

17.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"CAMPUS ARAGON"**

"LA FORMACION PEDAGOGICA Y
ADMINISTRATIVA DEL DIRECTIVO
ESCOLAR EN EDUCACION BASICA"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
ARTURO GUERRERO MONROY

ASESOR: LIC. JOSE LUIS ROMERO HERNANDEZ

MÉXICO

1997.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ALTS

Porque siendo una bonita realidad
hoy tan sólo eres un sueño
del cual duele recordar

Mis Padres

**Sr. Lorenzo Guerrero Peréz
Sra. Isabel Monroy Hernández**

porque sus esfuerzos no han sido en vano, forjando de mí un hombre de bien y provecho del cual podrán estar orgullosos.

Mis Hermanos

José, Rosario, Javier

Por darme su apoyo y comprensión en momentos difíciles, por darme siempre lo mejor, su cariño y afecto

Mi Asesor

*Si las puertas de la percepción
fueran depuradas el hombre vería todo
como realmente es... infinito*

Gracias por todo

Mis Amigos

Juanita, Frital, Rosa

Porque guardo gratos momentos de cada una, pero en especial de...

Zena

Por tu paciencia al explicar mis dudas de clase, por escuchar mis palabras y darme un consejo, pero en especial por ofrecermme tu amistad...amistad que vale mucho

Martin

Recuerda... Que nada tiene valor para el hombre en cuanto hombre sino puede hacerlo con pasión

Gracias por esa bonita amistad que el tiempo no ha deteriorado

I N D I C E

Pag.

CAPITULO I El Sistema Educativo Nacional.

- 1.1 El Sistema Educativo Nacional, y su Estructura.....5
1.2 El Sistema de Educación Primaria.....12

CAPITULO II El Director del Plantel de Educación Primaria.

- 2.1 El Director de Educación primaria y su formación pedagógica como
Administrativa.....16
2.2 El Director Líder de la Comunidad Educativa.....24
2.3 El Director como Asesor del Plantel.....31
2.4 El Director y el Desarrollo de sus Funciones
Técnico-Administrativas y Técnico-Pedagógicas.....37

CAPITULO III Análisis de las Funciones Técnico-Administrativas y Técnico-Pedagógicas del Director de Educación Primaria.

- 3.1 Funciones Generales del Director.....50
3.2 Funciones Específicas del Director.....51

CAPITULO IV Resultado de la Observación y Análisis de las Funciones del Personal Directivo de Educación Primaria.

- 4.1 El Ser y el Deber ser de las Funciones Directivas.....80
4.2 Alcances y Limitaciones del Ejercicio Directivo.....84

CAPITULO V
Propuesta para Optimizar el Ejercicio Pedagógico y Administrativo
del Personal Directivo de Educación Primaria.

Conclusiones.....	113
Anexos.....	116
Bibliografía.....	120

INTRODUCCION

A través del tiempo México se ha conformado como una nación soberana, pero no es hasta lograda su independencia cuando rompe con la esclavitud e injusticias, que oprimían al pueblo. El más fuerte abusaba del débil, inclusive la educación que se impartía en ese entonces sólo era para la clase dominante; y es con la lucha de Independencia que se pretendía romper con este dominio.

Con el movimiento de Reforma se logran cambios, como la igualdad de todos los mexicanos y libertad de la persona humana, con esto se dan transformaciones en la educación, pero no es sino hasta con la Revolución Mexicana cuando se vencen resistencias sociales y políticas, que impedían el desarrollo social del país. Es en la Constitución Política de 1917 cuando se estipula que la enseñanza será laica, para otorgarse en los establecimientos oficiales de forma gratuita tanto para la educación primaria así como superior, elemental y normal. Antes, en 1905 se unifica el Servicio Público Educativo con la creación de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes encomendada a Justo Sierra.

Al ser nombrado José Vasconcelos como rector de la Universidad en 1920 se convierte en abanderado de la idea de crear una Secretaría Federal de Educación Pública, y es en Noviembre de ese mismo año, que Vasconcelos consiguiera que el congreso de ayuntamientos apoyara su proyecto presentado ante la Cámara de Diputados para abogar por la creación de la dependencia mencionada.

Creada dicha institución nace con ella un Sistema Educativo Nacional, por lo que se le ha dado ese mismo nombre a un Capítulo primero. Dentro de este Sistema Educativo Nacional se puede apreciar que existen tres niveles educativos que son:

- Educación Básica, que comprende los ciclos preescolar, primaria y secundaria.
- Educación Media, constituida por Bachillerato o niveles equivalentes. (Carreras Técnicas y Comerciales)
- Educación Superior, que incluye la licenciatura, especialidad, maestría y el doctorado.

La Secretaría de educación Pública como se le conoce actualmente y desde su creación ha asumido una importante responsabilidad generando una infraestructura en materia de políticas, servicios y estructuras organizacionales.

De acuerdo al Artículo 3º el Estado está obligado a impartir la primera enseñanza que es preescolar, primaria y secundaria, las cuales la primaria y la secundaria son obligatorias. Para el cabal cumplimiento y vigilancia de éstos aspectos el Estado ha conferido una gran responsabilidad a la Secretaria de Educación Pública por lo que a su vez esta a conferido la supervisión y evaluación que en materia de educación básica se refiere a la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal, la cual tiene a su cargo algunas coordinaciones, departamentos y direcciones, entre estas destacan la Dirección de Educación Inicial, Primaria, Secundaria y Especial. Cabe destacar que de estas tan solo nos limitaremos a hablar no de la Dirección de Educación Primaria pero si del Sistema de Educación Primaria, la cual tiene el propósito de proporcionar la educación fundamental, de carácter obligatoria, considerando que el papel principal de la educación primaria es proporcionar el conocimiento de la primera enseñanza, no perdiendo de vista que además funge como institución prestadora de un servicio Público por lo que es indispensable contar con objetivos, metas y procedimientos que requieren del apoyo administrativo como pedagógico.

Para el cumplimiento de estos procedimientos tanto administrativos como pedagógicos es indispensable de la colaboración de un encargado y designado por las autoridades a través de un perfil, este es el Director del plantel de Educación Primaria, denominado el Capítulo segundo de esta manera, ya que es este quien ejecutara las actividades antes mencionadas para el cabal cumplimiento de la institución.

El director de educación primaria ¿quien es? ¿cuál es la formación pedagógica que lo ha sustentado y cual su formación administrativa para el óptimo desempeño de la institución?. Analizando la formación pedagógica del director se observa que; cuenta con una formación normalista y me atrevería a decir que tradicionalista, dando como resultado la necesidad de una reestructuración de los planes de estudio de la escuela normal, incluyendo a los de la licenciatura en educación primaria.

En esta reestructuración existen tan solo dos materias que le permiten una formación administrativa desconociendo y realizando esta función de una manera automática, desconsiderando que el director desempeña otras funciones no solo como administrador sino que asume otros roles dentro de la institución que le van a caracterizar como el líder de la comunidad educativa, así como asesor de lo Técnico-Administrativo y Técnico-Pedagógico.

En un Capítulo tercero denominado Análisis de las Funciones Técnico-Administrativas y Técnico-Pedagógicas del Director de Educación Primaria, se analiza como es que la cuestión administrativa desde el deber ser se debiese

Llevar a la práctica, encontrando que, dentro de la institución educativa la administración escolar es el apoyo para lo sustantivo o bien lo operativo; siendo lo Técnico-Pedagógico encontrando que en este se encuentra inmerso el proceso Enseñanza-Aprendizaje, observando que lo administrativo es tan sólo el apoyo para que lo pedagógico se pueda dar, y que en ambas funciones se encuentran dos mas que son las funciones generales las cuales implican conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y logros de los objetivos de ese organismo social, por lo que a su vez estas funciones tienen una relación con otras especificas, permitiendo orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo

En un Capitulo cuarto se analizan las funciones del director de educación primaria por lo que para poder llevar a cabo la presente investigación se considero que fuese documental y de campo con la finalidad de apoyar una de otra.

Para efectuar la investigación se utilizo el metodo descriptivo utilizando la observación llevandose a cabo desde el primer momento del acercamiento con las autoridades correspondientes, así como directores de las escuelas visitadas; para conocer y delimitar el campo de estudio. Esto sirvió para adoptar estrategias en la aplicación de tecnicas de investigación.

Una vez permitido el acceso a las escuelas, la investigación se apoyo en la técnica de muestreo utilizando cuestionarios y encuestas tanto a directivos como a profesores para afinar las posibles variantes en cuanto a respuestas de ambos.

La encuesta tuvo la finalidad de recibir aquella información sobre procesos actuales, ya que esta información suele ser muy importante pues en ocasiones los cuestionarios nos dan una variación de respuestas que a traves de la observación puede complementarse.

Las escuelas que se visitaron fueron:

- Jose Clemente Orozco.
- Libertadores de Mexico.
- Sixto Nieto Rojas.
- Benjamin Gurrola Carrera y
- Miguel Avila Camacho.

En esta última no se pudo trabajar en la investigación, debido a que no se permitio la entrada, ya que la Dirección N° 2 no mando la orden de acceso como en las otras. Todas las escuelas pertenecen a la delegación Gustavo A. Madero.

Una vez dentro de la institución se tomó una muestra de 23 de un total de 62 profesores que ayudaron a contestar algunos cuestionarios observando que de estos, pocos se mostraron un tanto agresivos ya que consideraban que podría ser información que se daría al director de la institución; propiciando algún problema mas tarde, aclaramos que la información era confidencial y de uso personal.

Los cuestionarios dirigidos a profesores se realizaron con un total de 27 reactivos, intercalando preguntas tanto de funciones administrativas como pedagógicas que ejecuta el director de la escuela así como las que realiza el profesor de grupo.

Los cuestionarios dirigidos a directores contaron con un total de 64 reactivos intercalando también preguntas tanto de sus funciones administrativas como pedagógicas, y como es que estas se relacionaban con las respuestas dadas por los profesores obteniendo así una variante a las respuestas de ambos.

En un Capítulo quinto se pretende dar una propuesta que pueda optimizar el ejercicio pedagógico y administrativo del director de educación primaria, dando como sugerencia el apoyo de la Universidad Pedagógica Nacional como centro de reunión para la toma de cursos y capacitación pedagógica como administrativa así como de otra índole, apoyándonos en que esta formación administrativa sea de calidad.

C A P I T U L O I

El Sistema Educativo Nacional.

México, es un país que nació de la independencia, como resultado de varios siglos de dominio colonial, en donde la educación fue privilegio de las clases dominantes. Al respecto cabe señalar que no es sino hasta consumada la independencia, cuando los liberales impulsados por la convicción de que era necesario romper definitivamente con la herencia colonial para establecer un nuevo orden social, concibieron el proyecto de fundar la nación mexicana sobre el principio de "La igualdad de todos los mexicanos ante la ley" y la "Libertad de la persona humana" en todos los aspectos.¹

Más tarde con el movimiento de reforma se consolidan una serie de leyes que establecían a las nuevas instituciones republicanas y democráticas, así como los cambios que el país necesitaba dependería fundamentalmente, de la capacidad de elevar los niveles de educación de toda la sociedad.

Con la Revolución Mexicana se logró vencer las resistencias sociales y políticas que impedían la transformación del país conduciéndolo hacia una sociedad más justa, más libre y soberana. Esa nueva situación política, la Constitución de 1917 y la claridad de Vasconcelos, permitieron convertir a la educación nacional en un verdadero movimiento, en una misión que sumara las fuerzas de intelectuales, científicos y grupos sociales amplios, para dominar las resistencias de casiques y superar el atraso y la dispersión.

El propósito era vencer la ignorancia, reivindicando la cultura nacional; aprovechar todos los instrumentos del gobierno para dirigirlos a la tarea de regeneración y reconstrucción.

Es así que los mexicanos hemos tenido conciencia, de la importancia que la educación tiene con el propósito de construir un país independiente con un orden social basado en la libertad y la justicia. Por ello la educación es el primer derecho social que establece la Constitución. El Artículo 3º contiene los principios rectores que la guían y le asignan un papel determinante para alcanzar el mejoramiento de nuestra vida material y espiritual, así como defender la dignidad del individuo y el interés general. En relación a ella se define el sentido social de nuestra democracia y se señala que el desarrollo del ser humano debe fomentar el amor a la patria y la solidaridad internacional.

En este mismo precepto se establece el carácter Nacional que debe tener la educación, en cuanto sin hostilidades ni exclusivismos atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros

¹ En la Constitución de 1857 se crea un capítulo referente a "Garantías individuales" y un procedimiento para protegerlas, conocidas como amparo.

recursos, a la defensa de nuestra independencia politica, asi como continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura.

De estos principios se desprenden propósitos fundamentales para la actividad educativa del Estado; el desarrollo integral del individuo y de la sociedad mexicana, y : la calidad con que se deben presentar los servicios educativos.

Dentro del Sistema Educativo Nacional se puede definir que existen tres niveles educativos que son:

- Educacion Basica.
- Educacion Media Superior.
- Educacion Superior.

"La Educacion Basica esta compuesta por el nivel Preescolar, Primaria y el de Secundaria".²

En lo que respecta a la Educación Media Superior "comprende el nivel de bachillerato, o los niveles equivalentes a este".³

Por su parte la Educación Superior es la que "se imparte despues del bachillerato o de sus equivalentes. Esta compuesta por la licenciatura, la Especialidad, la Maestria y el Doctorado, asi como por opciones terminales (carreras tecnicas y comerciales) previas a la conclusion de la Licenciatura comprende la Educación Normal en todos su niveles y especialidades".⁴

La Educación Basica se encuentra conformada por el nivel Preescolar, Primaria y Secundaria como se menciono anteriormente, pero sin una concepcion organica que los integre, dando como resultado una educacion desarticulada⁵ que propicia incongruencias y repeticiones en sus contenidos debido a que los objetivos de la educacion basica son "El desarrollo armonico del educando y garantizar su desenvolvimiento y participacion responsable en la sociedad".⁶ mientras que las concepciones metodologicas empleadas en la Educación Basica se limitan a la adquisicion de herramientas y

² La Educación para adultos, así como la especial no quedan fuera del Subsistema de Educación Basica. Diario Oficial de la Federación "Ley General de Educación" Capítulo IV, Artículo 57 Junio 13 de 1993. Pág. 48.

³ Ibidem Pág. 48.

⁴ Ibidem Pág. 48.

⁵ Esto se debe a que muchas de las veces el maestro no planea sus actividades en base a las necesidades de la comunidad o bien porque el profesor no interpreta correctamente la repeticion de los contenidos en base a su complejidad de estos.

⁶ Programa para la Modernización Educativa 1989-1994. Junio 1990. Pág. 24

contenidos elementales como la Lecto-Escritura y las Matemáticas descuidando su esencia formativa: Valores y Creatividad que apoyan la integración nacional y la vida futura de los mexicanos.

Esta insuficiente atención a los aspectos cualitativos de la Educación Básica se manifiesta en la limitación de métodos que sesgan el desarrollo de hábitos, habilidades, actitudes y valores más que la simple adquisición de conocimientos.

Así la Secretaría de Educación Pública desde su creación ha asumido una importante responsabilidad generando la infraestructura necesaria en materia de políticas, servicios y estructuras organizacionales que luego de décadas de esfuerzo, han permitido ofrecer una educación pública de alcances nacionales.

El desarrollo del país y el incremento de la población, han significado para la Secretaría de Educación Pública un tenaz proceso de adaptación ante la exigencia de responder sin demora a nuevas necesidades educativas.

Es así que el 18 de Mayo de 1992 se firma el Acuerdo Nacional de Modernización de la Educación Básica celebrado en Palacio Nacional.

"Este Acuerdo Nacional se concentra en la Educación Básica que comprende los ciclos Preescolar, Primaria y Secundaria, fundamentales en la instrucción y formación de los educandos para acceder a ciclos medios y superiores, y en los que se imparten los conocimientos esenciales que todo ciudadano debe recibir. Se ha añadido la Educación Normal porque es la que capacita y forma al personal docente de los ciclos de Educación Básica"⁷

Este acuerdo articula todas las acciones en el ámbito educativo, para dar una orientación que responda a las necesidades de formación de los niños y jóvenes de nuestro país, en concordancia con los reclamos de una sociedad cambiante, en un mundo de rápida evolución. Ya que la educación es un aspecto imprescindible en la transformación de la sociedad, un instrumento fundamental para lograr el desarrollo.

Esta modernización sólo es posible si se involucra a todos los elementos que intervienen en el quehacer educativo, autoridades, maestros, padres de familia, etc. ordenándolos de manera coherente con los fines que se propone la Educación Nacional llevándolos a una práctica capaz de transformar al individuo y a la sociedad.

⁷ "Acuerdo Nacional para la Modernización Básica" Mayo 1992 Consejo Nacional Técnico de la Educación Pág. 21

"La Educación Básica no puede ser sólo mera confluencia de objetivos educativos de los diversos tipos que hasta hoy conforman, tienen que ser, por petición de la sociedad y del magisterio una nueva educación con una concepción integradora tomando al educando como fin, sujeto y objeto principal, procurando su desarrollo integral. Una educación que fortalezca los valores que conforman a la nación, que forme para la reflexión crítica y la acción productiva e inicie a los futuros ciudadanos en la vida democrática."⁸

La educación tiene el imperativo de formar hombres y mujeres que lleven la unidad expresada en un idioma común, en el respeto a la pluralidad de costumbres, de creencias y saberes de los mexicanos, y, sobre todo, la unidad que les otorga nuestra historia y nuestra identidad nacional.⁹

La Educación Básica hay que concebirla como una estructura completa, graduada, flexible y progresiva,¹⁰ con contenidos pragmáticos¹¹ y formas de evaluación bien determinados para cada etapa de desarrollo de los educandos; los cuales permitan la adquisición de una cultura formada por los valores y conocimientos de carácter universal y de aquellos que dan a nuestro país su perfil distintivo, la Educación Básica tiene como su eje vertebral el ser eminentemente formativa, por ello tratar de vigorizar los hábitos intelectuales, favorecer la formación moral en los valores democráticos y apoyar el desarrollo físico de los estudiantes; una educación que privilegie el trabajo manual como saber hacer y la solución del problema con mínimos recursos; una educación que conjugue el mundo del trabajo y del intelecto con una concepción emanada del rescate cultural e histórico de su entorno. Todo ello, con la finalidad de que se viva la vida en plenitud y con ello colaborar a la integración de la nación y al logro de su proyecto histórico.

La transformación de la Educación Básica presenta grandes retos en el diseño de planes y programas, que vinculen y den coherencia a los tres niveles que hoy la conforman, como en la formación de maestros acordes al nuevo modelo de educación. Estos retos no pueden resolverse por decreto,

⁸ "Perfiles del programa de Gobierno 1988-1994" Instituto de Estudios Políticos Económicos y Sociales, Pág. 10

⁹ Vid. Ley General de Educación Artículo 7º Fracción III.V.

¹⁰ Ibidem Pág. 47.

¹¹ Pragmático, de pragmatismo método filosófico divulgado por Williams James. El cual dice que la verdad de nuestros conceptos reside en que estos nos ponen en contacto con determinados momentos de la experiencia y defiende una teoría del conocimiento en la que hay que distinguir un empirismo radical y un pragmático. Es un método basado en la aceptación de la utilidad como criterio de verdad, utilidad que no hay que comprender en sentido craso, sino como algo que hace que cualquier proposición sea efectiva y operante. Enciclopedia Metodica en color, Tomo 14 Pág 1001. 1d. Larousse Barcelona España.

sino que deben responder al compromiso y participación de maestros, padres de familia, sociedad y gobierno.

La Educación Básica concebida como una estructura permite la adquisición de conocimientos que permitirán al individuo su desenvolvimiento física y socialmente. Es en el siguiente apartado donde podremos observar el Sistema Educativo Nacional y la conformación de éste como estructura.

1 . 1 El Sistema Educativo Nacional, y su Estructura

El desarrollo al que aspiramos los mexicanos entraña fortalecer la soberanía y la presencia de nuestro país en el mundo, una economía nacional en crecimiento con "estabilidad", y una organización social fincada en la democracia, la libertad y la justicia.

