrollarán sin precipitaciones.

La puntualidad de entrada a una hora determinada, tanto de maestros como de alumnos, es un hábito que perdurará siempre, se evitará pérdida de tiempo en el tra-

bajo y desorden en los grupos, debe visitar los diferentes grupos, esto servirá para estímulo de los maestros y para que se preocupen por desarrollar los temas asentados en el registro de avance programático; de ninguna manera esas visitas deben ser motivo de fiscalización o crítica, sino con el deseo de estar al tanto de la marcha del trabajo escolar.

El recreo es una necesidad en el alumno y el maestro, cuando no se realiza por razón natural, sobreviene la fatiga; ésto sucede cuando no disfrutan de su recreo, así como la hora de entrada es estricta, también debe ser la salida. No se debe prolongar el tiempo porque comienza la fatiga en el niño por el regreso a sus hogares y los padres al ver que no llegan sus hijos, van a la escuela en busca de ellos, dejando sus quehaceres y pensando que algo les sucedió.

Además ocasiona retraso en el aseo del edificio por parte de los conserjes, principalmente en los edificios donde funcionan dos escuelas; siendo las vespertinas las que sufren retraso en la limpieza. Las actividades que los maestros y alumnos realizan las debe programar el director en las horas labcrables, como son: educación física, ensayos de danza, música, corte y confección, etc., para evitar interferencias entre los grupos y las actividades académicas y que éstas no sean perturbadas.

El director es el último que debe abandonar la escuela y el conserje. El director para que cuide que ningún maestro y alumno permanezca dentro del edificio para evitar malos entendidos.

Cuidará que no haya desperdicios de agua; junto con el conserje revisará que los salones de clases estén cerrados, bodegas, dirección, cooperativa y los utensilios que se usaron durante las labores deberán guardarse.

Cuando el director se ausenta del plantel es objeto de crítica por parte del personal, por tal motivo debe comunicar el objeto de su salida y encargará a la persona que lo sustituirá durante su ausencia; que reúna cualidades que garanticen la buena marcha escolar durante el tiempo que permanezca fuera del plantel.

El director debe ser enérgico, más no un dictador; debe adoptar actitudes de amistad y comprensión, la violencia resulta contraproducente, mucho más los gritos y actos teatrales, debe tratar a su personal con justicia, demostrando la personalidad de todo un director, debe adoptar formas de trato de acuerdo al temperamento de cada maestro y tonalidad adecuada para tratar los asuntos que se presenten.

El tono de voz influye mucho para que el trato resulte más o menos cordial con las personas, de ésto depende el éxito o fracaso de las relaciones con las personas, en el trabajo o en algún negocio. Por eso el director debe tener cuidado para exhortar al maestro, al niño, a los padres de familia y prestar atención al lenguaje que utilizará; en fin el director debe ser modesto, sencillo, capaz, pues de lo contrario será criticado por sus colaboradores o le harán notar sus fallas cometidas.

Otro aspecto que debe cuidar el director, es el aseo personal y el vestuario que debe ser a la altura de su cargo; debe ser modelo de su personal decente, del alumnado y de las personas con quien tenga que tratar.

La persona que ocupa el puesto de director en una escuela, debe tener derechos escalafonarios, preparación y capacidad sobre todo que sea maestro de vocación, en algunos casos son designados elementos incompetentes por favoritismo influencias políticas con su actuación denigran el prestigio del magisterio.

A mi juicio las autoridades escolares en algunos casos, hacen malas designaciones

en los nombramientos de puestos de directores, ya que con lo antes mencionado perjudican a la niñez de las escuelas que dirigen. La Comisión Mixta de Escalafón, favorece a los maestros concursantes con el sólo hecho de la antigüedad en el servicio, sin tomar en cuenta la preparación que considero debe estar acorde con los años de servicio, pues hay maestros con antigüedad sin ninguna preparación administrativa o sin estudios que le den el derecho como administradores, o por el contrario maestros con estudios de Mejoramiento Profesional y que tomaron el curso mencionado y con pocos años de servicios, al respecto debo aclarar que la experiencia, la preparación y la antigüedad, son aspectos que deben considerarse para ocupar el puesto de director y además personas con facultades físicas y mentales en buen estado para soportar lo fatigoso del cargo.

Lo mismo sucede con la designación de supervisores para tal fin, cabe mencionar que se debe tomar en cuenta a la niñez que es la más perjudicada en esas designaciones.

En el director está la responsabilidad de la labor docente; la conservación del edificio, la educación y la armonía entre el personal para el buen prestigio del plantel. La labor más importante dentro de la escuela es la académica y científica por parte de los maestros, ya que de esa preparación depende el futuro de los ciudadanos en ocasiones la mala actuación de los maestros se debe a la poca preparación y por ese motivo con frecuencia es cambiado de grupo o de escuela, en esos casos el director debe vigilar la enseñanza-aprendizaje de los grupos para evitar el fraude que algunos maestros hacen de la educación.