Estos son objetivos que exigen una educación de alta calidad con un carácter nacional y con capacidad institucional para asegurar el acceso a la educación a toda la población. La estrategia de modernización del país y la reforma, del Estado exigen que se aclaren los cambios en el orden educativo. En la educación, como en otras esferas de la vida nacional, se precisa una nueva relación entre el Estado y la sociedad de los niveles de gobierno entre sí. Se requiere también de una participación más intensa de la sociedad.

Es así, que el Estado políticamente como órgano máximo "esta obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria, y la secundaria",¹² ya que la educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.

Por lo que, para la aplicación y vigilancia del cumplimiento de estos aspectos, el Estado ha conferido esta responsabilidad a la Secretaría de Educación Pública¹³ y dentro de esta misma existe una dirección que se encarga de supervisar y evaluar los servicios que en materia de educación

¹² Diario Oficial de la Federación "Ley General de Educación" Capítulo I Artículo 3º
Pag.42 Vid. Artículo 3º Constitucional.

¹³ Vid. Ley General de Educación Capítulo I, Artículo II, Fracción III

básica se refiere en el D.F. Esta es la "Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal".¹⁴ tiene por objetivo proporcionar con calidad y oportunidad los servicios de educación inicial, especial y básica en los planteles de la Secretaría ubicados en el Distrito Federal, de conformidad con la normatividad educativa emitida para tal fin. Esta Dirección General esta conformada de la siguiente manera:

¹⁴ Dirección designada para el manejo de la Educación Básica, publicado en el Diario Oficial de la federación el 16 de Diciembre de 1994.

1 Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F.

1.1 Dirección de Carrera Magisterial.

1.2 Dirección de Actualización Magisterial.

1.3 Dirección de Emergencia Escolar.

1.4 Dirección de Enlace Normativo y Apoyo Administrativo.

1.5 Subdirección de Educación Básica para adultos.

1.6 Coordinación Administrativa

1.6.1 Departamento de Recursos Humanos y Materiales.

1.6.2 Departamento de Recursos Financieros.

2.1 Dirección de Educación Inicial.

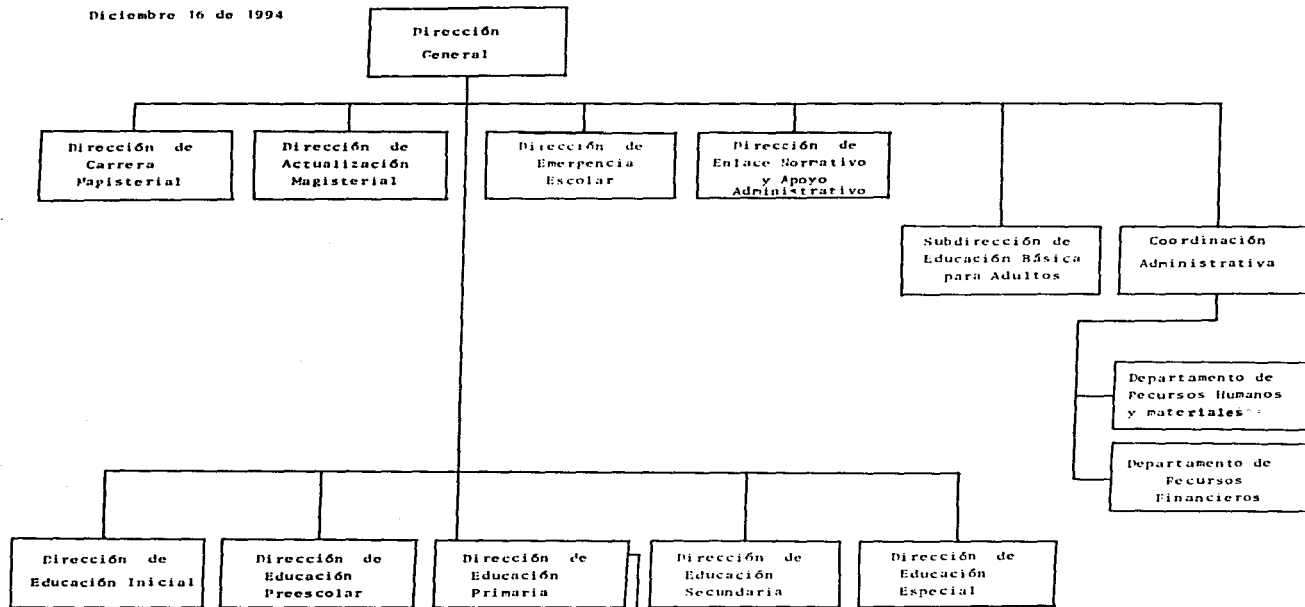
2.2 Dirección de Educación Preescolar.

2.3 Dirección de Educación Primaria.

2.4 Dirección de Educación Secundaria.

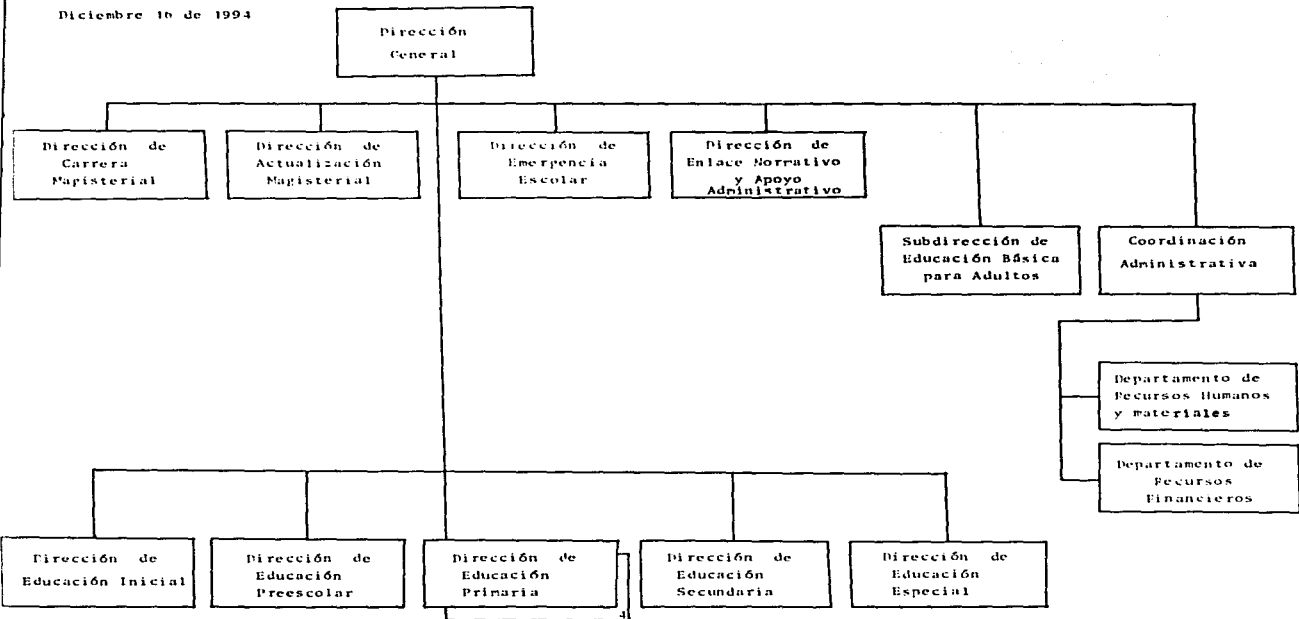
**2.5 Dirección de Educación Especial.
(ver organigrama N° 1).**

DIRECCION GENERAL DE OPERACIONES DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F. (Organigrama N°1)
 Diciembre 16 de 1994



Fuente:
 Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública

DIRECCION GENERAL DE OPERACIONES DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F. (Organigrama N°1)
Diciembre 16 de 1994



Fuente:
Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública

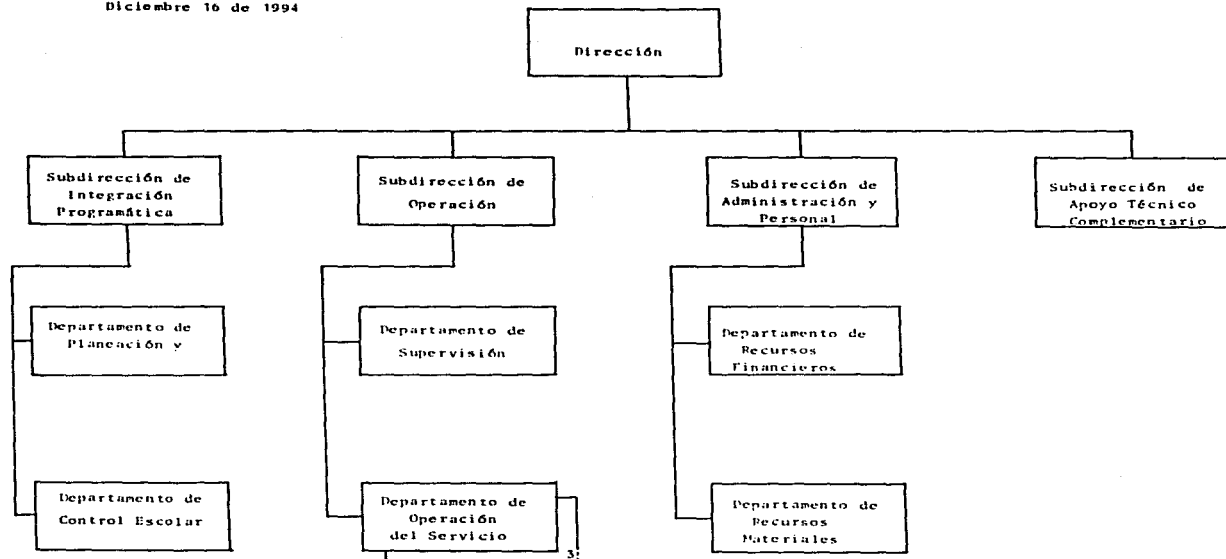
Educación Preescolar.¹⁵

Constituye el primer nivel de la educación formal dentro del Sistema Educativo Nacional, propicia la formación integral del niño en edad de 4 a 6 años con fundamento en sus características afectivo-sociales, físicas y cognoscitivas, a través de su participación activa en el proceso educativo y la estimulación de su iniciativa, su sentido de responsabilidad social y su creatividad a partir de su realidad; sustenta las bases de su formación como individuo y ser social en el contexto de su familia y comunidad.

Su estructura orgánica esta constituida por una Dirección de Educación Preescolar que se encuentra conformada de la siguiente manera.

(Ver organigrama N° 2)

¹⁵ De la anterior descripción solo las direcciones de educación inicial, preescolar, primaria, secundaria y especial; brindan servicios por lo que para tal efecto e interés del trabajo se mencionan preescolar, primaria y secundaria, no excluyendo la inicial ni la especial, dado que la línea de estudio recaera en el director de educación primaria.



Fuente:
Manual General de Organización de la Secretaría de
Educación Pública.

DIRECCION DE EDUCACION PREESCOLAR
Diciembre 16 de 1994

(Organigrama N°2)

Dirección

Subdirección de
Integración
Programática

Subdirección de
Operación

Subdirección de
Administración y
Personal

Subdirección de
Apoyo Técnico
Complementario

Departamento de
Planeación y

Departamento de
Supervisión

Departamento de
Recursos
Financieros

Departamento de
Control Escolar

Departamento de
Operación
del Servicio

Departamento de
Recursos
Materiales

Fuente:
Manual General de Organización de la Secretaría de
Educación Pública.

Educación Primaria.

La educación primaria es el nivel que se ubica después de preescolar, continua y consolida el proceso de socialización del educando, proporciona las herramientas fundamentales para la apropiación de la cultura como son la lectura, la escritura, las nociones básicas del pensamiento lógico matemático y propicia la adquisición de conocimientos básicos, hábitos, habilidades, actitudes y valores esenciales para su proceso formativo. Atendiendo a las tendencias naturales del niño lo inicia a través de situaciones de aprendizaje en el desarrollo del pensamiento crítico que le permitirá una mayor y mejor expresión de su creatividad proyectada en su entorno inmediato.

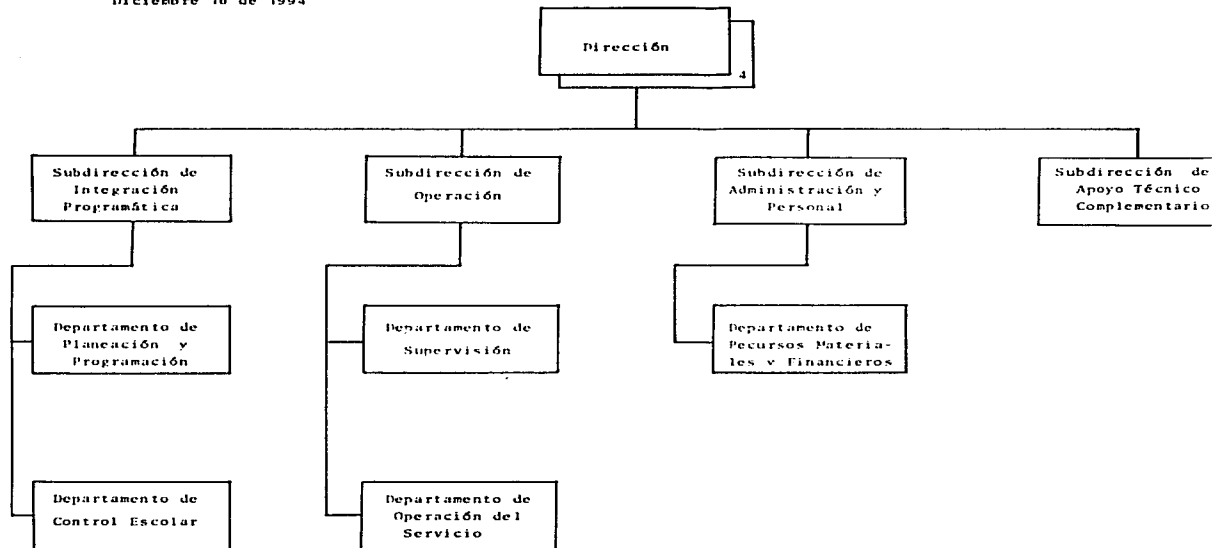
La educación Primaria brinda aprendizajes significativos¹⁶ para que el alumno cuente con los elementos indispensables para incorporarse a la vida social, promueve en él una actitud de aprendizaje permanente que le permita acceder en cualquier momento de su vida al siguiente nivel de estudio.

Asimismo este tipo educativo se encuentra conformado por una Dirección de Educación Primaria la cual se encuentra organizada de la siguiente manera:

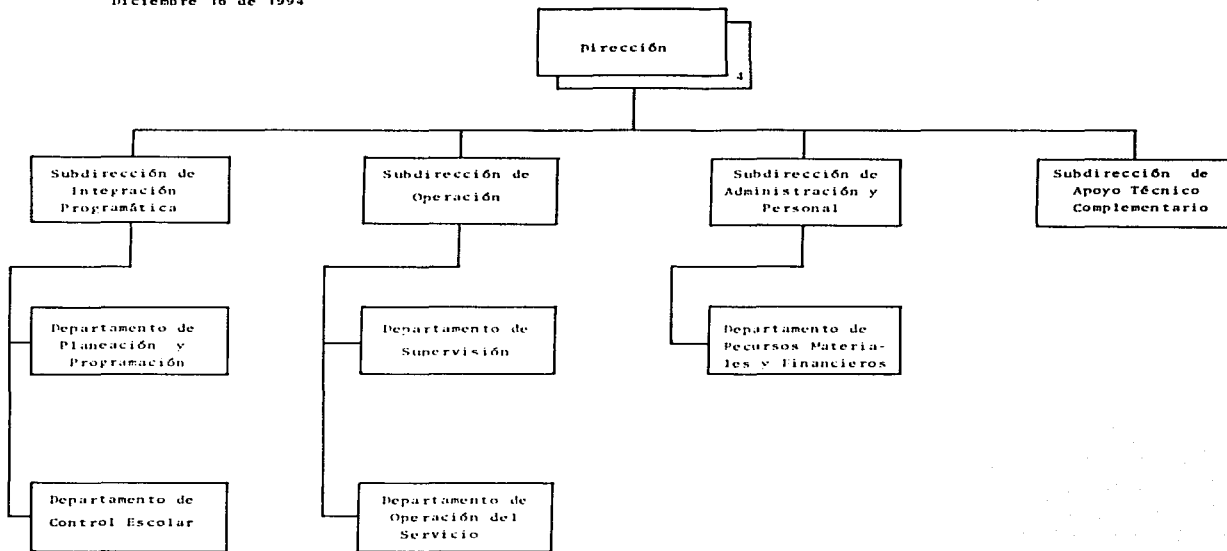
(Ver organigrama N° 3)

¹⁶ Piaget dice que, conocer un objeto es, por tanto, operar sobre él y transformarlo para captar los mecanismos de esta transformación en relación con las acciones transformadoras. Conocer es asimilar lo real a estructuras elaboradas. "Psicología y Pedagogía" Pág. 38.

Aprender es adquirir un nuevo conocimiento. ¿Que es en realidad la adquisición de un nuevo conocimiento? Es aprender y estos A su vez sirven para estructurar nuevos aprendizajes. "Las Ideas de Piaget" Pág. 86.



Fuente:
Manual General de Organización de la Secretaría de
Educación Pública.



Fuente:
Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública.

Educación Secundaria

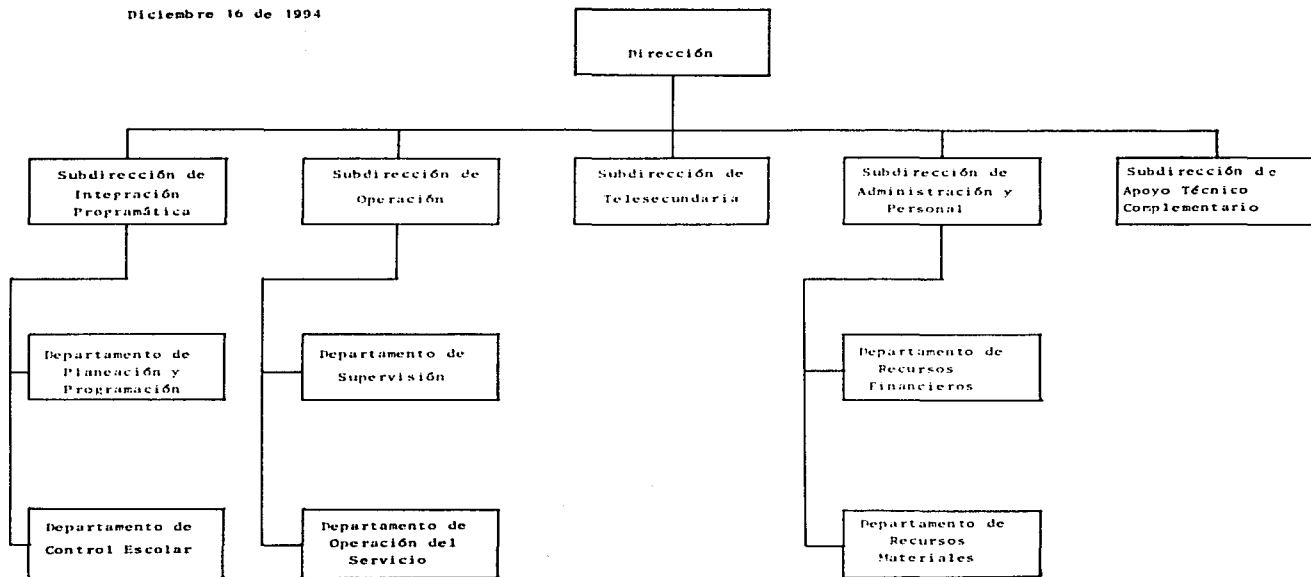
La educación secundaria, es el nivel que culmina los estudios que ofrece la Educación Básica; amplía y profundiza los contenidos estudiados en los niveles de preescolar y primaria, para el fortalecimiento de la identidad con los valores nacionales, y de los elementos, culturales, científicos y tecnológicos, a fin de ofrecer al adolescente alternativas para el ingreso de estudios posteriores y bases tecnológicas para su inserción posterior a la vida productiva. De acuerdo con las características del alumno, en esta etapa escolar, se pone especial énfasis en el desarrollo del pensamiento crítico y creativo para su participación responsable en la sociedad.

Su estructura se encuentra conformada por una Dirección de Educación Secundaria.

(Ver organigrama N° 4)

DIRECCION DE EDUCACION SECUNDARIA
Diciembre 16 de 1994

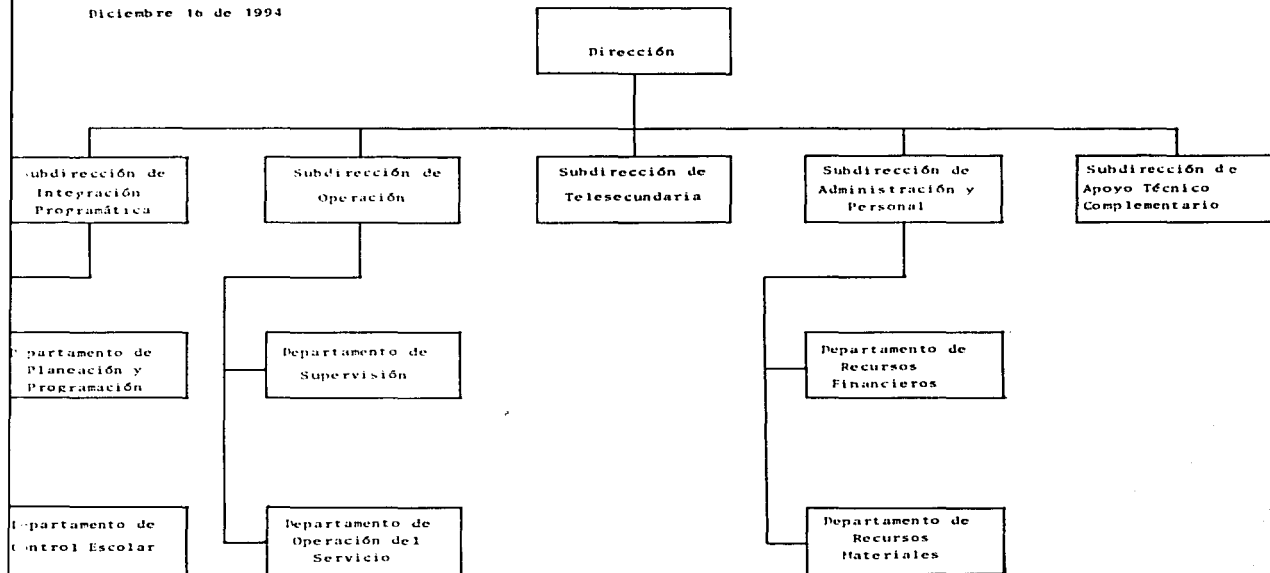
(Organigrama N°4)



Fuente:
Manual General de Organización de la Secretaría de
Educación Pública.

DIRECCION DE EDUCACION SECUNDARIA
Diciembre 16 de 1994

(Organigrama N°4)



Fuente:
Manual General de Organización de la Secretaría de
Educación Pública.

El Sistema Educativo Nacional comprende otras modalidades educativas tales como la educación indígena, especial y para adultos, que se imparten de acuerdo con las necesidades educativas de la población y las características particulares de los grupos que la integran, y que a continuación se detallan.

Educación Indígena La cual cuenta con una Dirección General de Educación Indígena que tiene como función elevar la calidad de la educación de los grupos indígenas del país, por medio de las propuestas de normas educativas, planes y programas de estudio que protejan y promuevan el desarrollo de sus lenguas, costumbres, recursos y formas específicas de organización.

Educación Especial "Esta destinada a individuos con discapacidades transitorias o definitivas, así como aquellas con aptitudes sobresalientes, procura atender a los educandos de manera adecuada a sus propias condiciones con equidad social".¹⁷

Tratándose de menores de edad con discapacidades, esta educación procura la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje para la autónoma convivencia social y productiva".¹⁸

Educación Para Adultos "Esta destinada a individuos de 15 años o más que no hayan cursado o concluido la Educación Básica y comprende entre otras, la alfabetización, la educación primaria y la secundaria. Así como la formación para el trabajo, con las particularidades adecuadas a dicha población. Esta educación se apoya en la solidaridad social".¹⁹

Con la finalidad de analizar la parte del Sistema Educativo Nacional que interviene en la presentación del servicio de educación primaria, se considerará el análisis de este servicio con un enfoque sistémico, mismo que permitirá determinar la estructuración de los elementos que lo conforman; además este enfoque permitirá estudiar a un fenómeno en su totalidad y explicar el comportamiento de las particularidades en función del todo; esta característica del estudio optimizará la función de los componentes y la determinación de las interrelaciones que se dan entre estos y en funcionamiento global.

¹⁷ La escuela no debe ser excluyente, ni de comunidades, ni de individuos. En el mes de junio de 1995 se da a conocer en todas las escuelas primarias un programa llamado "Programa Nacional para el Bienestar y la Incorporación al Desarrollo de las Personas con Discapacidad" el cual pretende incorporar a los niños discapacitados en escuelas regulares.

¹⁸ Diario Oficial de la Federación "Ley General de Educación" Capítulo IV, Artículo 41, Julio 13 de 1993.

¹⁹ Ibidem Pag.48.

En virtud de que un sistema puede ser parte de otro mayor -subsistema- o bien este puede estar integrado por elementos más pequeños -conjunto de subsistemas- el uso de la palabra sistema adquiere un carácter convencional, de acuerdo a las necesidades del estudio, por esta razón no obstante que existe un Sistema Educativo Nacional, para referirnos al servicio de educación primaria, también considerado como un sistema, porque reúne las principales características de este

1 . 2 El Sistema de Educación primaria

La primera enseñanza se imparte normalmente a los niños a partir de los 6 años, hasta los 11 ó 12. Esta es llamada primaria, elemental o fundamental. En todos los países se le define legalmente como gratuita y obligatoria.

El adjetivo primaria, con que más singularmente se le designa, señala el lugar que ocupa en el orden de los estudios individuales. El mismo calificativo significa primario o básico, y lo es realmente, en la esfera social.

En otros tiempos se admitía que los objetivos de la enseñanza primaria se redujera al aprendizaje de la lectura, la escritura y la adquisición de algunas nociones de aritmética. En una palabra, enseñanza de primeras letras. Hoy en día, se entiende que esta debe desempeñar funciones mucho más amplias, como la de ofrecer oportunidades para el desarrollo de las capacidades de cada niño, (psicomotoras y socio-afectivas) de modo que contribuya positivamente al desarrollo físico, así como a la asimilación de la cultura.

Consebido como un sistema, la Educación Primaria tiene como propósito: "proporcionar la educación fundamental, antecedente obligatoria de cualquier tipo de Educación del Sistema Educativo Nacional"²⁰ "El sistema opera a nivel nacional de la siguiente manera a partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización Básica celebrado en Mayo de 1992. El Ejecutivo Federal traspasa los establecimientos escolares con todos los elementos de carácter técnico y administrativo, derechos y obligaciones, bienes, muebles e inmuebles, con los que la Secretaría de Educación Pública venía presentando, en el Estado respectivo, así como los recursos financieros utilizados en su operación. Esta transferencia no implica de modo alguno la desatención de la educación pública por parte del Gobierno Federal. El

²⁰ Manual Técnico Pedagógico del Director de Educación Primaria Pág. 11

Ejecutivo Federal vigila en toda la república el cumplimiento del Artículo 3º Constitucional, así como la Ley General de Educación y sus disposiciones reglamentarias; asegurando el carácter nacional de la educación."²¹

Así pues, el papel de la educación primaria es proporcionar el conocimiento de la historia regional y nacional, la diversidad étnica y los problemas económicos, sociales y políticos de México así como la comprensión de sus principales causas. Fomentar el aprecio a los símbolos patrios y a las instituciones sociales, por medio del conocimiento de sus características y funciones, así como de las principales leyes de la nación. Desarrollar el conocimiento y sus principales técnicas para obtener y organizar información, para la aplicación y manejo de métodos simples de construcción del conocimiento. Expresar el pensamiento lógico y relacional, mediante el empleo funcional de las estructuras básicas de la lengua y del lenguaje matemático, en conjunto homogeneizar. Esta acción se opera en lo relativo al uso de una misma lengua, la adopción de ciertas actitudes sociales y morales básicas, y la adquisición de nociones comunes acerca de hechos naturales, costumbres y tradiciones locales, regionales y nacionales.

Como referencia de lo anteriormente dicho la educación primaria, cuenta con objetivos, metas y procedimientos que requieren tanto del apoyo administrativo como pedagógico. Para que estos puedan llevarse a cabo es indispensable que exista una persona encargada de llevar dichos procedimientos. Por citar algunas funciones a realizar por este encargado tenemos:

Planear y programar las actividades relacionadas con el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y sus apoyos colaterales, así como las actividades relativas al manejo de los recursos para el funcionamiento de la escuela.

-Difundir entre el personal docente y, en su caso, el administrativo, las normas y los lineamientos bajo los cuales deberá realizarse el trabajo escolar.

-Organizar, dirigir y controlar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con las normas, los lineamientos, el plan y los programas de estudio aprobados por la Secretaría.

-Orientar y apoyar al personal docente en la aplicación correcta de las normas y los lineamientos, para efectuar el proceso de enseñanza-aprendizaje, la vinculación de la teoría con la práctica, la evolución y la acreditación escolar.

²¹ Vid. Ley General de Educación - Capítulo II

-Detectar los problemas que surjan en la aplicación del plan y de los programas de estudio, así como las relativas al uso del material de apoyo didáctico, y presentar al supervisor de zona las alternativas de solución.

-Promover el uso de medidas apropiadas para que la comunidad escolar y los padres de familia aporten su colaboración permanente en el funcionamiento de la escuela, conforme a las normas y a los lineamientos respectivos.

Para el cabal cumplimiento de estas funciones, sin duda alguna esa persona es el director de la escuela primaria, en donde se encuentra la importancia de atención ya que en él recae una parte considerable de la responsabilidad inmediata que tiene el Estado para impartir una educación con calidad y eficiencia. Este "recibe, analiza y autoriza los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo, asimismo detecta las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o aplicación que requiera la escuela a su cargo, también asigna responsabilidades al personal a su cargo, conforme a su capacidad, antigüedad, experiencia y capta las necesidades y formula las peticiones que surjan en materia de capacitación y o actualización del personal a su cargo, remitiéndolas al supervisor de zona, para su atención".²²

Estas actividades están a cargo no solo del director sino que este a su vez, cuenta con subordinados los cuales colaboran con una cierta parte para cumplir los objetivos, por lo que la escuela primaria junto con su dirigente, que es el director cuenta con un papel importante, ya que la escuela no solo tiene la función de llevar a cabo los planes y programas que le son asignados por la Secretaría de Educación Pública; sino que además tiene un papel social, ya que "promueve la participación de la comunidad en los actos cívicos y socio-culturales que realiza la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación. Estudia y, en su caso, autoriza las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos".²³ No obstante el director de educación primaria es el eje principal para el funcionamiento y desarrollo de la unidad escolar; por lo que será en el siguiente capítulo que se hablara más detalladamente de él,

²² Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria S.E.P. 1982 Pág. 18-19.

²³ Manual del Director del Plantel de Educación Primaria México 1987 Pág. 18

C A P I T U L O I I

*El Director del Plantel de
Educación Primaria.*

Los especialistas en la Administración de negocio, están de acuerdo, en que el termino "director" es aplicable a todas las personas, que dentro de una organización, han sido investidas oficialmente de autoridad y responsabilidad para guiar a otras personas en la ejecución del trabajo.¹

Más sencillamente dicho "Director es el que hace que otros (subordinados) ejecuten el trabajo previamente planeado".² El director de educación primaria es el responsable inmediato de administrar, y llevar a cabo los planes y programas de estudio conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaria de Educación Pública. Por lo que debe tener una formación y un perfil que pueda caracterizarle para el optimo desempeño de la labor directiva, la cual se intentara describir a continuación.

¹ Este tipo de aspectos son entendidos por Herrera Rossi José para efectos del presente trabajo y que han sido retomados, con el fin de identificar el concepto en su mas amplia acepción.

² "La Direccion" Herrera Rossi José Pag.5

2 . 1 El Director de Educación Primaria y su formación Pedagógica como Administrativa.

El Sistema de Educación Básica esta conformado de Preescolar, Primaria y Secundaria como se menciona en el capítulo anterior. Es importante hacer referencia que dentro del Sistema Educativo, la escuela primaria como unidad prestadora de un servicio a la sociedad; cuenta con una persona que dirige dicha empresa, esta persona es el Director de Educación Primaria.

Es en éste como eje principal y sus actividades que lo circundan tanto administrativas como pedagógicas de las cuales hablaremos durante el transcurso de dicho trabajo.

Sin perder de vista la escuela primaria, hay que resaltar que tratandose de una unidad prestadora de un servicio el cual es la primera enseñanza, cuenta con una estructura sino compleja si dinámica, dentro de la cual podemos describir su organización de la siguiente manera:

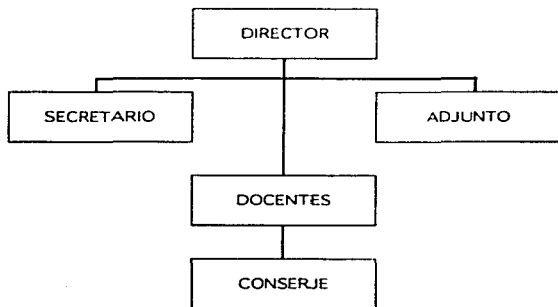


Fig. 1

En la presente estructura el director es "aquella persona designada o autorizada, en su caso por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela"³ por lo que para ocupar el puesto directivo, es indispensable que cumpla con un perfil "que tenga los conocimientos, capacidades y actitudes para que se desempeñe en forma adecuada y pueda cubrir con las funciones asignadas dentro de cualquier estructura específica".⁴

El perfil correspondiente del puesto, contenido en los manuales de Organización del Plantel de Educación Primaria es el siguiente:

PERFIL.

Escolaridad	-Título de profesor de educación primaria.
Experiencia	-Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
Criterio	-Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
Iniciativa	-Para crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.
Capacidad	-Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
Actitud	-De respeto, compromiso y responsabilidad.

Fig. 2

Pero ¿que hay previo a todo este perfil, cual es la formación pedagógica como administrativa que le permite llegar a dicho puesto?. Hablar de formación es hablar de múltiples significados, uno de ellos es el paso por los diferentes niveles escolares y su culminación satisfactoria, estos, vienen a ser los elementos constitutivos del proceso de formación. Desde esta perspectiva, la formación se sitúa en un espacio institucional "escolar" donde esta adquiere un carácter específico, generalmente del orden de lo profesional.

³ Manual del Director del plantel de Educación Primaria S.E.P. 1987. Pág. 11.
Vid. Acuerdo N° 96. Capítulo IV, Artículo 14.

⁴ Ibidem

De esta manera la formación se manifiesta y se objetiva en la acumulación de certificados, reconocimientos, títulos y grados académicos, que indican por un lado, el nivel escolar en que se encuentra el individuo, y por el otro, son los distintos escalones por donde se asciende hacia la cúspide de la trayectoria escolar. Así la formación adquiere un nivel institucional donde la formación se planea, se organiza y se califica. La escuela aparece como lugar privilegiado para la formación.

Si observamos el cuadro N° 2 se observa que la escolaridad que se pide para ocupar el puesto de director de educación primaria es el ser titulado de profesor de educación primaria; por lo que la formación pedagógica del director de educación primaria es normalista y que aunado a esto quizá tradicionalista, claro, no en todos, ya que se tendría que considerar cual fue el plan de estudios con el que fueron formados. La concepción que denomina al director de educación primaria como tradicionalista es que "existe una formación determinada de ser maestro y que la preparación que reciben los normalistas tiene como propósito el que adquieran esta forma"⁵ forma estereotipada que descansa en la pedagogía del deber ser, que pone en énfasis los aspectos prácticos de la profesión, recelando y menospreciando la teoría que ofrece al alumno la vivencia de un determinado tipo de relación maestro-alumno, del poder del maestro y la forma de ejercerlo, así como el discurso y práctica de los roles de ambos dentro de la escuela (maestro practicante).

Considerando los cambios al plan de estudios de la Licenciatura en Educación Primaria de la Escuela Nacional de Maestros este permite la formación de un nuevo tipo de educador. En dicho plan se observa dos áreas de formación; una general, de tronco común a las licenciaturas en educación, y otra, específica al nivel educativo en el cual se ejercerá la docencia.

El área general de tronco común, esta integrada por tres líneas de formación: Social, Pedagógica y Psicológica y cursos instrumentales, que cubren 36 espacios curriculares.

El área Específica al nivel educativo, cubre veintisiete espacios curriculares, que establece la congruencia y vinculación académica y funcional entre la escuela normal y el nivel educativo correspondiente, observese cuadro N° 3

Formación Social, "considerado como el sustento más sólido para contribuir a la concepción objetiva del devenir histórico del hombre, y para tener una comprensión integral apoyada en las ciencias sociales de los

⁵ Formación de Maestros y Práctica Docente - Centro de Investigación y Estudios Avanzados I.P.N. Pág.30.

hechos y fenómenos de la sociedad y sus relaciones con la naturaleza"⁶. Esta línea, tiene como antecedente académico la formación histórica que el bachillerato ofrece. Por lo que esta línea de formación se encuentra conformada por las siguientes asignaturas:

- Seminario: Desarrollo Económico, Político y Social de México.
- Problemas Económicos, Políticos y Sociales de México.
- El Estado Mexicano y el Sistema Educativo Nacional.
- Sociología de la Educación.
- Comunidad y Desarrollo.
- Seminarios: Identidad y Valores Nacionales.
- Prospectiva de la política Educativa.
- Responsabilidad Social del Licenciado en Educación.

Formación Pedagógica. "tiene como objetivo fundamental el desarrollo de una conciencia crítica y científica sobre el proceso educativo como fenómeno social, así como de la pedagogía entendida en términos de reflexión teórica, metodológica y técnica sobre el proceso, con el propósito de relacionar dialécticamente la praxis educativa con las teorías que las sustentan. La línea pedagógica que se propone, intenta vincular el análisis empírico de la problemática educativa con los supuestos teóricos metodológicos que le confieren validez, a fin de que los docentes desarrollen su actividad profesional con mayor eficiencia y sentido innovador. En consecuencia, el alcance de esta línea parte de la observación dinámica de la práctica educativa del proceso educativo, estableciendo los nexos causales entre realidad-teoría-realidad, a efecto de proponer alternativas viables para la acción educativa"⁷ Para tal efecto esta línea de formación queda conformada de las siguientes asignaturas:

- Investigación Educativa.
- Tecnología Educativa.
- Laboratorio de Docencia.
- Planeación Educativa.
- Diseño Curricular.
- Observación de la Práctica Educativa.
- Evaluación Educativa.
- Seminario: Pedagogía Comparada.
- Introducción al Laboratorio de Docencia.
- Seminario: Modelos Educativos Contemporáneos.
- Aportes de la Educación Mexicana a la Pedagogía.
- Administración Educativa.

Formación Psicológica "tiende a proporcionar al futuro maestro un bagaje teórico metodológico que le permita reconocer y trabajar la especificidad de

⁶ Plan de Estudios de la Licenciatura en Educación Primaria de la Benemerita Escuela Nacional de Maestros. Pág. 38.

⁷ Ibidem. Pág. 44.

ciertos aspectos del procesos educativo abordados desde la psicología y el modo en que estos se articulan con aspectos y procesos de indole diferencial"⁸ proponiendose cuatro ejes de trabajo los cuales deben sustentar los cursos que cubren la linea de formación psicologica entre:

- "Los procesos de socialización.
- Los procesos y aspectos del desarrollo del infante y la constitucion de su estructura psiquica, que conduce a la especificacion de formas educativas diferenciales.
- Metodologias de la enseñanza y aprendizaje, cuyo conocimiento le permitira derivar propuestas especificas de corte operativo instrumental, para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Los procesos y dinamica del grupo escolar entendido como grupo de aprendizaje y la forma en como la institucion y la vida extraescolar del educando se expresan en la vida cotidiana del aula, condicionando una serie de situaciones que obstaculizan el aprendizaje"⁹ Las asignaturas que conforman esta linea para su efecto son las siguientes:
 - Psicología Evolutiva.
 - Psicología Educativa.
 - Psicología del Aprendizaje.
 - Psicología Social.
 - Organización Científica del Grupo Escolar.
 - Problemas de Aprendizaje.