El director debe ser discreto entre el personal con el fin de que sientan en él confianza y se acerquen para confiarle sus problemas encontrando seguridad de recibir consejos sanos y sabios que los hagan premeditar ante la situación que confrontan; no debe ser injusto, exigente, sino por el contrario amable, justo, comprensivo y humano, cuando un maestro se encuentra enfermo dentro del salón de clases, no deberá permitir que prosiga sus labores, debe defender al de carácter débil hacer un ambiente alegre aún ante los problemas y situaciones creadas con el personal docente.

En el trabajo debe uno sentirse como en el hogar, ya que trabajando cómodamente se darán buenos resultados de enseñanza, lo mismo hará con los manuales para que tengan limpio el edificio, pues de eso depende la buena o mala impresión de los visitantes. Debe ser preocupación del director los contratiempos y conflictos que afectan al trabajo escolar, debe dar soluciones atinadas a las cuestiones y tipos de problemas, exhortará al personal, padres de familia y alumnos para que se comporten en plan de razón y convivencia y así evitar malos ejemplos a los niños; para lograr esto, se deben hacer reuniones de tipo social con el personal, fuera del plantel y en días no laborables si se organiza dentro del edificio será en horas en que no se reste tiempo al trabajo.

A los alumnos en los homenajes que se realizan los lunes de cada semana se les darán pláticas para concientizarlos de los problemas diarios dentro y fuera de la escuela y así lograr mejor comportamiento y disciplina; para los padres de familia en las reuniones se nombrará a un maestro para que de pláticas abordando temas que interesen a los padres, así como los asuntos de la escuela general.

El director debe conocer a su personal, los defectos, vicios y la conducta que diariamente manifiestan, los tratará de subsanar de acuerdo a la manera de ser de cada uno, de lo contrario si lo hace con hipocresía no logrará unificar al personal y será objeto de crítica por falta de una conducta que contribuya a su prestigio.

En mi escuela a cada maestro se les atienden sus ideas y es tomada en cuenta

su experiencia; están al tanto de toda la labor que el director realiza dentro y fuera del plantel, tanto social como económica y administrativamente; es decir, juntos confrontan las situaciones a realizar y las comprueban, considero que es la mejor forma el dejar actuar al personal para obtener mejor rendimiento en el trabajo docente y social.

Una labor importante que el maestro desempeña dentro de la escuela, es la cooperativa escolar; la que algunos directores han convertido en tiendas bien establecidas, lucrando el dinero de los niños para cubrir sus necesidades personales y no las de la escuela. La buena administración del director debe conducir a la enseñanza; los niños de quinto y sexto grado a que participen en el manejo de la cooperativa, debiendo hacerlo a la hora del recreo para que adquieran práctica en los problemas de matemáticas, pues es en la actividad comercial donde más se practica.

Establecida la cooperativa escolar, se evita que los niños entren y salgan constantemente del plantel para comprar golosinas pues esto le resta disciplina a la escuela y los vendedores se arraigan más en el frente de la escuela.

El tesorero de la cooperativa, habilitará a los niños sobre el manejo de compras y ventas de mercancías, llevarán un control semanal por grupos de las ventas. Actualmente el director no interviene absolutamente en el manejo del dinero, pero sí debe vigilar que todo marche con legalidad y que no haya fraude en la misma, si el director no está al tanto de las ventas del día, puede suceder que algún maestro trate de vender por su cuenta golosinas fuera del control de la cooperativa, lo que restaría ganancias a las mercancías ya compradas.

También vigilará a los vendedores ambulantes que se colocan frente al edificio de la escuela para expender sus golosinas no higiénicas y a un precio más alto que el que se les vende dentro de la escuela. El director inteligentemente debe actuar para que los niños no consuman esas golosinas, en los homenajes a la bandera, se les harán pláticas sobre el resultado de consumir golosinas nocivas a la salud, como son: mangos verdes, jícamas, pepinos, tamarindo y otros que son colocados en bolsas de polietileno al aire libre sin ninguna precaución, ésto provoca que padezcan de fiebres intestinales y tifoidea.

De ninguna manera se les dirá a los vendedores que desalojen el frente del edificio, si ellos no venden sus productos será porque los niños han sido advertidos de los perjuicios que pueden ocasionarles esas golosinas y tendrán que retirarse por no vender. Se entiende que estos vendedores ambulantes lo hacen porque tienen el permiso del H. Ayuntamiento y de Salubridad y porque además en las escuelas es donde consideran sacar el producto que venden.