Cursos Instrumentales Los cursos de Matemáticas, Teoría Educativa, Español y Estadística tienen el proposito de contribuir a la formación del nuevo educador al proporcionarle las bases teorico-metodologicas "que le permitan adoprar una actitud reflexiva frente a la sociedad, la naturaleza y ante si mismo y, le faciliten fundamentar su reflexión sobre el valor y finalidad de su propia formacion, asi como de su practica educativa".¹⁰

Formación Especifica La estructura del Plan de Estudios de la Licenciatura en Educación Primaria, considera la inclusion de dos areas de formación: tronco comun y area de formación especifica. La primera, aspira a proporcionarle al futuro docente los instrumentos conceptuales para el analisis sistematico del proceso educativo, considerándolo como un proceso social en permanente cambio, con base en los conceptos teoricos de orde epistemologico, filosofico, psicologico, socio-economico y cultural, que permitan el estudio critico del hecho educativo con un claro sentido humanistico, pluricultural y nacionalista.

⁸ Ibidem Pag. 48.

⁹ Ibidem Pag. 48-50.

¹⁰ Ibidem Pag.48

La segunda, basada en los fundamentos proporcionados por los contenidos curriculares del tronco común, pretende acortar las distancias entre los diversos paradigmas teóricos que, en el ámbito de la necesaria interdisciplinariedad, explican la dinámica del proceso educativo y su vinculación con la praxis educativa cotidiana. Es decir, se trata de relacionar la práctica docente con las implicaciones teórico-metodológicas que la sustentan, en una permanente reflexión dialógica entre el sujeto cognoscente y su objeto de estudio. Conformada por las siguientes asignaturas:

- Educación para la Salud.
- Literatura Infantil.
- Apreciación y Expresión Artística.
- Educación Física.
- Contenidos de Aprendizaje de la Educación Primaria.
- Creatividad y Desarrollo Científico.
- Computación y Tecnología Educativa.
- Educación Tecnológica.
- Diferencial.
- Administración Escolar de Educación Primaria.
- Seminario: Elaboración del Documento Receptorial.

De manera esquemática lo antes dicho y para una mejor comprensión observese el cuadro que se muestra a continuación. Fig 3

Las líneas de formación que se han mencionado anteriormente dan como resultado un todo, permitiendo en su conjunto una formación pedagógica que adquiere el director de educación primaria, en cuanto al conocimiento administrativo solo existen dos materias que permiten esta formación las cuales son:

Seminario: Administración Educativa en el que "se revisan sus principios básicos en congruencia con la política educativa que norma la educación nacional. Simultáneamente, se analizan las características propias de la administración escolar correspondiente a la educación primaria, para apoyar la realización oportuna y eficiente de la práctica educativa"¹¹.

Seminario: Administración Escolar que "tiene como finalidad el estudio analítico de los aspectos administrativos del nivel, en sus mas amplia connotación, mismo que implica el conocimiento claro de la organización y funcionamiento del subsistema, desde las funciones docentes hasta las directivas"¹² Anexo 1

Conociendo cuál es la formación de algunos de los directores en cuestión pedagógica como administrativa, hay que considerar que no sólo como

¹¹ Ibidem Pag. 46.

¹² Ibidem Pag. 65.

administrador de la institución y que, ni mucho menos como profesor en ausencia de alguno de sus elementos le impida llevar a la práctica otras tareas de vital importancia, el fungir como líder es otra de las tantas actividades que, como director tiene que desempeñar, permitiéndole el respeto y admiración de su personal por lo que a continuación se hablara de ello.

FIG. 3

E S T R U C T U R A	Cursos instrumentales	<p>Matemáticas Español Teoría Educativa</p> <p>Sem: Desarrollo Económico, Político y social de México Problemas Económicos, Políticos y Sociales de México El Estado Mexicano y el Sistema Educativo Nacional Sociología de la Educación Comunidad y Desarrollo Sem: Identidad y Valores Nacionales Sem: Prospectiva de la Política Educativa Sem: Responsabilidad Social del Licenciado en Educación</p>
D E L	LINEAS GENERALES Linea Social	<p>Psicología Educativa Psicología Evolutiva Psicología del Aprendizaje Psicología Social Organización Científica del grupo Escolar Problemas de aprendizaje</p>
P L A N	TRONCO COMUN	<p>Tecnología Educativa Planeación Educativa Diseño Curricular Evaluación Educativa Sem: Administración Educativa</p>
D E	Linea Psicológica	<p>Linea pedagógica</p> <p>Laboratorio de Docencia Observación de la Práctica educativa Introducción al Laboratorio de Docencia</p> <p>Sem: Pedagogía Comparada Sem: Modelos Educativos Contemporáneos Sem: Aportes de la Educación Mexicana a la Pedagogía</p>
E S T U D I O S	AREA ESPECIFICA ALA EDUCACION PRIMARIA	<p>Investigación Educativa</p> <p>Contenidos de aprendizaje de la Educación primaria Educación para la Salud Educación Física Literatura Infantil Apreciación y Expresión Artística Sem: Administración Escolar de Educación Primaria Sem: Elaboración del Documento Recepcional</p> <p>Computación y Tecnología Educativa Creatividad y Desarrollo Científico Educación Tecnológica</p>

PLAN DE ESTUDIOS DE LA LICENCIATURA EN EDUCACION PRIMARIA DE LA ESCUELA NORMAL.

PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	CUARTO SEMESTRE	QUINTO SEMESTRE	SEXTO SEMESTRE	SEPTIMO SEMESTRE	OCTAVO SEMESTRE	MATERIAS PROPUESTAS
Matemáticas	Estadística	Investigación Educativa I	Investigación Educativa II	Laboratorio de Docencia II	Laboratorio de Docencia III	Seminario Pedagogía Comparada	Seminario de Docencia V	Teoría de la Administración
Psicología Evolutiva I	Psicología Evolutiva II	Psicología Educativa I	Psicología del Aprendizaje	Psicología Social		Laboratorio de Docencia IV	Laboratorio de Docencia V	Informática
Teoría educativa I (Bases epistemológicas)	Teoría educativa II (Axiología y Teología)	Tecnología Educativa I	Tecnología Educativa II	Planeación Educativa	Diseño Curricular	Evaluación Educativa	Seminario: Administración Educativa	Administración Educativa
Seminario: Desarrollo Económico, Político y Social de México	Seminario: Desarrollo Económico, Político y Social de México	Problemas Económicos, Políticos y Sociales de México	Problemas Económicos, Políticos y Sociales de México	El Estado Mexicano y el Sistema Educativo Nat.	Sociología de la Educación	Comunidad y Desarrollo	Seminario: Administración Educativa	Teoría de Decisiones
Español I	Español II	Literatura Infantil	Contenidos de Aprendizaje de la Educación Primaria I	Contenidos de Aprendizaje de la Educación Primaria II	Contenidos de Aprendizaje de la Educación Primaria III	Contenidos de Aprendizaje de la Educación Primaria IV	Contenidos de Aprendizaje de la Educación Primaria V	Planeación y Evaluación Educativa
Observación de la práctica Educativa I	Observación de la práctica Educativa II	Introducción al Laboratorio de Docencia	Laboratorio de Docencia I				Contenidos de Aprendizaje de la Educación Primaria V	Admon de Recursos Humanos
Educación para la Salud I	Educación para la Salud II (Higiene Escolar)	Educación Física I	Educación Física II	Computación y Tecnología Educativa	Organización Científica del grupo escolar (Psicología Educ II)	Problemas de Aprendizaje	Seminario: Elaboración del Documento Recepcional	Admon de Recurso Financieros
Apreciación y Expresión Artísticas I	Apreciación y Expresión Artísticas II	Apreciación y Expresión Artísticas III	Creatividad y Desarrollo Científico	Educación Tecnológica I	Educación Tecnológica II	Diferencial I	Diferencial II	

===== Tronco Común

===== Área Específica

----- Materias que se proponen para optimizar el conocimiento Administrativo.

PLAN DE ESTUDIOS DE LA LICENCIATURA EN EDUCACION PRIMARIA DE LA ESCUELA NORMAL

PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	CUARTO SEMESTRE	QUINTO SEMESTRE	SEXTO SEMESTRE	SEPTIMO SEMESTRE	OCTAVO SEMESTRE	MATERIAS PROPUESTAS
Matemáticas	Estadística	Investigación Educativa I	Investigación Educativa II	Laboratorio de Docencia II	Laboratorio de Docencia III	Seminario Pedagogía Comparada	Laboratorio de Docencia IV	Teoría de la Administración
Psicología I	Psicología Evolutiva II	Psicología Educativa I	Psicología del Aprendizaje	Psicología Social		Laboratorio de Docencia IV	Laboratorio de Docencia V	Informática
Educación (Episodios)	Teoría Educativa II (Axiología y Teología)	Tecnología Educativa I	Tecnología Educativa II	Planeación Educativa	Diseño Curricular	Evaluación Educativa	Seminario: Administración Educativa	Administración Educativa
Historia Económica y Social de México	Seminario: Desarrollo Económico, Político y Social de México	Problemas Económicos, Políticos y Sociales de México I	Problemas Económicos, Políticos y Sociales de México II	El Estado Mexicano y el Sistema Educativo Nal.	Sociología de la Educación	Comunidad y Desarrollo		Teoría de Decisiones
Idioma I	Español II	Literatura Infantil	Contenidos de Aprendizaje de la Educación Primaria I	Contenidos de Aprendizaje de la Educación Primaria II	Contenidos de Aprendizaje de la Educación Primaria III	Contenidos de Aprendizaje de la Educación Primaria IV	Contenidos de Aprendizaje de la Educación Primaria V	Planeación y Evaluación Educativa
Práctica Educativa	Observación de la Práctica Educativa II	Introducción al Laboratorio de Docencia	Laboratorio de Docencia I		Organización Científica del Proceso Escolar (Psicología Educativa)	Problemas de Aprendizaje	Seminario: Elaboración del Documento Recepcional	Admón de Recursos Humanos
Educación I	Educación para la Salud II (Higiene Escolar)	Educación Física I	Educación Física II	Computación y Tecnología Educativa				Admón de Recursos Financieros
Expresión Artística I	Apreciación y Expresión Artísticas II	Apreciación y Expresión Artísticas III	Creatividad y Desarrollo Científico	Educación Tecnológica I	Educación Tecnológica II	Diferencial I	Diferencial II	

Tronco Común

Area Especifica

Materias que se proponen para optimizar el conocimiento Administrativo.

2 . 2 *El Directivo, Lider de la Comunidad Educativa.*

Los tratadistas en Administración Pública conciben al director como un orador elocuente, una persona de intelecto superior o un servidor. Otros tan solo opinan que un individuo que es lider en una situación lo será en las demas situaciones; que algunas personas nacen para guiar y otros no, que el liderazgo solo se reduce a algunos cuantos; que el liderazgo es una posición de prestigio; que un lider es un individuo que puede influir en los demas para que acepten sus metas.

Kimball Wiles (Baraja Medina Jorge Curso Introdutorio a la Administración) realizo algunas investigaciones tratando de dar respuesta a algunas de las hipotesis que se mencionan, encontrando que no existe una relación fuerte, positiva, entre inteligencia y liderazgo; a menos que el rasgo le diera ventaja al individuo dentro de la situación en la cual ejercia el liderazgo.

Existen algunas tipologias del liderazgo que pueden permitir llegar a elaborar un modelo operativo y cercano para el funcionamiento de la institución. Estas se detallan a continuación:

EL ENFOQUE PERSONAL.

Este parte de un experimento previo de Kurt Lewin y Lippit (1930-40) el cual consistió en dividir a un grupo de muchachos estudiantes en tres grupos de cinco miembros.

En el primer grupo, el director daba ordenes claras y tajantes, no se permitia el intercambio de opiniones entre los miembros. Se fijo además un tiempo limite para terminar y se indico claramente la forma de realizar los trabajos.

En el segundo grupo, el lider estimulaba la participación de los muchachos para fijar la forma de trabajar y las normas de funcionamiento. Todas las decisiones se tomaban en equipo.

En el tercer grupo, el lider no intervenia, solo cuando era requerido por los miembros del grupo, no se dieron normas de funcionamiento ni metodos de trabajo.

Los resultados de cada grupo fueron muy distintos. Se mostró que los resultados del rendimiento correspondian más bien a la distinta forma que tenia los lideres de conducir al grupo.

Lewin (Barajas Medina Jorge Curso Introdutorio a la Administracion) diferencia algunos estilos de liderazgo tales como:

1.- Perfil Autoritario o Autocratico. Toda la dinamica del grupo se estructura desde el lider que fija los objetivos y decide los recursos a aplicar, instruye las normas y estilo de funcionamiento, controlando personalmente la relacion de cada actividad a traves del sistema, no toma en cuenta la opinion de los miembros de su grupo de trabajo.

2.- Perfil Laissez Faire o Condescendiente. Es identificado tambien como estilo de "Buena persona". Suele representar al directivo amable, condescendiente, comodo, que permita a cada miembro del grupo seguir su ritmo particular de rendimiento.

3.- Perfil Democratico o Social Integrado. El director es el lider institucional elegido por la mayoria de su grupo, al que representa en otras instituciones. Ejerce la autoridad que el grupo le delega convenciendo con razones y respetando tanto la opinion de las minorias como las decisiones mayoritarias que ejecutan y controla aunque no hayan sido propuestas por el.

4.- Perfil Burocratico. Se identifica con el puro administrador que dirige el proceso educativo a golpe de boletin oficial del Estado. Este estilo es una rara combinacion entre autoridad, democracia y el modelo Laissez Faire.

5.- Perfil Carismatico. Suele coincidir en formas paternalistas, entre autoridad y democratico. Es propio de lideres en los que se da un gran atractivo personal y una buena preparacion profesional y una buena preparacion tecnica, muy superior a la medida de sus subordinados que le admiran y respetan. Cuida especialmente las relaciones personales y la imagen exterior

ENFOQUE GERENCIAL.

Este parte de la actitud predominante del lider respecto a los dos tipos de roles que mas suelen incidir en la dinamica grupal:

- 1.- Roles de Tarea y
- 2.- Roles de Mantenimiento.

1.- Liderazgo de tarea o Estructura. Este liderazgo es orientado hacia la consecucion y resultados.

Se preocupa del rendimiento y la eficacia del grupo. Esta muy centrado en el desarrollo del proceso creativo, incentiva la iniciativa y la actividad proporcionando toda la información necesaria al grupo para que alcance resultados óptimos.

Este líder es organizador, y gestor; condiciona las relaciones humanas y afectivas a la consecución de las tareas; suele ser un buen técnico en planificación y organización.

2.- Liderazgo de Mantenimiento. Le preocupa fundamentalmente la consecución de un buen clima de participación en el que el grupo se sienta agusto, satisfecho y gratificado.

El objetivo de este líder es la estabilidad del grupo que intenta conseguirla animando, motivando, provocando la mutua expresión de sentimientos y valorando los éxitos del trabajo de cada miembro.

ENFOQUE SITUACIONAL

Se analiza el estilo del liderazgo desde la situación real en que se mueven los distintos subgrupos de un colectivo de forma dinámica y cambiante y que exigen un tipo distinto de liderazgo para cada situación y momento.

El término situación se refiere en general a las variables del medio ambiente que afectan al grupo tal como: El clima organizacional, las relaciones personales dentro del grupo, la motivación e intereses que mueven a los miembros del grupo a realizar una tarea; los estímulos socio-económicos que condicionan el cambio o la superación de dificultades, el tiempo que los miembros llevan en la institución, etc.

Diagrama del Desarrollo Situacional.

Sabe	Sabe	No sabe	No sabe
No quiere	Quiere	Quiere	No quiere
Da ordenes	Delega	Participa	Da instrucciones
1	2	3	4

Fig. 4

Situación 1 Sabe, es decir conoce los objetivos de la organización y domina con cierta destreza las técnicas para conseguirlas.

No quiere integrarse en la política de la organización, demanda un líder autocrítico o carismático que sepa dar ordenes, transmitirlos y exigirlos.

Situación 2 Quiere y sabe. Es un grupo moderno y constructivo puede ser enormemente creativo si es el líder que sepa delegar y confiar en el grupo.

Situación 3 No saben y quieren, suele ser un grupo inmaduro, nuevo con interés y sin experiencia. No conoce los objetivos, no posee habilidades, pero está dispuesto a integrarse en la organización en la que se siente agusto.

La situación demanda un modelo democrático que invite a la participación, que ofrezca medios para formarse y valore los resultados positivos del grupo, que respete las decisiones tomadas por el grupo y que controle su cumplimiento.

Situación 4 No sabe, no quiere, no le interesa conocer los objetivos de la organización, la cual le es hostil, cumple los mínimos para ganarse el salario como grupo.

La situación exige un modelo burocrático y carismático muy ejecutivo que haga cumplir la legislación laboral; que sepa informar, dar instrucciones, interpretar los reglamentos y exigir su cumplimiento.

Esquema de Tipologías de Liderazgo.

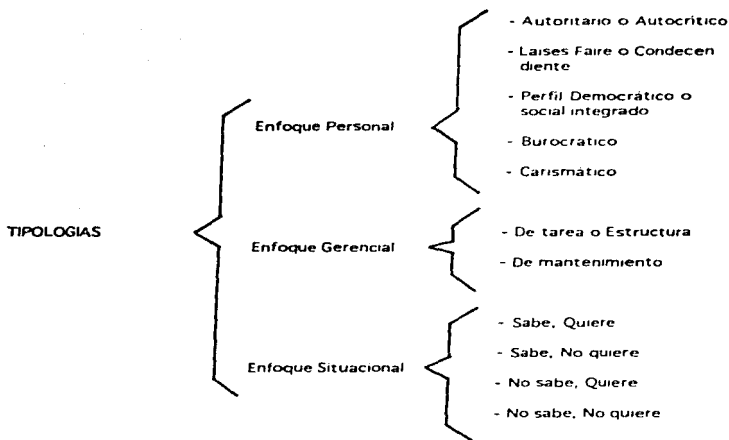


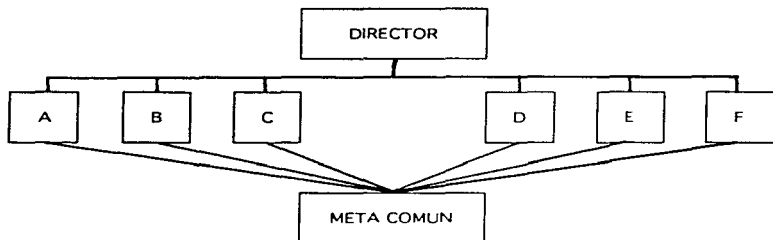
Fig. 5

Al haber mencionado estos enfoques se puede dar cuenta de cual importante es el papel del director como lider ya que esto implica responsabilidad, pues un buen lider "ayuda a los miembros de su grupo a sentir aumentada responsabilidad. Capacita a su personal para que obtengan importancia al compartir con ellos la responsabilidad del programa."¹³

Debe incrementar la unidad del grupo, promover la diversidad y el enfoque experimental, enriquecer el pensamiento del grupo a ver los limites de la autoridad que el grupo tiene, incrementar la interacción y el compartir la experiencia, y extender las oportunidades de liderazgo.

¹³ "Técnicas de Supervisión" Kimball Wiles Mexico 1986 Pág. 56.

Como líder oficial, el director, al extender el liderazgo sabe que ayudara al crecimiento de la habilidad de los miembros y por ende incrementar la fuerza del grupo.



El proceso educativo, a través de su desarrollo no se limita a establecer la relación pedagógica maestro-alumno dentro del aula sino que se ha considerado también que las relaciones que se originan entre todos los miembros de la comunidad educativa tienen una participación significativa.

Así la escuela como institución formal ofrece esta participación con el fin de desarrollar en forma armónica las facultades del individuo hasta formarlo en un ciudadano comprometido con los objetivos y acciones de la sociedad.¹⁴

"El liderazgo es uno de los principios esenciales de un grupo, con tal que se entienda, no como fuente y causa de la vivencia comunitaria, sino como el principio coordinador de las responsabilidades e iniciativas en los grupos".¹⁵

Es por eso que para el correcto desarrollo del proceso educativo se necesita de un buen ejercicio de liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar. Obsérvese Fig. 6

¹⁴ Vid. Artículo 3º Constitucional y Acuerdo N° 96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias en su Artículo 3º Fracción I.

¹⁵ Manual del Director de la Escuela de Educación Secundaria Técnica México 1986 Pág. 61.

Diferencias entre el simple jefe y el verdadero líder.

" Jefe	Líder
Aquí Mando yo	Aquí mando yo
Existe por la autoridad	Existe por su buena voluntad
Impone	Subyuga
Inspira miedo	Inspira confianza
Se le teme	Se le admira
Sanciona, Castiga, Reprime.	Corrige, pero comprende; castiga pero enseña, sabe esperar.
Asigna deberes, ordena a cada empleado lo que tiene que hacer y contempla, no ayuda	Da el ejemplo, trabaja con los demás, marcando el paso.
Hace del trabajo una carga	Hace del trabajo un privilegio
Sabe como se hacen las cosas y se guarda el secreto del éxito.	Enseña como se debe hacer
Maneja la gente.	Prepara la gente
Deshumaniza, señalando número o ficha.	Conoce a cada colaborador, los trata como personas
Dice "vaya"	Dice "vamos"
Llega a tiempo	Llega antes
Se contenta con lo posible	Se contenta con lo imposible" ¹⁶

Fig. 6

Siendo el director del plantel el líder y guía dentro de la comunidad escolar, le corresponde establecer las condiciones que propicien un ambiente de trabajo favorable.

¹⁶ Ibidem. Pág. 65.

Para esto es necesario el conocimiento objetivo de las expectativas y necesidades de cada uno de los integrantes y los requerimientos establecidos para el desarrollo de los diferentes cargos, es indispensable también, conocer ampliamente como participa cada uno de sus miembros para el buen funcionamiento de los planes y programas así como de los objetivos comunes.

En base a lo anterior, las relaciones humanas son de vital importancia; ya que de este factor depende en cierta forma un buen logro de los objetivos que se pretendan alcanzar, en virtud de que permiten un ámbito cordial, armónico y de convivencia mutua, que facilite el desarrollo de las actividades en la escuela.

Otro elemento importante es la motivación esta se define como "La fuerza o energía interna que impulsa al hombre a realizar una actividad, a comprometer su voluntad y esfuerzo en el logro de una meta".¹⁷

Para el director el personal es su motivo, y es su deber considerar los errores ajenos con la misma indulgencia con que mira los propios.

Para un director, el éxito reside en la autodisciplina y en dejarse guiar por razonamientos lógicos evitando que lo dominen sus emociones.

Se ha visto que existen tipologías de liderazgo que caracteriza diferentes enfoques, sería absurdo tratar de tipificar el tipo de líder que caracterize al director de educación primaria, ya que se cohartaría y delimitaría su acción. Es importante que el director conozca estas tipologías de las cuales el tendría que decidir cual es la que más se acerca a su persona, considerando también los factores externos e internos existentes; pero el director de educación primaria además de fungir como líder y representante de la institución educativa participa como asesor de la institución en cuanto a actividades técnico-administrativas como pedagógicas por lo que en el siguiente apartado se hablara más detalladamente de esta actividad y parte esencial del director.

2 . 3 El Director como Asesor del Plantel.

Una de las tantas funciones del director de educación primaria, es asesorar a su personal en el aspecto Técnico-Pedagógico durante el desarrollo del proceso Enseñanza-Aprendizaje, orientándolo en la aplicación de normas, lineamientos, criterios, procedimientos y técnicas que le permitan el logro de

¹⁷ Ibidem Pag. 67.

los objetivos de cada uno de los grados escolares y el cumplimiento de las metas establecidas para el servicio de educación primaria.

Lo sustantivo de lo Técnico-Pedagógico se establece en los programas de estudio y en los lineamientos que emita la Dirección General de Educación Primaria; en la Legislación mexicana en materia de educación existe una serie de disposiciones que regulan la aplicación de estos programas, estableciendo "criterios y normas de carácter general en relación con el proceso educativo, el perfil del educando, las funciones y características de los elementos del proceso Enseñanza-Aprendizaje. Así como de los criterios que deben orientar la acción de todos los vínculos de la comunidad educativa".¹⁸

Para orientar y verificar el cumplimiento de estas disposiciones en el desarrollo de su función como asesor del plantel, se presentan a continuación los Artículos de la Constitución Política y de la Ley General relacionados con el servicio de educación primaria. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como ley suprema de nuestro sistema jurídico, es el eje central del que dimanar todas las disposiciones legales que regulan la vida del país. En cuanto a educación se presentan en los Artículos "3º, 31 fracción I, 73 fracción XXV, 115 fracción X, 123 fracción XII, 130 párrafo 12; que expresa la filosofía que en materia educativa orientan las acciones del Estado".¹⁹(los cuales solo se mencionan el 3º y 31) Así como también la Ley General de Educación, en la cual se pueden observar el concepto de educación, las Finalidades de la Educación, los Criterios que Orientan la Acción Educativa, el Sistema Educativo Nacional; es decir, como se encuentra conformado éste y por último los Elementos del Proceso Enseñanza-Aprendizaje, y que a continuación se detallan:

Artículo 39 Este Artículo hace referencia en cuanto a la educación que el Estado imparte y señala que a través de ella, se propiciará al desarrollo armónico del ser humano, el amor a la patria y una conciencia de solidaridad internacional en la independencia y en la justicia.

Artículo 31 Fracción I Este Artículo en su primera fracción, establece las obligaciones que tienen los mexicanos de hacer que sus hijos menores de 15 años acudan a la escuela primaria elemental, durante el tiempo que marque la ley de Instrucción Pública.

Ley General de Educación, es la norma promulgada por el poder Legislativo de los Estados Unidos Mexicanos, con el fin de regular la educación que se imparte en el país, considerando todos sus tipos y modalidades. En lo que se

¹⁸ Manual del Director del Plantel de Educación Primaria S.E.P. Pág.31.

¹⁹ Ibidem Pág. 31.

refiere al servicio de educación, destacan el Capítulo I de la Ley General de Educación que inciden de manera directa en lo Técnico-Pedagógico en los aspectos de:

- A) Concepto de Educación.
- B) Finalidades de la Educación.
- C) Los Criterios que Orientan la Acción Educativa.
- D) El Sistema Educativo Nacional.
- E) Los Elementos del Proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Concepto de Educación En el Capítulo I, Artículo 2º, párrafo 2º de la Ley General de Educación se define lo siguiente:

"La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social".²⁰

Los objetivos y las funciones de la educación en esta definición constituye, de hecho, el principal orientador para el desarrollo y quehacer escolar tanto de la educación primaria, como en cada uno de sus seis grados.

Finalidades de la Educación En el Capítulo I, Artículo 7 de la Ley General de Educación hace referente en cuanto a las finalidades que orientan la educación y en consecuencia las actividades escolares en un plantel: "La educación que imparta el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial, tendrá además de los fines establecidos en el segundo párrafo del Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los siguientes:

I.- Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades.

II.- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos.

III.- Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país.

²⁰ Diario Oficial de la Federación "Ley General de Educación" Pág. 42.

IV.- Promover, por medio de la enseñanza de la lengua nacional -El Español- , un idioma común para todos los mexicanos, sin menoscabo de proteger y promover el desarrollo de las lenguas indígenas.

V.- Infundir el conocimiento y la practica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad.

VI.- Promover el valor de la justicia, de la observación de la ley de la igualdad de los individuos ante esta, así como propiciar el conocimiento de los derechos humanos y el respeto a los mismos.

VII.- Fomentar actitudes que estimulen la investigación científica y tecnologica,

VIII.- Impulsar la creacion artistica y propiciar la adquisicion, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial de aquellos que constituyen el patrimonio cultural de la nacion.

IX.- Estimular la educacion fisica y la practica del deporte.

X.- Desarrollar actitudes solidarias en los individuos, para crear conciencia sobre la preservacion de la salud, la planeacion familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a los vicios.

XI.- Hacer conciencia de las necesidades de un aprovechamiento racional de los recursos naturales y de la protección del ambiente y

XII.- Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general".²¹

Criterios que Orientan la Acción Educativa. La educación que es impartida por el Estado Mexicano es orientada por los siguientes Artículos establecidos en la Ley General de Educacion.

Artículo 5º La educación que el Estado imparta será laica y, por lo tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa.

Artículo 8º El criterio que orientará a la educación que el Estado y sus organismos descentralizados impartan, así como toda la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación basica que los particulares impartan, se basará en los

²¹ Ibidem Pag. 42.

resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Sistema Educativo Nacional²² El funcionamiento del Sistema Educativo Nacional están regidos en los siguientes Artículos de la Ley General de Educación.

Artículo 9º Además de impartir la educación preescolar, la primaria y la secundaria, el Estado promoverá y atenderá directamente, mediante sus organismos descentralizados, a través de apoyos financieros, o bien, por cualquier otro medio todos los tipos y modalidades educativas, incluida la educación superior, necesarios para el desarrollo de la nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y la difusión de la cultura nacional y universal.

Artículo 10º La educación que imparta el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, es un servicio público.

Constituyen el Sistema Educativo Nacional:

- I.- Los educandos y educadores.
- II.- Las autoridades educativas.
- III.- Los planes, programas, métodos y materiales educativos.
- IV.- Las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados.
- V.- Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudio y,
- VI.- Las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía.

Artículo 37 La educación de tipo básica está compuesta por el nivel preescolar, el de primaria, y el de secundaria, la educación preescolar no constituye requisito previo a la primaria.

El tipo medio superior comprende el nivel de bachillerato, los demás niveles equivalen a este, así como la educación profesional más niveles

²² Para mejor comprensión de este punto del que se habla observese Capítulo 1. 1.1 de dicho trabajo.

equivalentes. Está compuesto por la licenciatura, la especialidad, la maestría y el doctorado, así como por opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura. Comprende la educación normal en todos sus niveles y especialidades.

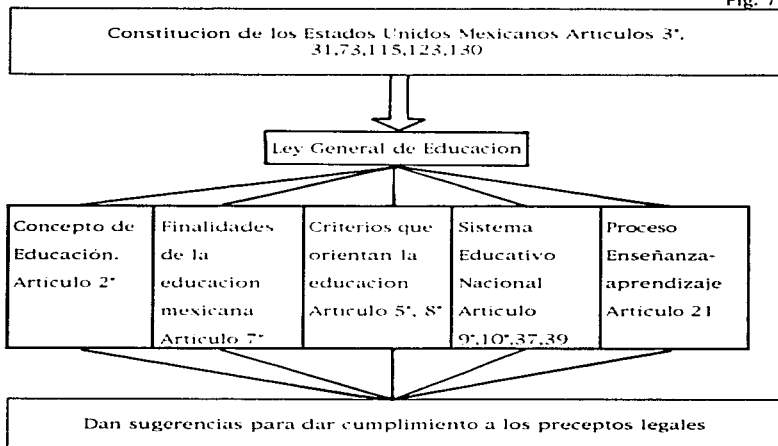
Artículo 39 En el Sistema Educativo Nacional queda comprendida la educación inicial, la educación especial y la educación para adultos.

Como Elementos del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje tenemos:

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

Representado esquemáticamente se observa de la siguiente manera en la figura 7.

Fig. 7



2 . 4 El Director y el Desarrollo de sus Funciones Técnico-Administrativas y Técnico-Pedagógicas

La escuela es el lugar donde cobran vida los contenidos, donde se "promueve el desarrollo integral del educando, su adaptación al ambiente familiar, escolar y social, y el fortalecimiento de actitudes y hábitos tendientes a la conservación y mejoramiento de su salud física y mental, así como a la ampliación de su cultura".²³

Es así que la escuela primaria además de ser un edificio al cual se acude para la primera enseñanza es también una unidad administrativa en la que el director ocupa el frente de esta ya que este: Planea, Organiza, Integra, Dirige y Controla. Dentro de este proceso por así llamarlo se puede decir que se divide en dos: el aspecto administrativo y el aspecto pedagógico.

En lo que cabe en los aspectos administrativos tenemos que el director:

En materia de Planeación, Planea los objetivos, metas y políticas que llevan al desarrollo de las actividades del proceso administrativo y preve los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su logro.

-Recibe, analiza y autoriza los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.²⁴

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

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

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

En Materia de Organización, Organiza las estructuras de los órganos del plantel, comisiones de trabajo y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de la unidad.

²³ Diario Oficial de la Federación "Acuerdo N° 96, Artículo 3°, Fracción II.

²⁴ Vid. Acuerdo N° 96, Capítulo IV, Artículo 16, Fracción VIII siempre y cuando estas actividades no afecten el Artículo 48 de la Ley General de Educación.

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

-Promueve al inicio de los cursos de asamblea de padres de familia, la formación de la Mesa Directiva de su asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo.

-Asigna a los grupos los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica. Presentar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona las iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela.

En Materia de Integración, Integra a los elementos del personal que habrán de encargarse de las funciones específicas de trabajo así como, abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel.

-Informa a la Dirección de Educación Primaria correspondiente sobre las altas de bienes adquiridos por la escuela para su control.

-Recibe la dotación de libros del maestro, de texto del alumno y el material de apoyo didáctico, y de los bienes del activo fijo que envíe la Dirección de Educación Primaria correspondiente.

-Distribuye entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didácticos.

-Controla que la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de utilidades generadas por la cooperativa escolar se efectúen conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el reglamento de Cooperativas Escolares.

-Aplica las utilidades generadas por el ahorro escolar conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela.

-Cumple con las normas, políticas y los procedimientos que se establezcan para la aplicación de los recursos económicos asignados al plantel.

En Materia de Supervisión, Dirige para que junto con el personal alcancen los objetivos y metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel escolar.

-Verifica que el personal docente lleve al corriente el registro del avance programático a efecto de evaluar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

En Materia de Control, Controla, evalúa y corrige la ejecución de las actividades, con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas.

-Organiza, dirige y vigila que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción y registro, y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y los lineamientos establecidos en los manuales de procedimiento correspondientes.

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

-Elabora y conserva actualizado conforme al movimiento escolar el registro de inscripción de la escuela a su cargo.

Estas son algunas de las tantas funciones administrativas que el director de educación primaria realiza.

En cuanto a funciones o aspectos pedagógicos el Director debe orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.²⁵

-Controla que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle con la vinculación de la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.

-Autoriza las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado²⁶

-Motiva al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.

-Promover que el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje se apliquen los metodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.

-Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.²⁷

²⁵ Vid Acuerdo N° 98 Capítulo III, Artículo 19, Fracción XII.

²⁶ Vid Acuerdo N° 96 Capítulo IV, Artículo 16, Fracción VIII.

²⁷ Vid Ley General de Educación en su Artículo 30. Párrafo segundo.

-Auxilia y orienta al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros de maestro y los de texto del alumno.

-Detecta los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y los canaliza hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no puede generarse dentro del plantel.²⁸

-Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo, esto con la finalidad de que los planes y programas se lleven a cabo.

-Participa en las actividades de mejoramiento profesional que para los directores de escuela organice la Dirección General de Educación Normal "diseñar, organizar y coordinar la aplicación de cursos de capacitación y actualización permanente para el personal directivo y docente de educación inicial especial, básica, indígena y física en el Distrito Federal, que les proporcione los conocimientos acerca de la reformulación de contenidos y auxiliares didácticos".²⁹

-Canaliza hacia las instituciones especializadas a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje para que se les de la atención que requieran.³⁰

Implanta los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección de Educación Primaria por conducto del supervisor de zona.

Una vez que se han detallado cuáles son sus funciones Técnico-Administrativas, como Pedagógicas analizaremos estas actividades desde dos puntos de vista: generales y específicas, detallando brevemente la clasificación de la administración para así analizar las funciones Técnico-Administrativas como pedagógicas.

²⁸ Vid Acuerdo N° 96, Artículo 16, Fracción XVII y Acuerdo N° 98 en su Fracción XIX.

²⁹ Diario Oficial de la Federación "Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública" Artículo 46, Fracción II.

³⁰ Vid Ley General de Educación Capítulo IV, Artículo 41, Fracción IV.

C A P I T U L O I I I

Análisis de las Funciones
Técnico-Administrativas
y
Técnico-Pedagógicas del Director
de Educación Primaria.

El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, variando su intencionalidad de acuerdo con la etapa y sobre todo en función de los elementos disponibles; de tal suerte, se encuentran vestigios en Egipto, China, Grecia y pueblos antiguos así como en las comunidades indígenas de América; a un cuando, en casi todas las civilizaciones citadas se confunde con el gobierno y la religión, debido a la trascendencia de ambos y a la relativa importancia de los negocios comerciales e industriales. Es entonces que, como consecuencia de la Revolución Industrial da origen a la administración moderna, tal como se conoce actualmente.

Hoy en día la administración es un proceso del cual todo tipo de organismos sociales,¹ se auxilia sin importar el sistema económico, político o social. La administración abarca todos los niveles jerárquicos de aquellos, sin ser solo responsabilidad de los principales administradores.

La administración dispone de los elementos necesarios² para detectar lo que ocurre en la empresa; es decir, los hechos que se producen, las actividades que se desarrollan, los resultados que se registran. Así la administración puede concebirse como "un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".³ y a su vez se efectúa por medio de unas fases que son: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Las cuales se encuentran divididas en dos aspectos fundamentales, una Fase Mecánica y una Fase Dinámica.

La Fase Mecánica está constituida como el deber ser, y como debe operar, esto es; la coordinación teórica de las relaciones que deben existir; a la formulación de planes y programas

La Fase Dinámica se refiere al el cómo se manejarán, o se manejan de hecho esas relaciones, en forma tal, que produzcan y pongan en acción, eficazmente, los planes, programas y estructuras previstos en la primera parte. Figura 1

1 A través del tiempo los organismos sociales han evolucionado de tal forma que antropólogos en la materia suelen distinguir tres tipos de sociedades, según su grado de complejidad que han tenido en su organización social: Las sociedades Tribales, Las sociedades Jerárquicas y Las sociedades Estado. "Gran enciclopedia didáctica ilustrada" Tomo 9. Pág. 114.

2 Es como un mecanismo de reloj en el que cada engrane tiene una función específica. Así la administración a través de los elementos de los cuales está conformada tiene esa misma tarea, pues si alguna de esas fases no funciona no se obtiene lo esperado del trabajo.

3 "Curso introductorio a la Administración" Barajas Medina Jorge. Pág. 157.

Barajas Medina toma fielmente el concepto de Agustín Reyes Ponce el cual se retoma para el optimo entendimiento de dicho concepto.

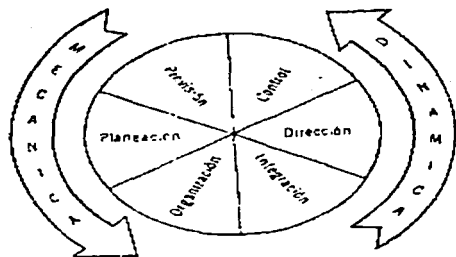


Fig. 1

Se debe tomar en cuenta también que la teoría, influye en la práctica y su realidad; deben ser claras y obvias, de lo contrario esta teoría debe modificarse para obtener los resultados requeridos. Figura 2

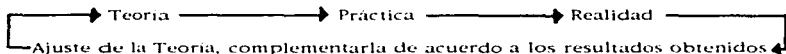


Fig. 2

Antonio Segurado Guerra menciona que "Toda institución constituye una unidad económica dotada de una estructura orgánica, concebida como instrumento para cumplir el objetivo social, y de una ordenación administrativa, que ha de crear y mover los documentos en que habrán de quedar reflejados los hechos que se produzcan. Coordinar los recursos humanos, tanto como materiales al servicio de la institución en la tarea reservada a la gestión directiva".⁴ Es por ello que para tener una idea más clara es necesario precisar, las distintas clases de administración que pueden darse.