Otro aspecto importante en la escuela es el ahorro escolar, el que debe ser para el niño un hábito sin lesionar la situación económica del hogar, para llevar a cabo la aportación del ahorro por parte de los niños, debe hacerse en horas que no perjudique la labor académica, de no hacerlo así se perdería mucho tiempo haciendo esta actividad.

En algunas escuelas el ahorro escolar se hace los lunes a la hora de entrada a los salones de clases, sin imponer la cantidad en dinero que los niños vayan a ahorrar; debe ser esto de acuerdo a las condiciones económicas que cada niño conserve, de ninguna manera se debe presionar al niño, sólo se debe crear en ellos el hábito por medio de la constancia y pláticas de los beneficios que obtendrán al ahorrar durante el año escolar.

Otro aspecto importante es la cooperación que los padres aportan para el mantenimiento del plantel, o las llamadas cuotas mensuales; estas deben ser administradas por la sociedad de padres y no por el director de la escuela, para que estén conscientes del destino que lleva el dinero aportado por ellos, el director sólo debe darles a conocer las necesidades del edificio, como son: la pintura del mismo, escobas, tanques para la basura, jabón detergente, desinfectante para sanitarios, jergas, utensilios de carpintería y de jardinería.

Existen muchas necesidades dentro del plantel, pero que algunas se resuelven con la ayuda de los niños que conocen de algunos talleres como: tejer la paja, carpintería y otras más, esto sirve para que el niño despierte más sus habilidades en esos trabajos, por ejemplo en la escuela se necesitó de un mueble para acomodar los objetos del museo escolar, con la ayuda del maestro se construyó dicho mueble, pero fueron los niños los que tuvieron mayor participación en ese aspecto haciéndoles conciencia de que el museo escolar es uno de los anexos más importantes dentro de la escuela; facilitar la enseñanza en todos los grupos, los maestros y alumnos encuentran objetivamente el medio para obtener mejores conocimientos, pues en éste debe existir lo relacionado con las áreas de Ciencias Sociales y Ciencias Naturales, con clasificaciones de aves, hojas, raíces, plantas, culturas establecidas en el Estado como la Olmeca; por último después de conocer el museo de la escuela, se ampliará el conocimiento llevando a los niños a visitar los museos que existen en la ciudad.

Otro anexo importante es la biblioteca, actualmente se usan dentro de los salones de clases, en la que los maestros les dan cierta funcionalidad de acuerdo al grado, con el objeto de que los niños adquieran el hábito de la lectura, debe dársele a los alumnos cuando menos veinte minutos para que dispongan de una buena lectura con libros o cuentos que ellos mismos hayan donado para biblioteca del grupo, el maestro tendrá cuidado de que los libros sean utilizados debidamente por los alumnos para que no sean destruidos y sean conservados durante el año escolar.

CAPITULO IV

LA AUTORIDAD CENTRALIZADA Y COMPARTIDA

No es fácil tener la autoridad en cualquier campo principalmente en el ramo educativo, donde el maestro por superación profesional en algunas ocasiones se siente con autoridad ante el director de escuela, por tales motivos éste debe tener suficiente preparación, conocer las relaciones humanas y además tener el don de mando que no todos poseemos, considero esto como una cualidad en la personalidad de un director de escuela, algunas veces la capacidad, la responsabilidad queda a un lado cuando no se sabe mandar.

Un director como autoridad debe tener solvencia moral en el trabajo, en el trato con los maestros, con los alumnos, con los padres de familia y con él mismo; debe distinguirse por su autoridad moral e intelectual; por su experiencia, por las decisiones en sus órdenes. Las metas deberán ser de amplio conocimiento y bien fundadas, debe conocer la organización de la oficina; en este caso la dirección de la escuela así como organizar al personal docente, maestros auxiliares y conserjería que está bajo su mando y que está en contacto directo con él.

Debe ser comprensivo ante los problemas que le planteen sus compañeros de trabajo, ya que en ocasiones se presentan casos imprevistos en los que se necesita toda la comprensión del director; debe ser justo y discreto cuando algún maestro le plantea problemas personales, pues existen maestros con problemas personales y acuden al director para contarle su situación, esperando de este apoyo, comprensión y lealtad, de ninguna manera deberá contarle a otra persona los problemas que suceden a sus colaboradores, debe estar equitativamente presto para conservar la estabilidad moral de los sentimientos de los demás.

Así como se sabe mandar se debe saber obedecer; digo esto porque el director tiene otros jefes de quienes tiene que acatar órdenes; esto es del inspector o supervisor escolar, quien orienta y en ocasiones ordena sobre situaciones del trabajo escolar.