⁴ "Administración y Dirección de Empresas" Segurado Guerra Antonio Pag. 6.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 90 Constitucional se menciona que la Administración Pública Federal será Centralizada y Paraestatal.⁵

"La presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República integran la Administración Pública Centralizada.

Los organismos Descentralizados, las empresas de participación Estatal, las Instituciones Nacionales de Crédito, Las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, las Instituciones Nacionales de Seguro de Finanzas y los fideicomisos componen la Administración Pública Paraestatal."⁶

La Secretaría de Educación Pública, como parte del Sistema Educativo Nacional y perteneciente a la administración pública ha organizado pedagógica y administrativamente⁷ la educación que brinda el Estado, en el cual se comprende la educación elemental que incluye la educación primaria.

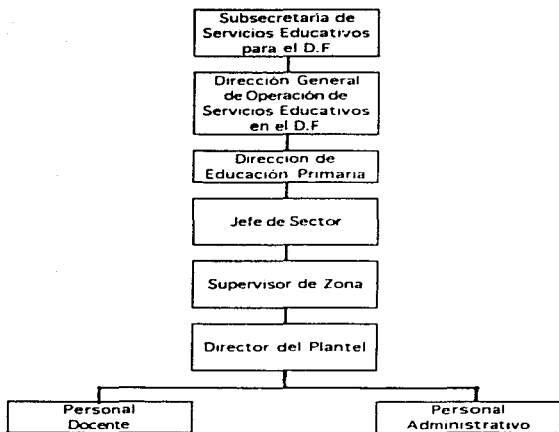
Dentro de esta gran organización existen elementos y a su vez existen otros que van a organizar y administrar más de cerca el ejercicio del directivo escolar, el que a su vez tenga relación con el personal a su cargo. Figura 3

⁵ "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos" Artículo 90.

⁶ "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal" Artículo 1°.

⁷ Vid Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Artículo 38.

Fig. 3



Es entonces que a esta persona se le conoce como administrador y se le concibe como "la persona cuya función básica consiste en asegurar el logro de los objetivos preestablecidos con la mínima cantidad de esfuerzo, recursos y tiempo, así como mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan dentro de la organización puedan alcanzar plenamente las metas planeadas".⁸

Estas funciones administrativas llegan paulatinamente en forma jerárquica así como se observa en la Figura 3 para delegar las responsabilidades

⁸ Manual del Director de la Escuela de Educación Secundaria Técnica Pág. 71

Al observar ésta función delegatoria dentro de este proceso administrativo hay que analizar al director del plantel de educación primaria en cuanto a sus funciones tanto administrativas como pedagógicas.

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

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

Las funciones implícitas en las diversas fases del procesos administrativo ya descrito, las cuales se efectúan de acuerdo con las normas y lineamientos definidos por la Secretaría de Educación Pública, se desarrollan durante el ciclo escolar establecido en un calendario anual de actividades. Se describen las principales actividades que desarrolla el director del plantel de educación primaria:

Preinscripción tiene como finalidad facilitar la atención a la demanda para el primer grado de educación primaria en las mejores condiciones posibles.

Cuadro anual de necesidades su elaboración responde a la necesidad de cuantificar, programar, presupuestar y racionalizar la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros indispensables, a efecto de asegurar el buen funcionamiento del plantel.

Programa anual de trabajo en este documento deben definirse los objetivos que se pretende alcanzar y las actividades por realizar durante el año lectivo, con el fin de optimizar la labor educativa previendo, planeando y sistematizando el trabajo.

Asignación de grupos a profesores El director del plantel tiene bajo su responsabilidad la distribución del trabajo entre los profesores adscritos a la escuela.

Inscripción y reinscripción es la acción pormedio de la cual son atendidas las solicitudes de ingreso al primer grado de educación primaria, conforme a las normas y lineamientos establecidos.

Consejo técnico de la escuela reviste particular importancia dentro de la organización del plantel de educación primaria, constituye un órgano de apoyo, consulta y asesoramiento para que el director del plantel desarrolle su función con mayor eficacia y eficiencia.

Registro de avance programático es un documento específico, en el cual se planean las actividades propias del proceso de enseñanza-aprendizaje. El director del plantel vigila que el registro se inicie desde el primer día de clases y continúe a lo largo de todo el año escolar.

Administración de recursos humanos se refiere al manejo y control del personal que tiene bajo su responsabilidad cuidando los aspectos de licencias, actas de abandono de empleo, puntualidad, actualización de la plantilla docente, etc.

Administración de recursos materiales tales como solicitud de material y equipo necesario, así como el registro y control de los bienes muebles e inmuebles.

Es así 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 este punto de vista, el servicio educativo como proceso administrativo está integrado por dos elementos:

- Sustantivo (Operativo) y
- Administrativo (Apoyo).⁹

El primero lo constituyen los objetivos y los fines de la educación, sustentados por el Artículo 3° Constitucional. Y el Artículo 7° de la Ley General de Educación.

El segundo se integra con el aprovechamiento óptimo de los recursos y medios indispensables para alcanzar lo pedagógico. Ambos elementos son inseparables e interdependientes dentro del proceso administrativo.

Es en el plantel donde se forma más directa e inmediata la relación de los elementos operativos y administrativos, ya que en la escuela se concreta la prestación del servicio educativo.

⁹ Manual Técnico-Pedagógico del Director de Educación Primaria" Pág. 11.

De acuerdo a lo señalado y retomado del "Manual del Director de la Escuela del Plantel de Educación Primaria" existe una clasificación de funciones en materias Administrativas para el director escolar que son:

- Planeación.
- Técnico-Pedagógico.
- Organización Escolar.
- Control Escolar.
- Supervisión.
- Extención Educativa.
- Servicios Asistenciales.
- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Recursos Materiales.

De estas materias administrativas lo Técnico-Pedagógico representa el "Sustento" del proceso administrativo que se desarrolla en el plantel, y las demás materias restantes el elemento de apoyo del mismo proceso.

Dentro de lo Técnico-pedagógico se encuentra inmerso el proceso enseñanza-aprendizaje el cual es un conjunto de experiencias científicas, organizadas pedagógicamente para que interactúen en ellas el educando, el educador y el contenido programático, con el propósito de formar al educando conforme indica el Artículo 3º Constitucional y la normatividad vigente en materia educativa.

En el proceso enseñanza-aprendizaje, el hombre tiene una doble función, de educador y educando, de acuerdo al papel que le toque desempeñar en el desarrollo de su vida, de aquí que todos los hombres desempeñan alternativamente las funciones de educadores y educandos en el desarrollo de la cultura.

Enseñanza y aprendizaje son funciones infinitas, integradas en un proceso, ya que el hombre se encuentra inmerso en ellas desde que nace, hasta que muere

Finalmente, cabe agregar que los elementos del proceso enseñanza-aprendizaje concurren en un espacio físico, donde interactúan con otros aspectos relacionados con la prestación del servicio educativo, entre los que se incluyen la planta física escolar, instrumentos para el control escolar, así como las agrupaciones de alumnos y padres de familia, todos ellos regulados por la normatividad y organización que para su funcionamiento ha determinado la propia Secretaría.

En el orden de apoyo académico al desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, los docentes y el director del plantel cuentan también con registros de inscripción, de asistencia y evaluación, boletas para anotar los resultados de la acreditación, así como documentos a través de los cuales se certifiquen los estudios de este nivel educativo.

Como todos estos aspectos inciden en la prestación del servicio educativo, para que la escuela primaria cumpla cabalmente con las funciones que tiene asignadas, se ha establecido para su organización y funcionamiento una serie de subsistemas que interactúan de manera integrada hacia un mismo propósito. De entre estos subsistemas destaca el Técnico-Pedagógico pues integra los elementos a partir de los cuales se desarrolla el acto educativo, dándole un carácter sustantivo.

Si se observa la figura N° 4 lo Técnico-Pedagógico, resulta ser el eje de las acciones en un plantel, en virtud de que representa el elemento sustantivo del servicio educativo, porque mediante la realización de las funciones establecidas en este Subsistema se logra concretar a través del proceso enseñanza-aprendizaje los objetivos que en materia de educación ha propuesto el Estado.

Es por esta razón, que es responsabilidad del director del plantel, conocer y manejar eficientemente los aspectos que integran lo Técnico -Pedagógico y orientar al personal docente a su cargo, así como supervisar sus acciones en el desarrollo de los planes y programas de estudio de este nivel.

En otras palabras, tanto lo Sustantivo como lo Administrativo serán administrados de acuerdo con requerimientos de orden pedagógico. Esto es, cuando el director controla las inasistencias e impuntualidades de los docentes, no lo hace exclusivamente para ejercer las funciones de recursos humanos, sino fundamentalmente por las influencias negativas que dichas faltas o retardos pueden tener en lo Técnico-Pedagógico y directamente en el aprovechamiento de los alumnos. Obsérvese la Figura 4

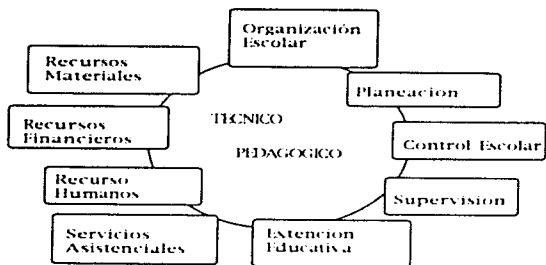


Fig. 4

3 . 1 Funciones Generales del Director.

"La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y logros de los objetivos de un organismos social".¹⁰

La dirección es la parte central de la administración, ya que a través de este conducto se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar nuestros objetivos; poco efecto tendrán técnicas complicadas de planeación, organización y control, si la labor de dirección es deficiente. La dirección es la parte práctica de la administración, ya que trata directamente con las personas y son estas quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso de nuestro organismo social.

Estas funciones directivas las podemos clasificar en dos formas:

- Funciones Generales y
- Funciones Específicas.

Estas funciones parten de lo "general a lo particular", para un mejor manejo de ellas, tomando en cuenta que éstas no están divorciadas, sino que son complemento una de otra. (Observe figura 4)

En la escuela primaria, así como en las instituciones empresariales, ésta también cuenta con objetivos y funciones tanto generales como específicas. Por ahora solo se mencionarán las funciones generales que tiene el director de educación primaria.

Partiendo de la Ley General de Educación, en su Artículo 48 dice que "la Secretaría determinará los planes y programas de estudio aplicables y obligatorios en toda la República, de la educación primaria, la secundaria, la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica".¹¹ Y en base a este Artículo el director debe vigilar la aplicación de los planes y programas de estudio emitidos por la Secretaría de Educación Pública, se efectúan conforme a las normas, los lineamientos y las disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada se establezca.

-Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio. Tenemos como ejemplo, "cuando un profesor frente a grupo se le concede licencia y en la escuela exista personal con plaza docente, sin grupo a su cargo, este sustituirá al

¹⁰ "Curso Introductorio a la Administración" Borajas Medina Jorge Pág. 95.

¹¹ Diario Oficial de la Federación "Ley General de Educación" Capítulo III, Artículo 48

titular en tanto se asigna reemplazo. De no existir dicho personal, la responsabilidad será del director de la escuela"¹²

-Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar¹³ de extensión educativa¹⁴ y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.

-Evaluar el desarrollo de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.¹⁵

Estos son a grandes rasgos las funciones generales del director, y no se debe dejar de tomar en cuenta que estas tienen relación con las funciones específicas que a continuación se detallan.

3 . 2 Funciones Específicas del Director

En el Manual de Organización de la Escuela Primaria, así como en el Manual del Director del Plantel de Educación Primaria se mencionan las funciones específicas que debe realizar el director del plantel.

Estas se encuentran clasificadas en diez materias, las cuales permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo.

En Materia de Planeación.

Cuando la administración se concibe como un proceso, la planeación es la primera función que se realiza.

Planear significa proyectar en forma consciente la acción futura por lo tanto, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos.

¹² Vid. Punto N° 8 . 5 retomado de la circular 001 de educación primaria presentado en Agosto de 1994.

¹³ Vid. Circular 001 puntos 5 al 5 . 8 observar pag. 16 del Manual del Director del plantel de Educación Primaria, así como la pag. 21 del Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria.

¹⁴ Vid. Circular 001 pag. 12 puntos 40 y 41.

¹⁵ Vid. Acuerdo N° 96, Capítulo X, Artículo 4° y 43, y Ley General de Educación Artículo 9°

A pesar de que la planeación se orienta hacia el futuro, siempre es necesario tener en cuenta el análisis de hechos e informaciones relevantes del pasado y del presente. Ahora bien el director como elemento de planeación debe:

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

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

-Prever las necesidades anuales del personal y recursos materiales de la escuela.

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

-Integrar y remitir la información que requiera la Dirección de Educación Primaria correspondiente para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo.

Técnico-Pedagógico

En la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje dentro de un plantel educativo, cobra relevante importancia el papel del director como facilitador y coordinador de las acciones que en él se realizan.

Además de conocer plenamente sus funciones, al Director le es necesario contemplar la correlación que estas guardan con las correspondientes a su personal docente, con objeto de brindarle las orientaciones técnico-pedagógicas del director y estas a su vez como observación. Se muestra la relación que existe entre docente y alumnos como complemento para mejor asimilación en cuanto a este punto en materia. Ver cuadro siguiente.

En Materia de Organización

En administración, la palabra organización tiene dos significados:

1.- Una de ellas es a la que se refiere como organismo social, como un todo: una empresa, una dependencia gubernamental, una escuela, etc.

Actividades del Director en Materia Técnico-Pedagógica relacionadas con:

DIRECTOR	DOCENTE	ALUMNO
<ul style="list-style-type: none"> -Orienta al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio. -Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno. -Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo. -Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicótécnicas correspondientes. -Supervisa a los grupos, cuando menos una vez a la semana, para estimular su aprovechamiento y, en su caso, apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas. -Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios. -Promueve en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio. -Controlar que el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela. -Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar de los materiales existentes en el medio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Promueve actividades enfocadas al conocimiento de los programas de estudio a través de juntas técnicas. -Promueve actividades enfocadas al análisis y conocimiento de los libros del maestro, y de texto del alumno. -Orienta y asesora en el manejo adecuado de los libros de texto del alumno como auxiliares de los programas escolares. -Analizar en juntas técnicas: métodos, procedimientos y formas didácticas que permitan el logro de los objetivos programáticos. -Sensibiliza con respecto a la importancia de mantener una actitud receptiva y de observación constante de sus alumnos como base del proceso de evaluación. -Informa acerca de los objetivos que se persiguen a través de la supervisión. -Observa la dinámica que se da a cada grupo en la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje. -Analiza conjuntamente los objetivos de los programas de estudio y unifica criterios para cada grupo escolar. -Orienta y asesora sobre el manejo correcto de métodos y técnicas y procedimientos vigentes o derivados de las innovaciones educativas para el logro de los objetivos. -Orienta sobre estrategias didácticas que permita la relación de la teoría con la práctica, a fin de propiciar en el alumno la aplicación en su vida diaria de los conocimientos y habilidades adquiridos en la escuela. -Promueve la utilización de los materiales de la naturaleza para la elaboración de apoyos didácticos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Verifica su participación en el desarrollo de los programas de estudio, a través de observaciones del trabajo en el aula. -Supervisa que en los salones de clase se utilicen los libros de texto propiciando la reflexión, y la obtención de productos de aprendizaje esperados. -Supervisar periódicamente esté al corriente en sus evaluaciones y los resultados de las mismas. -Estimula el estudio y el aprendizaje participativo. -Verifica que los trabajos realizados en el aula sean acordes con el objetivo programático que se desarrolla. -Promueve su participación en actividades que organice la escuela en beneficio de la comunidad.

Actividades del Director en Materia Técnico-Pedagógica relacionadas con:

DIRECTOR	DOCENTE	ALUMNO
<p>Asesorar al personal docente en la implementación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.</p>	<p>-Promueve actividades enfocadas al conocimiento de los programas de estudio a través de juntas técnicas.</p>	<p>-Verifica su participación en el desarrollo de los programas de estudio, a través de observaciones del trabajo en el aula.</p>
<p>Asesorar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.</p>	<p>-Promueve actividades enfocadas al análisis y conocimiento de los libros del maestro, y de texto del alumno. -Orientar y asesorar en el manejo adecuado de los libros de texto del alumno como auxiliares de los programas escolares.</p>	<p>-Supervisa que en los salones de clase se utilicen los libros de texto propiciando la reflexión, y la obtención de productos de aprendizaje esperados.</p>
<p>Estimular y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.</p>	<p>-Analizar en juntas técnicas: métodos, procedimientos y formas didácticas que permitan el logro de los objetivos programáticos.</p>	
<p>Asesorar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicopedagógicas correspondientes.</p>	<p>-Sensibiliza con respecto a la importancia de mantener una actitud reflexiva y de observación constante de sus alumnos como base del proceso de evaluación.</p>	<p>-Supervisar periódicamente esté al corriente en sus evaluaciones y los resultados de las mismas.</p>
<p>Revisar a los grupos, cuando menos una vez a la semana, para estimular el aprovechamiento y, en su caso, apoyar al profesor en la solución de las dificultades o desviaciones observadas.</p>	<p>-Informa acerca de los objetivos que se persiguen a través de la supervisión. -Observa la dinámica que se da a cada grupo en la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>-Estimula el estudio y el aprendizaje participativo.</p>
<p>Verificar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudio.</p>	<p>-Analiza conjuntamente los objetivos de los programas de estudio y unifica criterios para cada grupo escolar.</p>	<p>-Verifica que los trabajos realizados en el aula sean acordes con el objetivo programático que se desarrolla.</p>
<p>Promueve en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.</p>	<p>-Orientar y asesorar sobre el manejo correcto de métodos y técnicas y procedimientos vigentes o derivados de las innovaciones educativas para el logro de los objetivos.</p>	
<p>Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica considerando en todo momento el medio en que se encuentra el alumno y en el que se ubica la escuela.</p>	<p>-Orienta sobre estrategias didácticas que permita la relación de la teoría con la práctica, a fin de propiciar en el alumno la aplicación en su vida diaria los conocimientos y habilidades adquiridos en la escuela.</p>	<p>-Promueve su participación en actividades que organicen la escuela en beneficio de la comunidad.</p>
<p>Motivar al personal docente, a efecto que se utilicen en el trabajo escolar de los materiales existentes en el medio.</p>	<p>-Promueve la utilización de los materiales de la naturaleza para la elaboración de apoyos didácticos.</p>	

DIRECTOR	DOCENTE	ALUMNO
<ul style="list-style-type: none"> -Verifica que el personal docente lleve al corriente el registro de avance programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje. -Autoriza las estrategias y sugerencias que le presente el personal docente para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado. -Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envía la escuela a la Dirección General de Educación Primaria, por conducto de la Delegación General. -Detectar los problemas de actualización o capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel. -Participa en las actividades de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela organice la Dirección General. -Canaliza hacia las instituciones correspondientes de la Dirección General a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les de la atención que requieran. 	<ul style="list-style-type: none"> -Promueve la investigación de los recursos didácticos existentes en el medio. -Orienta sobre la elaboración del avance programático y vigila que lo mantengan actualizado conforme a los lineamientos técnicos establecidos. -Analiza y, en su caso, autoriza las estrategias y sugerencias que le presenta, con el fin de orientar y mejorar la aplicación de los programas. -Sensibiliza sobre la importancia de participar en los proyectos de apoyo colateral de los planes y programas de estudio. -Sensibiliza acerca de la trascendencia de capacitarse, actualizarse y superarse profesionalmente. -Enriquece con orientaciones técnicas de acuerdo con los aprendizajes obtenidos. -Sensibiliza acerca de la importancia de detectar oportunamente cualquier dificultad de aprendizaje que presenten los alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Verifica la eficiencia de las estrategias y sugerencias autorizadas. -Estimula su participación en las acciones derivadas de los proyectos. -Constata los efectos de la capacitación del docente en el aula. -Verifica los resultados de la atención brindada a través de observaciones en el aula.

DIRECTOR	DOCENTE	ALUMNO
<p>Verifica que el personal docente lleve al corriente el registro de avances programáticos, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Valoriza las estrategias y sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada nivel.</p> <p>Orientar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe la escuela a la Dirección General de Educación Primaria, por conducto de la Delegación Local.</p> <p>Coordinar los problemas de actualización o capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el superior de zona para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del nivel.</p> <p>Participa en las actividades de mejoramiento profesional que, para los docentes de escuela organice la Dirección General.</p> <p>Dirige hacia las instituciones correspondientes de la Dirección General a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les de la atención que requieren.</p>	<p>-Promueve la investigación de los recursos didácticos existentes en el medio.</p> <p>-Orienta sobre la elaboración del avance programático y vigila que lo mantengan actualizado conforme a los lineamientos técnicos establecidos.</p> <p>-Analiza y, en su caso, autoriza las estrategias y sugerencias que le presenten, con el fin de orientar y mejorar la aplicación de los programas.</p> <p>-Sensibiliza sobre la importancia de participar en los proyectos de apoyo colateral de los planes y programas de estudio.</p> <p>-Sensibiliza acerca de la trascendencia de capacitarse, actualizarse y superarse profesionalmente.</p> <p>-Enriquece con orientaciones técnicas de acuerdo con los aprendizajes obtenidos.</p> <p>-Sensibiliza acerca de la importancia de detectar oportunamente cualquier dificultad de aprendizaje que presenten los alumnos.</p>	<p>-Verifica la eficiencia de las estrategias y sugerencias autorizadas.</p> <p>-Estimula su participación en las acciones derivadas de los proyectos.</p> <p>-Constata los efectos de la capacitación del docente en el aula.</p> <p>-Verifica los resultados de la atención brindada a través de observaciones en el aula.</p>

2.- Otra es a la que se refiere a un proceso estructurado formalmente en cuanto a funciones y jerarquías dentro de un organismo social, se señala que es un conjunto de personas que en forma sistemática aportan sus esfuerzos para lograr determinados fines comunes; pero la suma total de esos esfuerzos será mayor cuando están organizados y coordinados que cuando no lo están, por tanto, la razón de organizar es hacer eficiente la cooperación humana. Es por eso que en materia de organización y para el cumplimiento de las funciones y obligaciones el director de educación primaria, integra anualmente el Consejo Técnico Consultivo de la escuela para facilitar la labor educativa.

-Establece en la reunión inicial del Consejo Técnico Consultivo de escuelas las comisiones que se consideren necesarias para apoyar la tarea educativa en el plantel.

-Estudiar, y en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección General de Educación Primaria.

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

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

En Materia de Control Escolar

Esta estrechamente ligado con la etapa de planeación, a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes. Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando.

Es así que en esta etapa el director:

-Organiza, dirige y vigila que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción y registro y acreditación se realicen conforme a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.

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

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

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

-Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.

En Materia de Supervision

Supervisión es el arte de trabajar con un grupo de personas sobre las que se ejerce autoridad, en forma encaminada a obtener de ellas su máxima eficacia. Esta se practica mejor en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación de parte de quienes intervienen, incluyendo, naturalmente, el supervisor.

Por lo tanto el director del plantel como supervisor:

-Vigila el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudio.

-Supervisa a los grupos, cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias observadas.

-Verifica que el personal docente lleve al corriente el registro del avance programático a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

-Vigila que la formación y ubicación de grupos se realice conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Primaria.

En Materia de Extencion Educativa

La extensión educativa es aquella que sale del plantel, esto con la finalidad de que exista la convivencia con la comunidad o tener un acercamiento más pleno con alguna institución, esta bien puede ser un museo, un teatro o

alguna exposición. Las actividades que realiza el director en cuanto a esta materia son las siguientes:

-Autoriza los programas de actividades que presenten las comisiones de acción cívica y social, ahorros, cooperativas, y las demás que se establezcan como apoyo a la labor educativa y supervisar su desarrollo.

-Vigila que el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, coadyuve al logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.

-Promover la participación de la comunidad en los actos cívicos y socio-culturales que realice la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación.

-Autoriza y tramita ante el supervisor de zona las solicitudes del personal docente para realizar con el grupo a su cargo visitas a museos, exposiciones culturales y a otros lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.

-Tramitar ante la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar para desarrollar actos que tiendan al beneficio cultural.

En Materia de Servicios Asistenciales

Los servicios asistenciales son aquellos que se dan tanto a padres de familia como a alumnos, esto va desde una orientación a padres hasta la entrega de un desayuno a alumnos.

Es por lo tanto que el director de educación primaria difunde entre la comunidad escolar la convocatoria anual para el otorgamiento de becas.

-Proporciona a los padres de familia y a los alumnos las facilidades necesarias para la trasmisión de becas.

-Promueve ante el personal docente que la asignación de raciones alimenticias se desarrolle conforme a las políticas de operación establecidas.

-Organizar y controlar que la distribución y el consumo de las raciones alimenticias se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes.

En Materia de Recursos Humanos

El objeto de la función de recursos humanos es integrar a la organización a personas cuyas características sean afines a los requerimientos de la misma, así como impulsar su desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que contribuyan a su realización personal y quien apropiadamente. Es por eso que el director de educación primaria elabora y mantiene actualizada la plantilla del personal de la escuela, e informa al supervisor de las altas, bajas y demás movimientos del personal a su cargo.

-Asigna las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.

-Difunde oportunamente entre el personal a su cargo el reglamento de las condiciones, generales de trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.

Recibe al personal de nuevo ingreso, lo orienta sobre el ambiente en que se desarrollara su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto.

-Comisiona al personal a su cargo para tratar los asuntos oficiales de la escuela cuando las necesidades del servicio lo requieran.

En Materia de Recursos Materiales

"Los recursos materiales con que cuenta la escuela, así como el edificio escolar y sus anexos reunirán las condiciones necesarias de seguridad, funcionalidad e higiene, de manera que en ellos puedan realizar eficazmente las actividades y funciones a que están destinados"¹⁶

Es así que por tal motivo el director lleva el registro de los bienes, inmuebles y del contenido del archivo que constituyen el patrimonio de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios.

-Informa a la Dirección de Educación Primaria correspondiente sobre las altas de bienes adquiridos por la escuela para su control.

-Recibe la dotación de libros de texto para el alumno y el material de apoyo didáctico y de los bienes del activo fijo que envíe a la Dirección de Educación Primaria correspondiente.

¹⁶ Diario Oficial de la Federación Acuerdo N° 96, Capítulo VI, Artículo 44.

-Distribuye entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didáctico.

-Resguarda los bienes y el archivo de la escuela, y realiza la entrega correspondiente en caso de abandono de funciones.

En Materia de Recursos Financieros

"Son los que se obtienen mediante la emisión y obligaciones, créditos, reinversión de utilidades, etc."¹⁷ Pero en la escuela primaria estos recursos se efectúan controlando la integración de los fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de las utilidades generadas por el funcionamiento de la cooperativa escolar conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de Cooperativas Escolares.

-Aplicando las utilidades generadas por el ahorro escolar conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela.

-Controlando el manejo de las cuotas de recuperación por concepto de raciones alimenticias se efectúa conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes.

-Cumpliendo con las normas, políticas y los procedimientos que se establezcan por la aplicación de los recursos económicos designados al plantel.

* Se anexa plan de trabajo e informe final de la escuela José Clemente Orozco para contrastar lo teórico con lo práctico. anexo 2

Desde el punto de vista analítico, todo lo antes dicho son las funciones técnico administrativas y pedagógicas que debiese realizar el director de educación primaria, estas se encuentran en los manuales del director, por lo que se considera el deber ser de las obligaciones que tiene el director hacia con sus personal, así como en materia de recursos financieros y materiales se refiere.

Para contrastar esta normatividad, se a realizado una investigación de campo en algunas instituciones para observar que tanto son puestas en práctica estas funciones, así como las limitantes que pudieren existir y que se detallan en el siguiente capítulo.

C A P I T U L O I V

*Resultado de la observación y
Análisis de las Funciones del
Personal Directivo de Educación
Primaria.*

Para llevar a cabo la presente investigación, fue necesario realizar trabajo de campo utilizando, la encuesta, la observación participante y ordinaria. La primera se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio, la encuesta consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas, la observación participante combina los procedimientos de las dos primeras.

El trabajo de campo se apoya en los documentos para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada por otros medios, metodológicamente ha sido necesario aplicar un cuestionario integrado por 64 reactivos¹, el cual tiene como finalidad:

1.- Analizar el desarrollo de las funciones directivas tanto en el ámbito administrativo como pedagógico.

2.- Contrastar lo establecido en el marco funcional a nivel normativo, contra el quehacer cotidiano del directivo escolar.

3.- Evaluar esta contrastación de acuerdo con lo que realmente se lleva a cabo en la práctica del ejercicio que realiza el directivo escolar. A fin de contrastar estas respuestas, se aplicó un cuestionario a directores de cuatro escuelas primarias; esto con la finalidad de confrontar las opiniones de los profesores con la de directores, para poder encontrar si cuentan con dicha información, o de lo contrario qué aspectos, o factores, pueden intervenir para llevar a cabo dicho proceso y qué soluciones en un momento dado ofrecen como alternativa.

Los nombres de las escuelas en las cuales se aplicó el instrumento de investigación ya citado fueron las siguientes²:

¹ Se anexa cuestionario al final. Anexo 3

² La presente investigación se realizó en el D.F. delegación Gustavo A. Madero, pensando en agilizar los trámites necesarios para la pronta integración a las instituciones, por lo que fue necesario dar aviso a la Dirección General N° 2 para el acceso a los planteles. Gracias a la cercanía de las instituciones, la dirección dio acceso únicamente a cinco planteles las cuales se nombran más adelante.

NOMBRE DEL PLANTEL	UBICACION	NOMBRE DEL DIRECTOR
Jose Clemente Orozco	Norte 94 s/n Nva Tenochtitlan.	Mercedes Reyes Montiel.
Libertadores de México	Norte 82 y Oriente 91 Nva Tenochtitlan.	Roberto Cruz Hernandez.
Sixto Nieto Rojas	Norte 84 N° 4538 Nva Tenochtitlan.	Porfiria Gutierrez Marban.
Benjamin Gurrola Carrera	Av. Eduardo Molina y Oriente 95 s/n Nva. Tenochtitlan.	Jose Alfredo Jimenez Cabrera.
Miguel Avila Camacho ³	Col. Gertrudis Sanchez	

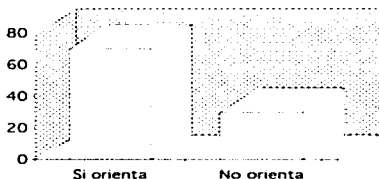
Cabe señalar que de las escuelas citadas con un total de 62 profesores se tomo una muestra de 23, los cuales contestaron los cuestionarios⁴ solicitados debido a que existen profesores que no desean colaborar.

A continuación se detalla en forma gráfica los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los profesores de Educación Primaria, en relación a la opinión que éstos tienen sobre el desempeño de las labores educativas y pedagógicas del directivo escolar.

³ En esta escuela no se permitio la entrada debido a que la Direccion General correspondiente no dio aviso.

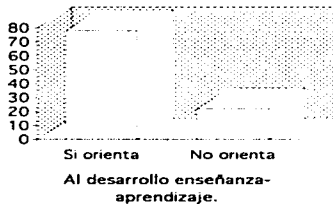
⁴ Se anexa cuestionario. Anexo q.

1.- Orientación del directivo hacia los docentes en el manejo y aplicación de los programas de estudio.



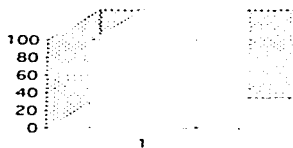
-El 69.56% de los profesores comentó que el director orienta para la interpretación de los programas de estudio, y el 30.43% contestó que no existe tal.

2.- Orientación del director a los docentes hacia el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.



-El 78.26% de los profesores concluyó que orienta al personal, en relación al proceso de desarrollo Enseñanza-Aprendizaje, mientras que el resto considero que no lo conduce.

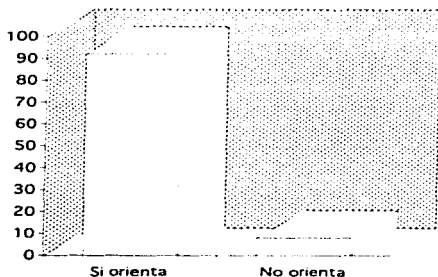
4.- Promoción del directivo hacia las actividades escolares, culturales y, deportivas que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.



Si utiliza elementos para el logro de los objetivos del proceso enseñanza-aprendizaje.

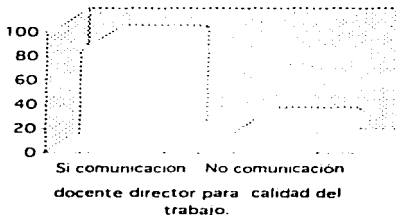
- El 100% contestó que estos elementos se dan a través de las juntas de consejo y distintas actividades más que realizan los profesores.

5.- Orientación del directivo hacia el manejo y aplicación de los libros de texto del maestro.



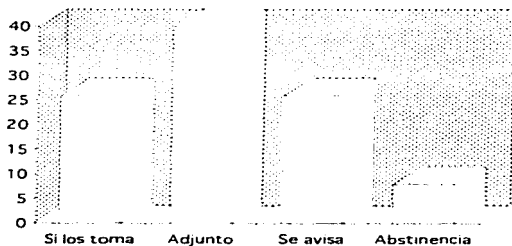
- El 91.30% de los profesores coincidieron en recibir orientación y el resto contestó que no.

6.- Comunicación del director con los docentes para mejorar la calidad y el rendimiento del trabajo escolar.



- El 82.60% si tiene comunicación del director para el mejoramiento de su trabajo, y el 17.39% contestó que no.

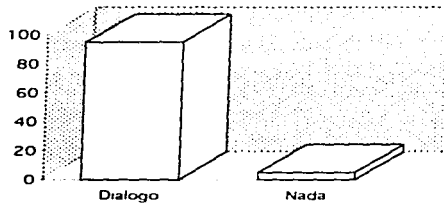
7.- Sustituye el director escolar a sus docentes, cuando éstos por diversas causas no asisten al cumplimiento de sus actividades.



- El 26.08% de los profesores contestó que si, el 39.13% contestó que era el adjunto* quien lo hacia, el 26.08% se abstuvo.

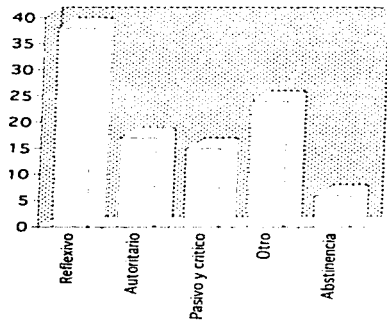
* El adjunto es un profesor designado para auxiliar al director en aspectos administrativos y pedagogicos que requiera la institución en un momento determinado.

8.- Elaboración de procedimientos y medidas que toma el director para solucionar fricciones entre el personal docente.



- El 95.06% contestó que el dialogo es el procedimiento que se utiliza para solucionar fricciones, y el resto contestó que no se hace nada al respecto.

9.- Caracterización del mando directivo.

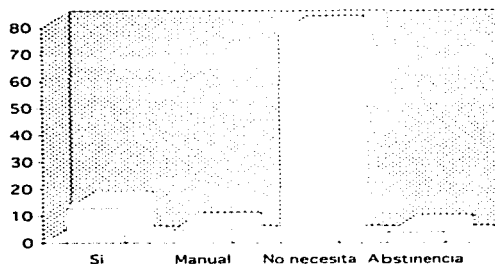


- Los profesores contestaron lo siguiente:

-Reflexivo	37.93%
-Autoritario	17.24%
-Pasivo y/o critico	13.79%
-Otro*	24.13%
-Abstinencia	6.89%

* Tolerante, Inquieto, Dinámico, Creativo.

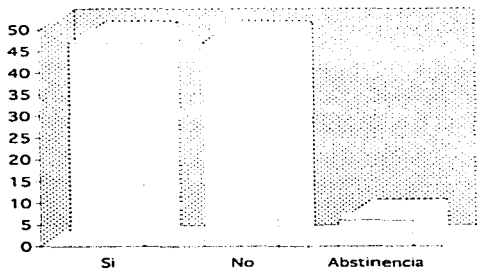
10.- Empleo y apoyo del director en técnicas administrativas hacia el desarrollo de sus actividades.



- El 13.04% de los profesores contestó que si, y sólo el 4.34% mencionó que en el manual del director del plantel de educación primaria.

El 78.26% contestó que no necesitaba de dichas técnicas pues es una persona inteligente y el resto se limitó en no contestar.

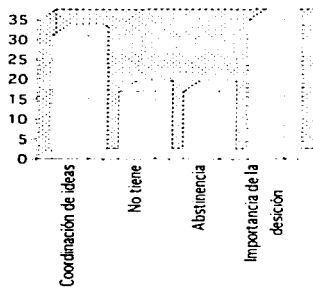
11.- Participación en la toma de decisiones que corresponde al director.



- Si	47.82%*
No	47.82%
Abstención	4.34%

* En base a los resultados obtenidos se observó que las limitantes que los profesores creen tener van desde las simples decisiones, hasta el pensar que no son tomados en cuenta por sus ideas, o bien porque consideran que no coinciden en las distintas maneras de pensar.

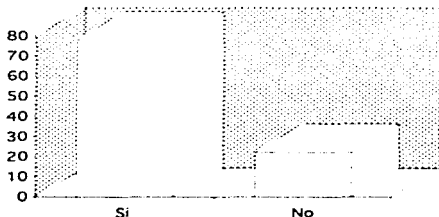
12.- Tipo de limitaciones que le impiden tomar decisiones en coordinación con el director.



- El 30.43% de los profesores, contestó que la coordinación de ideas.

El 17.39% que no tienen ninguna limitación, este mismo número se abstuvo en contestar, y el resto contestó por la importancia de la decisión o sentirse inseguro.

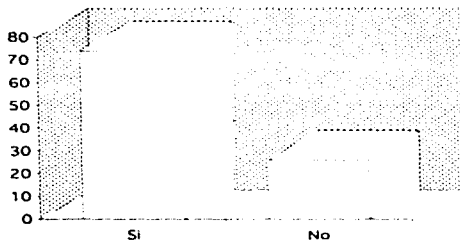
14.- Coordinación entre el docente y el director para el logro de los objetivos institucionales.



- El 78.26% contestó que si existe se da a través de consejo técnico y avances programáticos.

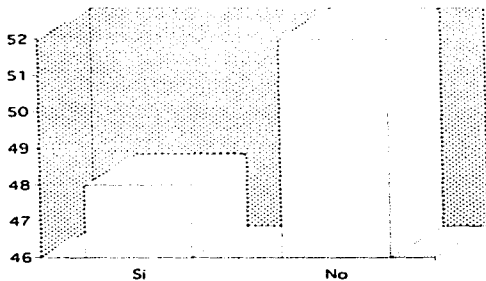
El 21.73% contestó que no existe coordinación.

15.- Se toman en cuenta los objetivos programáticos.



- El 73.91% de los profesores contestaron que si, y el 26.08% contestó que no.

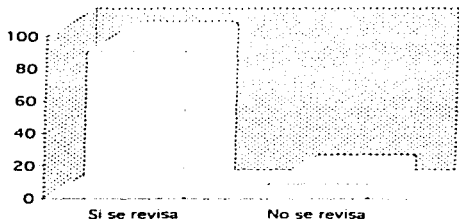
16.- Supervisión del director hacia el trabajo escolar de grupo, al menos una vez a la semana.



- De un 47.82% contestó que si supervisa los grupos, y un 52.17% contestó que no supervisa.

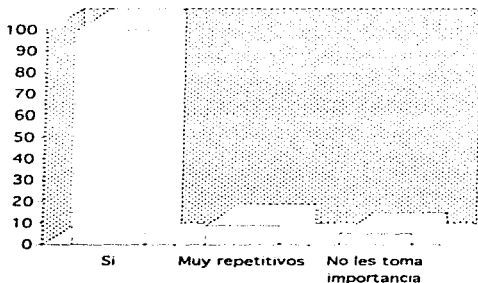
17.- Verificación del director en los avances programáticos del personal académico.

- Un 91.30% respondió que si se revisa el avance programático, el resto contestó que no se revisa.