El director debe estar consciente de que el éxito o el fracaso de su labor depende de la orientación y apoyo que le den los maestros que están bajo su dirección; el trabajo debe estar a la altura de su cargo, debe emplear cortesía, léxico apropiado, el razonamiento lo utilizará sana y desinteresadamente, no debe tomar partido en los ban-

dos que generalmente se forman dentro de la escuela por maestros sin escrúpulos que confunden su labor y obligaciones; el trato debe ser igual para todos.

Cuando el director dispone que un maestro realice una actividad que no sea de su incumbencia, empiezan los desacuerdos y rebeldías por parte de éstos; por ejemplo, cuando no existe conserje en la escuela, o por el contrario existe pero falta por enfermedad, el maestro asesor vigilará que los niños hagan la limpieza del salón de clases.

El maestro y el director deben evitar que sucedan éstos actos para no encontrarse con la rebeldía de todo el personal pero hay ocasiones en que esto sucede y el director debe hacer conciencia ante ellos para lograr que todo salga bien.

El director tiene que estudiar los problemas que se le presenten y adoptar medidas que considere más eficaces para resolverlos; las disposiciones las dará hábilmente, utilizando conocimientos psicológicos en el mandato; si es posible dará individualmente las transmisiones si el caso lo amerita y utilizando un lenguaje adecuado y amigable; pues hay maestros que toda disposición que el director da se comunican con los demás para ponerse en contra de él y no acatar de buena fe las disposiciones; por esta razón las órdenes se deben dar con precisión y claridad con el fin de evitar confusiones en la interpretación y en la ejecución de las mismas.

Cada persona tiene distintas formas de mandar, todo depende de la personalidad que posea; existen algunas simpáticas en su manera de mandar, otras drásticas, otras que carecen del don de mando; en realidad, un jefe debe poseer el don de mando y tener personalidad; a cada persona se le debe tratar de distinta manera de acuerdo a las situaciones de los problemas que se quieran tratar.

El director de una escuela debe compartir su autoridad con el personal docente; en muchas ocasiones como jefe tiene que atender asuntos fuera del plantel y en su lugar debe quedar alguien para atender los asuntos o problemas que se presenten en su ausencia, de no hacerlo, surgirán problemas que vendrán en desprestigio de él mismo.

En ausencia del director debe quedar el maestro del grado superior y si existe el sexto grado, será éste el maestro que se encargará de la dirección, éste debe ser nombrado por el director en la primera junta de Consejo Técnico Consultivo para que todo el personal esté entendido de que en su ausencia quedará ese maestro en su lugar, a quien deberán reconocer como autoridad. Al maestro designado se le hará saber las muchas situaciones que tendrá que resolver y cómo las deberá resolver; cómo debe dar las disposiciones en caso de que le toque hacer o resolver algún problema.

Por esta razón se le debe dar la necesaria autoridad al maestro para que decida con toda seguridad y todo salga bien, se debe hacer que los maestros puedan entenderse unos con otros en ausencia del director para que su salida no sea notada; porque sucede que cuando el director no está los maestros salen de sus solanes de clases para platicar olvidándose que queda alguien en su lugar.

Al respecto explicaré algo que me sucedió en una ocasión al tener que ausentarme de la escuela por tres días con licencia económica, un maestro que atendía el primer grado y había sido comisionado por la superioridad, ya que le habían quitado la dirección de una escuela por inepto, al saber que me ausenté del plantel, investigó qué maestro llevaba la tesorería de la Cooperativa Escolar y lo puso al tanto de las cosas que podía hacer para no entregar todo el dinero de las ventas hechas durante el día el maestro que llevaba la tesorería atendía segundo grado.

Antes de tomar la licencia encomendé a la maestra que quedaba en mi ausencia para que vigilara este aspecto, que se considera necesita atención; hasta entonces todo marchaba bien, cuando regresé, mi sorpresa fue de que el maestro que acababa de ser comisionado, había discutido con la maestra encargada de la dirección, el citado maestro quería que la cooperativa se manejara a su antojo, estando de acuerdo el tesorero; el fin de ellos era de sacar cien pesos diarios; pues el maestro decía que en su escuela así lo hacía. Cuando me enteré de lo sucedido, entrevisté al maestro haciéndole notar su mal comportamiento, sintiéndose ofendido ofreció acusarme ante las autoridades, aún siendo culpable.

El maestro salió de la escuela por una permuta que hizo a otra escuela, pero el tesorero quedó con la idea de no ser legal con la cooperativa; todo el año escolar consiguió notas de compra para llenarlas a su antojo.

Esto me sirvió como una experiencia más. primero para saber a qué maestro se le podría confiar la tesorería de la Cooperativa Escolar, que fuera honrado y tuviera ética profesional; y en segundo lugar de cómo influye un maestro corrupto entre los demás por eso es que algunos directores no aceptan dar autoridad a ningún maestro, por los problemas que se suscitan o porque sienten que sólo ellos deben tener el mando y que si lo comparten pueden perder la autoridad o nadie lo hace mejor que ellos.

Por el contrario hay directores que por tener otros compromisos de trabajo, ajenos a la educación o puestos políticos, abandonan la escuela y la dejan en manos de maestros de grupo. Como al maestro no le interesa o no está al tanto de los problemas que puedan suceder, sólo atiende los de su salón de clases y sus alumnos, no vigila la limpieza de la escuela, la entrada y salida de los maestros y alumnos; en fin, cuando el director no está pendiente del control de la escuela, viene el desprestigio de la misma; la deserción de alumnos, faltan los maestros o llegan a la hora que quieren, los niños entran y salen de la escuela, los conserjes se olvidan de las escobas y todo redundando en perjuicio de la educación de la niñez.

Para mí la autoridad se puede compartir cuando se cuenta con un personal responsable capaz de resolver problemas de cualquier índole y que no sea el maestro de sexto grado el único responsable de todos los asuntos a resolver. Considero que todo maestro debe ser capaz de enfrentarse a cualquier situación por problemática que sea.

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE LAS DISTINTAS EXPERIENCIAS EN LA DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

- 1.— ¿Cómo considera la Delegación de Autoridad en la rama educativa?
a).— El verdadero jefe debe tomar decisiones ()
b).— Es como un instrumento útil al director de la escuela. ()
El director debe tomar decisiones tomando en cuenta la de los maestros. ()
- 2.— ¿Considera que es necesaria la Delegación de Autoridad y Responsabilidad?
a).— Si ()
b).— No ()
c).— ¿Porqué? _____
_____ Y _____
- 3.— ¿Cuál es la mejor manera de delegar la autoridad?
a).— Conocer el medio en que se actúa ()
b).— Ocasionando problemas y dificultades entre los maestros. ()
c).— Haciendo posible el aprovechamiento del tiempo y y del trabajo. ()
- 4.— ¿Considera que cada acto de delegar debe acompañarse con obligaciones?
a).— Si ()
b).— No ()
c).— Porqué; _____

- 5.— ¿Porqué motivos los maestros no siempre aceptan la delegación?
a).— Para contrarrestar los problemas que se susciten dentro del plantel. ()
b).— Puede ocurrir cuando los maestros estén recargados de trabajo. ()
c).— Cuando el director abandona el plantel ()

- 6.— ¿Usted siempre delega autoridad? ()
a).— Si ()
b).— No ()
c).— ¿Porqué? _____
- 7.— ¿Cómo lleva a la práctica la Delegación de Autoridad y Responsabilidad? ()
a).— Por medio de conocimientos psicológicos ()
b).— Organizando asambleas de Consejo Técnico Consultivo. ()
c).— Ordenando a cada maestro lo que debe realizar durante el período escolar. ()
- 8.— Tiene ventajas compartir la autoridad? ()
a).— Si ()
b).— No ()
c).— ¿Porqué? _____
- _____ Y _____
- 9.— ¿Qué sucede cuando el director no delega autoridad? ()
a).— Se ve abrumado por los problemas del día. ()
b).— Los maestros demuestran actitud de responsabilidad en todos los aspectos docentes. ()
- 10.— Debe el director crear obligaciones a los maestros? ()
a).— Si ()
b).— No ()
c).— ¿Porqué? _____
- _____

TABLA No. 1

**RESPUESTA DE DIRECTORES DE 'SI ES O 'NO' NECESARIA LA
DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

OPINION	%
Si	100
No	<u>100</u>
PORQUE:	
Escuela mejor administrada	37.50
Por equipo se resuelve mejor cualquier problema	37.50
Se hace más responsable a los maestros	12.50
No contestaron	12.50
	<u>100.00</u>

TABLA No. 2

**RESPUESTA DE DIRECTORES DE CUAL ES LA MEJOR MANERA
DE DELEGAR AUTORIDAD**

OPINION	%
a).— Conocer el medio en que se actúa	20
b).— Ocasionando problemas y dificultades entre los maestros	80
c).— Haciendo posible el aprovechamiento del tiempo y del trabajo	100
	100

TABLA No. 3

**OPINION DE DIRECTORES ENTREVISTADOS SI SIEMPRE
DELEGAN AUTORIDAD .**

OPINION	%
Si	44.44
No	55.56
	100.00
PORQUE:	
Aumenta el trabajo de los maestros	16.67
Da seguridad al personal	16.67
No se debe confiar en otros	16.67
Es autosuficiente	33.32
No contestaron	16.67
	100.00

TABLA No. 4

LOS DIRECTORES ENTREVISTADOS DAN SU OPINION DE COMO SE LLEVA
A LA PRACTICA LA DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

OPINION	%
a).— Por medio de conocimientos psicológicos	8.33
b).— Organizando asambleas de Consejo Técnico Consultivo	66.00
c).— Ordenando a maestros lo que realizarán en el período escolar	16.31
No contestaron	8.36
	99.00

TABLA No. 5

LAS RAZONES POR LA QUE LOS DIRECTORES DAN SUS PUNTOS DE VISTA "SOBRE LAS VENTAJAS DE COMPARTIR LA AUTORIDAD SON LAS SIGUIENTES

OPINION	%
Si	88.89
No	11.11
	100.00

PORQUE:

Se motiva al personal	22.23
Facilita en el trabajo	33.33
Se pone en práctica las relaciones humanas	11.11
Su personal asume la responsabilidad	11.11
Los maestros no responden	11.11
No contestaron	11.11
	100.00

TABLA No. 1

LA OPINION DE LOS INSPECTORES SOBRE COMO CONSIDERAN
LA DELEGACION DE AUTORIDAD EN LA RAMA EDUCATIVA

OPINION	%
a).— El verdadero jefe toma decisiones	—
b).— Es como un instrumento útil al director de la escuela	16.67
c).— El director debe tomar decisiones tomando en cuenta la de los maestros	83.33
	100.00

TABLA No. 2

**OPINION DE LOS INSPECTORES ENTREVISTADOS SOBRE COMO
CONSIDERAN QUE CADA ACTO DE DELEGAR DEBE ACOMPAÑARSE
CON OBLIGACIONES**

OPINION	%
Si	83.33
No	16.67
	<u>100.00</u>
PORQUE:	
Responsabilidad es tener obigaciones	6.50
No contestaron	3.50
	<u>100.00</u>

TABLA No. 3

RESPUESTA DE LOS INSPECTORES DE PORQUE MOTIVO LOS
MAESTROS NO SIEMPRE ACEPTAN LA DELEGACION DE AUTORIDAD

OPINION	%
a).— Para contrarrestar los problemas que se suscitan dentro del plantel	33.33
b).— Puede ocurrir cuando los maestros están recargados de trabajo	50.00
c) — Cuando el director abandona el plan- tel	16.67
	100.00

TABLA No. 4

OPINION DE LOS INSPECTORES SOBRE LO QUE SUCEDE CUANDO
EL DIRECTOR NO DELEGA AUTORIDAD

OPINION	%
a).— Se abruma por los problemas del día	100.00
b).— Los maestros demuestran actitud de responsabilidad en todos los aspectos docentes	100.00
c).— No contestaron	—
	100.00

TABLA No. 5

LOS INSPECTORES ENTREVISTADOS OPINAN SOBRE SI DEBEN
CREAR EL DIRECTOR OBLIGACIONES A LOS MAESTROS

OPINION	%
Si	100.00
No	
	100.00
PORQUE:	
No habría obligación en la escuela	16.67
De la obligación viene la responsabi- dad	66.67
No contestaron	16.67
	100.00

INVESTIGACION DE CAMPO

1979

INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

TABLA No. 1

Por lo que respecta a si es o no necesaria la Delegación de Autoridad y Responsabilidad, todos los directores entrevistados contestaron afirmativamente. Las razones que dieron a esta respuesta fueron las siguientes:

En un 37.50 % que las escuelas son mejor administradas y que por equipo se resuelve mejor cualquier problema; en un 12.50 % opinaron que se hace más responsables a los maestros y el otro 12.50 % no contestaron.

TABLA No. 2

Del total de los directores entrevistados el 80 % contestó que la mejor manera de delegar es haciendo posible el aprovechamiento del tiempo y del trabajo, el 20 % contestó que conociendo el medio en que se actúa es la mejor manera de delegar.

TABLA No. 3

De los directores entrevistados el 55.56 % contestó que no siempre delegan autoridad y el 44.44 % contestaron que si delegan autoridad. De los entrevistados que sí delegan autoridad, dieron las siguientes razones:

En un 16.67 % delegan autoridad porque da seguridad al personal. De los entrevistados que no delegan autoridad; el 33.32 % no delegan porque son autosuficiente; el 16.67 % porque aumenta el trabajo de los maestros y el otro 16.67 % porque no se debe confiar en otros. El 16.67 % no contestó.

TABLA No. 4

Del total de los directores entrevistados el 66.69 % opinó que la Delegación de Autoridad y Responsabilidad se lleva a la práctica organizando asambleas de Consejo Técnico Consultivo; el 16.16 % opinó que ésta se lleva a la práctica ordenando a

maestros lo que realizarán en el período escolar; el 8.33 opinó que por medio de conocimientos psicológicos y el otro 8.33 no contestó.

TABLA No. 5

De las ventajas que tiene el compartir autoridad el 88.89% los directores entrevistados contestaron afirmativamente, por lo que las ventajas son las siguientes:

Con un 22.23% se motiva al personal, con el 33.33 % se facilita el trabajo; con el 11.11 % el personal asume responsabilidad y se pone en práctica las relaciones humanas.

TABLA No. 1

Del total de inspectores entrevistados el 83.33% que la Delegación de Autoridad en la rama educativa, el director debe tomar decisiones tomando en cuenta la de los maestros. El 16.67% considera la Delegación de Autoridad en la rama educativa como un instrumento útil al director de la escuela.

TABLA No. 2

El 83.33% de los inspectores entrevistados considera que cada acto de delegar debe acompañarse de obligaciones; por lo que el 50% contestó que responsabilidad es tener obligación. El 16.67 no considera que cada acto de delegar debe acompañarse de obligación. El 50% no contestó.

TABLA No. 3

El 50% de los inspectores entrevistados opinaron que los maestros no aceptan la delegación porque éstos están recargados de trabajo; El 33.33% por contra-restar los problemas que se suscitan dentro del plantel; el 16.67% cuando el director abandona el plantel.

TABLA No. 4

Cuando el director no delega autoridad el 50% de los entrevistados opinan que se ven abrumados por los problemas del día.

El 50% opinó que los maestros demuestran actitud de responsabilidad en todos los aspectos docentes.

TABLA No. 5

De los inspectores entrevistados el 100% opinó que el director debe crear obligaciones a los maestros. El 66.67% opinó porque de la obligación viene la responsabilidad; el 16.67% porque no habría organización en la escuela, el otro 16.67% no contestó.

CONCLUSIONES GENERALES

CAPITULO I

INTRODUCCION

- 1.— Considero que éste capítulo es una de las formas de normar criterio educativo.
- 2.— Dentro de los aspectos favorables están los cambios de conducta tanto del director como de los maestros.
- 3.— No es compatible que el director asuma la responsabilidad, cuando están bajo su autoridad un cuerpo de maestros capaces de resolver situaciones.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION EDUCATIVA COMO PROCESO Y LA TOMA DE DECISIONES

- 1.— Todo proceso a resolver necesita una buena administración, que es la más efectiva de los propósitos de la humanidad.
- 2.— Se considera que el estímulo logra el cambio permanente en el individuo ante las personas que lo rodean.
- 3.— Todas las organizaciones tienen sus procesos, especialmente la Organización Escolar con fines educativos.
- 4.— Toda autoridad escolar debe conocer la técnica educativa su evolución y principios administrativos.
- 5.— La ética, la moral, la docencia y la responsabilidad deben ser preocupación de todo maestro.
- 6.— Si la situación ha sufrido cambios, también las generaciones han evolucionado así como sus métodos y técnicas.

CAPITULO III

LA ORGANIZACION ESCOLAR Y SU DINAMICA

- 1.— La educación primaria es la base de la enseñanza de la niñez porque se considera el primer nivel educativo.
- 2.— La organización es uno de los aspectos primordiales de la administración.
- 3.— Con la Organización Escolar y su dinámica ponemos en práctica las relaciones humanas en todos sus aspectos como son: Sociales culturales y económicos.
- 4.— Conociendo el reglamento y programas que la Secretaría de Educación edita se puede llevar a cabo un trabajo docente disciplinario en la enseñanza-aprendi-

zaje.

- 5.— Todo director de escuela debe dar un informe de actividades realizadas durante el año escolar, con el objeto de sentar buen precedente ante los padres de familia y el personal docente.
- 6.— La escuela se convierte en un campo de acción familiar, social y cultural, cuando el director es dinámico y actúa desinteresadamente.
- 7.— El problema que ocasiona el lento aprendizaje en los niños y la irresponsabilidad en sus tareas, se debe en gran parte al descuido y abandono de los padres.
- 8.— La labor del maestro debe estar dentro y fuera de la escuela.
- 9.— Todo maestro que no ejerce la profesión por vocación actúa con desinterés en todos los aspectos y problemas de la escuela.
- 10.— El director debe procurar la conservación del edificio y sus anexos para dar un ambiente agradable a los alumnos, padres de familia y a los visitantes.

CAPITULO IV

LA AUTORIDAD CENTRALIZADA Y COMPARTIDA

- 1.— Es importante en un director ejercer autoridad, pero más lo es el trato, la experiencia, la capacidad intelectual y la moral.
- 2.— La labor del director en todo momento debe ser de conocimiento ante el personal, demostrando con ésto el buen entendimiento docente y social.
- 3.— La autoridad debe ser compartida dentro y fuera del plantel, si es posible en todo momento en que se realice una actividad de cualquier tipo.
- 4.— Al centralizar la autoridad debe ser con el objeto de conservar la estabilidad docente y la comprensión entre los maestros.

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO

- 1.— De las investigaciones hechas a directores observé que un 37.50 % comprueban que las escuelas mejor administradas son las que trabajan por equipo y resuelven mejor sus problemas.
- 2.— De los directores entrevistados, el 80 % considera que la manera de delegar es haciendo posible el aprovechamiento de tiempo y del trabajo.
- 3.— El 55.56 % de directores contestó que no siempre delegan autoridad, el 44.44 % contestó que sí delegan autoridad.
- 4.— Del total de directores el 66.68 % opinan que la delegación de autoridad y responsabilidad, se lleva a la práctica organizando asambleas de Consejo Técnico Consultivo.
- 5.— El 55.56 % de directores delegan autoridad porque dá seguridad al personal, el 44.44 % no delegan autoridad porque son autosuficiente.
- 6.— De los inspectores entrevistados, el 83.33 % manifestaron que la delegación de autoridad en la rama educativa, el director debe tomar decisiones tomando en cuenta la de los maestros, el 16.67 % consideran que la delegación de autoridad es como un instrumento útil al director de la escuela.
- 7.— El 50 % de inspectores opinan que cuando el director no delega se ve abrumado por problemas del día.
- 8.— De las ventajas que tiene el compartir la autoridad el 88.89. % de directores contestaron afirmativamente y el 11.11 % considera que el personal asume responsabilidad y pone en práctica las relaciones humanas.

PROPOSICIONES

Después de haber encontrado un conocimiento básico y científico sobre el tema "EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ESCUELA DE TIPO EDUCATIVO ELEMENTAL, CENTRADO EN LA DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD" y al hacer el análisis de los puntos tratados, considero que algunas proposiciones son de consideración como son:

Es de urgente necesidad que todos los maestros en servicio se documenten y apliquen la Organización Escolar tan indispensable en el trabajo docente y administrativo; pues los cambios de la educación obligan a tales conocimientos.

Debe cada director de escuela, en las juntas de Consejo Técnico Consultivo, capacitar al personal a su cargo sobre la Organización y Administración de la escuela, o formular folletos con los puntos más interesantes a manera de llevar a la práctica y haya mejor rendimiento; expongo ésto porque algunos maestros solo se dedican a realizar los objetivos marcados en los libros auxiliares y desconocen toda la Administración Escolar.

Cada inspector de Zona Escolar debe solicitar por escrito a cada director de las escuelas a su cargo, la forma como administra y organiza su escuela, para que en las juntas de directores se lean y se encuentre la mejor forma de regir la dirección de una escuela ya que algunos directores no forman archivos escolares y todas las actividades son desordenadas por falta de conocimientos básicos en la Organización y Administración de una escuela, esto debería hacerse a nivel de zona escolar, de Estado o a nivel nacional.

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

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. AUTOR: Fernando Arias Galicia. Editorial: Trillas. Edición: mayo de 1976.
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS. AUTOR: Agustín Reyes Ponce. Editorial: LIMUSA. Edición: 17 de mayo de 1974.
- ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE LAS ESCUELAS RURALES. AUTOR: Rafael Ramírez. INSTITUTO FEDERAL DE CAPACITACION DEL MAGISTERIO. EDICION: 15 de diciembre de 1962.
- ADMINISTRACION Y LEGISLACION EDUCATIVA. Compilación Reordenamiento e Integración. Libro Gratuito para Licenciatura en Sduc. Pre-escolar y Primaria y Educación Normal.
- LA FUNCION DE LA SUPERVISION EN LA ESCUELA PRIMARIA. AUTOR: Luther E. Bradfield. EDITORIAL: El Ateneo.
- APUNTES SOBRE RELACIONES HUMANAS. AUTOR. Profr. Manuel M. Cerna. EDITORIAL: Secretaría de Educ. Púb. Oficialía Mayor. EDICION: marzo de 1972.
- LA DISCIPLINA ESCOLAR. AUTOR: Rosalva Centeno Alvarez. Editorial: OASIS, S. A. EDICION: 28 de enero de 1972.
- COMO DIRIGIR UNA ESCUELA PRIMARIA. AUTOR: Francisco Valdés M. EDITORIAL: OASIS, S. A. EDICION: 7 de marzo de 1974.

55862