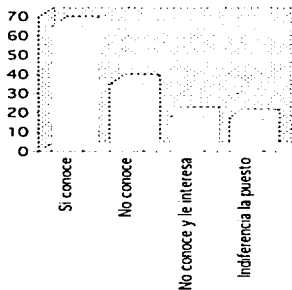
20.- Asistencia y participación a cursos de formación y actualización.

- El 100% de los profesores han asistido a cursos de formación y actualización, sólo que el 8.69% creen que algunos cursos* son muy repetitivos. Y el 4.3% no les toma importancia.



* Estos cursos a los cuales se refieren, son los que se imparten cada año al comenzar el nuevo año

21.- Conocimiento del docente hacia la promoción del puesto directivo; le gustaría ocupar el puesto; no le gustaría ocupar el puesto.

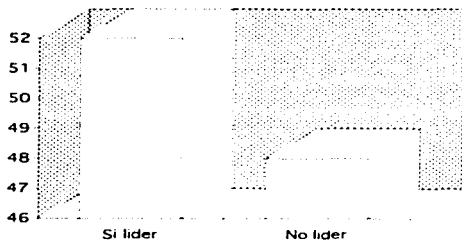


- Un 65.21% dice si conocer como se promueve el puesto directivo y un 34.78% dice no conocer cual es el procedimiento. De este último porcentaje el 17.39% dice no conocer pero le parece un reto y superación personal, y el resto no le interesa llegar a tal puesto.

22.- CONOCIMIENTO DE LIDERAZGO.

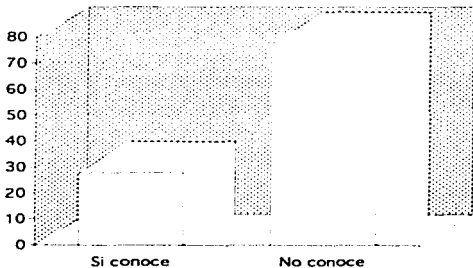
- A través de sus múltiples respuestas los profesores coincidieron que el liderazgo es aquella persona con cualidades innatas, capaz de organizar, controlar y dirigir a un grupo de personas por un bien común.

23.- Consideración al director del plantel como líder.



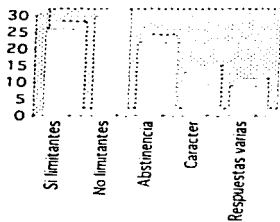
- El 52.17% de los profesores si consideran al director como líder, en cuanto al resto no lo consideran como líder del plantel.

25.- Conocimiento del tipo de liderazgo que le caracteriza.



- El 21.73% dice si conocer el tipo de liderazgo, y el resto contestó que no.

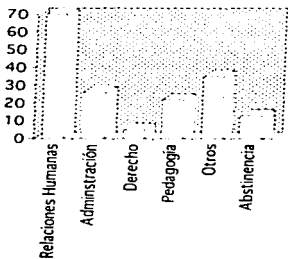
26.- Conocimiento de las limitaciones del director para realizar eficazmente su trabajo.



-El 26.08% de los profesores cuentan con limitantes para ser eficaz en su trabajo.

El 30.43% opina que no, el 21.73% se abstiene prefiere no opinar, el 13.04% cree que una de sus limitaciones es su caracter y ética, y el resto divaga en sus respuestas.

27.- Tipos de cursos de formación que propone para los directores de educación primaria.



- Los cursos que los profesores proponen son los siguientes:

- Relaciones Humanas 69.56%
- Administración escolar 26.08%
- Derecho Laboral 4.34%
- Pedagogía 21.73%
- Otros* 34.78%
- Abstención 13.04%

* Computación, Autoestima, Actualización, FORMACION DE DIRECTORES.

Ahora bien, de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los directores de educación primaria se obtuvo los siguientes resultados:

"Categorías de Analisis"	"Consideraciones Directivas"
El Director Escolar	
1.- Orienta al personal en la interpretación de los programas de estudio.	-Si
2.- El proceso Enseñanza-Aprendizaje se vincula con la teoría y la práctica.	-Si
3.- Toma en cuenta el medio en que habita el alumno para vincular la teoría y la práctica.	-Si
4.- Que elementos considera importante para la aplicación de programas de cada grupo.	-Se jerarquizan los temas y técnicas pedagógicas.
5.- Motiva usted a su personal ¿como?	-Si felicitandolo.
6.- Motiva a su personal a utilizar los materiales existentes en el medio.(recursos naturales)	-Si, segun sean las necesidades o la actividad a realizar
7.- Promueve el proceso Enseñanza-Aprendizaje para utilizar los metodos y las técnicas para el logro de los objetivos.	-A través de los grupos colegiados, se mencionan las distintas técnicas que pueden utilizarse.
8.- Orienta al personal para la interpretación de los lineamientos y técnicas de uso de libros.	-Si
9.- Elementos utilizados para detectar los problemas de actualización.	-Temas que le interesen, uso de programas y observación de su práctica docente.
10.- Canaliza a las autoridades esta problemática.	-Si
11.- Motiva al personal para mejorar la calidad de su trabajo.	-Si
12.- Participa en las actividades de mejoramiento profesional	-Si
13.- Canaliza a los alumnos con problemas de aprendizaje.	-Si

14.- Implementa proyectos de apoyo al plan de trabajo.	-Si
15.- Funciones y tareas principales que realiza como director de Educación Primaria.	-Planear, Organizar, Dirigir, Supervisar los aspectos pedagógicos así como administrativos.
16.- Cuáles son sus metas como director	-El mejoramiento optimo de la escuela, a traves del mejor desempeño de los profesores.
17.- Que entiende como organizacion educativa.	-Las formas de organizar todas las actividades.
18.- Integra el consejo Tecnico de la escuela anualmente.	-Si
19.- Promueve la formación de la Mesa Directiva.	-Si
20.- Aprueba la distribución del tiempo de trabajo de los profesores.	-Siempre y cuando no se salgan de los lineamientos.
21.- Asigna a los grupos, horarios para las actividades artisticas y fisicas.	-Algunas veces, no siempre.
22.- Toma los grupos cuando algunos profesores no asisten, o son regresados.	-Se atienden y rara vez se avisa que no hay clases.
23.- Es importante la comunicacion con padres de familia y docentes para asuntos de la escuela.	-Si
24.- Presenta iniciativas para el mejoramiento, organización y funcionamiento de la escuela.	-Si, es trabajo del director.
25.- Que entiende como administración educativa.	-Como administrar la escuela para lograr los objetivos de la educación.
26.- Es importante la administración para el director.	-De ella depende el mejoramiento del plantel, sino seria un caos.
27.- Que entiende como administración del personal.	-Dar a cada profesor las funciones de acuerdo a su capacidad y experiencia.
28.- Objetivos que tiene para la institución.	-Lograr los objetivos tanto pedagogicos como administrativos para evitar el indice de reprobacion, mejorar el edificio escolar y obtener un buen ambiente de trabajo.
29.- Autoriza inmediatamente las actividades de los profesores.	-Se analiza.
30.- Prevee necesidades anuales de recursos humanos como materiales.	-Si

31.- Detecta necesidades anuales de recursos humanos como materiales.	-Si, se toman las medidas necesarias.
32.- Elabora el programa actual de trabajo en necesidades detectadas, o personales.	-Si, necesidades reales de la escuela.
33.- Presenta a la asociacion de padres de familia las necesidades de la escuela.	-Si, se jerarquizan las necesidades.
<p>34.- Que procedimientos utiliza para responder a las necesidades de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal -Recursos Humanos -Material Didáctico -Presupuesto -Pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> -A través de las visitas a grupos, de la observación y la capacidad del personal. -A través del libro de firmas y entrevistas, autoridades correspondientes para solucionar el problema. -Si hace falta se solicita ayuda a los padres de familia o se recurre a cooperativa, y en juntas de consejo se opina acerca de que material es el indicado para tal actividad. -Padres de familia y cooperativa. -A través de Consejo Técnico se dialoga y se busca la solución para el problema.

<p>35.- Problemas mas comunes que manifiesta la institución respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal -Recursos Materiales -Material Didactico <p>-Instalaciones e inmobiliario</p> <p>-Presupuesto</p> <p>-Pedagogico</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Licencias medicas e impuntualidad. -Carencia de materiales. -Es muy poco, y el que hay es de muy mala calidad, la S.E.P. brinda apoyo de este tipo. -Existen escuelas ya de algun tiempo por lo que los edificios se encuentran muy deteriorados. Y hay algunas escuelas no tan viejas pero aun asi no escapan de las deficiencias. -Los padres de familia cooperan muy poco, y lo que manda la S.E.P. es minimo. -Se atienden otras actividades y se desatiendo lo pedagogico, ademas de que los padres no participan en el trabajo en casa.
<p>36.- Procedimientos y medidas que toma para solucionar fricciones</p>	<p>-Dialogo</p>
<p>37.- Tipo de mando directivo que lo caracteriza.</p>	<p>-Lider humanitario y asertivo.</p>
<p>38.- Tecnica administrativa en la que apoya su proceso de planeacion.</p>	<p>-Diversamente, solo algunos se apoyan en el manual del director.</p>
<p>39.- Que decisiones toma como director de la institucion.</p>	<p>-Desde las mas sencillas, hasta las mas complejas.</p>
<p>40.- Proceso que desarrolla para llegar a las decisiones tomadas.</p>	<p>-A traves de los grupos colegiados, la reflexion, la ascertividad y la ejecucion.</p>
<p>41.- Otras personas que participan en la toma de decisiones.</p>	<p>-Docentes y administrativos.</p>
<p>42.- Limitantes detectadas para la eficiente toma de decisiones.</p>	<p>-Economicas y las disposiciones por parte de las autoridades.</p>
<p>45.- Como coordina al personal y los objetivos programaticos.</p>	<p>-A traves de juntas de consejo concientizando y supervisando.</p>
<p>46.- Se lleva a cabo el cumplimiento de los objetivos programaticos.</p>	<p>-Si</p>
<p>47.- Es importante supervisar a los grupos por lo menos una vez por semana, qué limitantes tiene.</p>	<p>-Si, la cuestion administrativa.</p>
<p>48.- Revisa que se lleve al corriente el avance programatico.</p>	<p>-Si</p>

49.- Tipo de planeacion que caracteriza su labor directiva.	-Variedad en la respuesta. Tecnico-Pedagogica y Tecnico-Administrativo y de análisis.
50.- En que consiste este tipo de planeacion.	-Se detecta la problematica y se encamina la solución. Algunos no la conocen.
51.- Como realiza la planeacion de Recursos Humanos.	-A traves de necesidades y tomando en cuenta su capacidad, preparación y experiencia.
54.- Lleva el libro de asistencias, aplica las sanciones o soluciona el problema de otra manera.	-Se dialoga, de no entender se sanciona.
56.- Como lleva a cabo la formacion y actualizacion del personal.	-A traves de cursos que se imparten a principio de año.
57.- Problemas que enfrenta al evaluar el desempeño del personal.	-La auto evaluacion desonesta por parte de los profesores.
58.- Promocion del personal al puesto directivo.	-Escalonariamente.
59.- Como resuelve los conflictos entre director y docente.	-Dialogando tranquilamente y en ocasiones a traves de grupos colegiados.
60.- Que entiende por liderazgo.	-Es la capacidad de dirigir y controlar, las relaciones y acciones de sus seguidores
61.- Se considera lider de la institucion.	-Si
62.- Estilo de liderazgo que le caracteriza y en que consiste.	-Liderazgo de tipo social, formal democrata y de alta direccion, pero muy pocos conocen el estilo del que hablan.
63.- Limitaciones que le impiden ser un director eficaz.	-Trabajo administrativo, lo economico y lo inestable de las autoridades superiores
64.- Cursos importantes para la formacion de directores de Educacion Primaria.	-Relaciones Humanas, Administracion, Tecnico Pedagógico y Liderazgo.

Una vez terminado de observar los resultados de los cuestionarios aplicados a los directores, se compara qué tanta congruencia existe entre director y profesor. Es por eso que a continuación se detalla primeramente la categoría de análisis, posteriormente la categoría de directores y profesores con dichos resultados.

1.- Orienta el director para la interpretación de los programas de estudios.

DIRECTORES		PROFESORES	
Si	100%	Si	69.56%
		No	30.43%

2.- Orienta el director al docente hacia el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Si	100%	Si	78.26%
		No	21.73%

4.- Elementos para promover el proceso enseñanza-aprendizaje para el logro de los objetivos.

Si	100%	Si	100%
----	------	----	------

5.- Orienta para la interpretación de los libros de maestro y de texto.

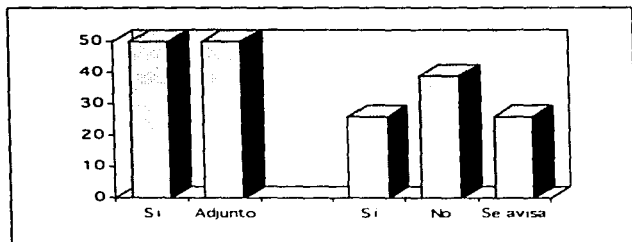
Si	100%	Si	91.30%
		No	8.69%

6.- Comunicación del director con los docentes para mejorar la calidad y el rendimiento del trabajo.

Si	100%	Si	82.60%
		No	17.39%

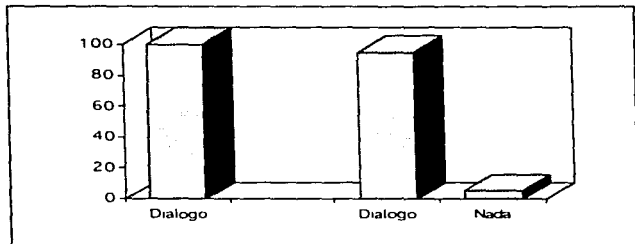
7.- Toma los grupos cuando algunos profesores no asisten, son regresados.

Si	50%	Si	26.08%
Adjunto	50%	No	39.13%
		Se avisa	26.08%
		Abstinencia	8.69%



8.- Procedimientos y medidas que toma el director para solucionar fricciones.

Dialogo	100%	Dialogo	95.65%
		Nada	4.34%



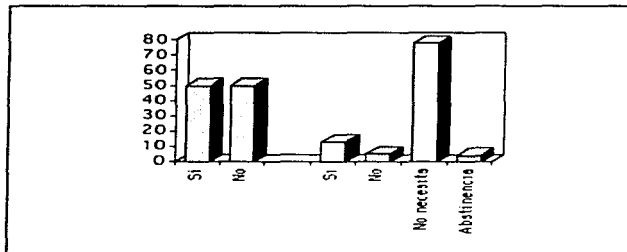
9.- Cómo se caracteriza el mando directivo.

Humanitario	50%	Si	78.26%
Asertivo	50%	No	21.73%

10.- Se apoya el director en alguna técnica administrativa.

Si 50%
No 50%

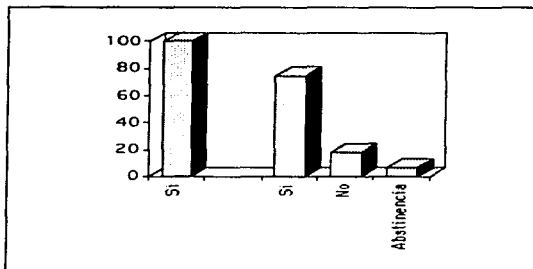
Si 13.04%
No 4.34%
No necesita 78.26%
Abstinencia 4.34%



11.- Participa en la toma de decisiones otras personas.

Si 100%

Si 75.26%
No 18.73%
Abstinencia 7.34%



ESTE TEXTO HA DEBE
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 12.- Limitantes para la toma de decisiones.
- | | | | |
|----|------|-------------|--------|
| Si | 100% | Si | 30.43% |
| | | No | 17.39% |
| | | Abstinencia | 17.39% |
| | | Inseguridad | 34.78% |
- 14.- Existe coordinación entre director y docente.
- | | | | |
|----|------|----|--------|
| Si | 100% | Si | 78.26% |
| | | No | 21.73% |
- 15.- Se toma en cuenta los objetivos programáticos.
- | | | | |
|----|------|----|--------|
| Si | 100% | Si | 73.91% |
| | | No | 26.08% |
- 16.- Supervisa los grupos al menos una vez a la semana.
- | | | | |
|----|------|----|--------|
| Si | 100% | Si | 47.82% |
| | | No | 52.17% |
- 17.- Se revisa que el avance programático esté debidamente actualizado.
- | | | | |
|----|------|----|------|
| Si | 100% | Si | 100% |
|----|------|----|------|
- 20.- Ha asistido a cursos de formación y actualización.
- | | | | |
|----|------|----|------|
| Si | 100% | Si | 100% |
|----|------|----|------|
- 21.- Sabe como se promueve el puesto directivo.
- | | | | |
|----|------|----|--------|
| Si | 100% | Si | 65.21% |
| | | No | 47.82% |
- 23.- Considera al director del plantel como líder.
- | | | | |
|----|------|----|--------|
| Si | 100% | Si | 52.17% |
| | | No | 47.82% |
- 26.- Cree tener limitaciones el director para ser eficaz en su trabajo.
- | | | | |
|----|------|-------------|--------|
| Si | 100% | Si | 78.26% |
| | | No | 21.73% |
| | | Abstinencia | 21.73% |
| | | Diversos | 21.73% |
- 27.- Cursos de formación que se proponen para Directores de Educación Primaria.
- | | | | |
|------------------------|--------|------------------------|--------|
| 1.- Relaciones Humanas | 75.00% | 1.- Relaciones Humanas | 69.56% |
| 2.- Administración | 50.00% | 2.- Administración | 26.08% |
| 3.- Técnico-Pedagógico | 50.00% | 3.- Técnico-Pedagógico | 4.34% |
| 4.- Liderazgo | 25.00% | 4.- Liderazgo | 21.73% |

4 . 1 El ser y el Deber Ser de las Funciones Directivas.

A través del tiempo, el hombre se ha visto regulado por una serie de normas, tanto políticas como religiosas. Esto con el fin de que lleve una vida plena, productiva y que pueda vivir en sociedad.

En el sistema político mexicano, la sociedad se encuentra regulada por una ley máxima que es: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Dentro de ella existen una serie de normas que nos indican como debemos de ser jurídicamente hablando en materia civil para cumplir nuestras obligaciones y ejercer nuestros derechos.

Es así que en el Artículo 3º Constitucional, en su contenido filosófico determina el tipo de hombre que debe formar, así como los fines de la educación. Es desde este momento donde nos damos cuenta que la educación también es normada, y que debe llevarse a la práctica.

De este Artículo 3º dimanán una serie de disposiciones que nos van a dar pauta para el seguimiento que debe tener la educación.

Como primer elemento que dimana de este Artículo es la Ley General de Educación, la cual nos habla de las distintas modalidades educativas, tipos y fines que conlleva cada una. De ahí le siguen una serie de disposiciones tales como decretos, los cuales fungen únicamente como comodines pues éstos adquieren distintos matices dependiendo según el lugar donde se acomode, reglamentos que son disposiciones normativas constituidas por un conjunto de normas obligatorias de carácter general, acuerdos; expedidos por el poder Ejecutivo, manuales administrativos los cuales permiten regular la actuación del personal y coadyuvar al cumplimiento de cada institución. Su propósito fundamental es posibilitar el mejor funcionamiento del plantel, proporcionando los apoyos metodológicos y técnico-administrativos que requiere, lo mismo que las sugerencias pertinentes.

En el Sistema Educativo Nacional se encuentra inmersa una Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F. que a su vez tiene a su cargo direcciones y departamentos, entre los cuales se encuentra la Dirección de Educación Primaria.

Esta Dirección tiene a su cargo los planteles de Educación Primaria en el D.F. y a su vez se encarga de observar y supervisar que los procedimientos y lineamientos sean llevados a cabo por los directores de dichas instituciones.

Para esto el Director de Educación Primaria cuenta con un manual denominado "Manual del Director del Plantel de Educación Primaria" en el

cual se muestran los propósitos, funciones generales, específicas, que este debe seguir para un buen funcionamiento y logro de los planes y programas de estudio. Esto en cuanto a materia administrativa, en cuanto a funciones pedagógicas existe otro manual llamado "Manual Técnico Pedagógico del Director de Educación Primaria" en el cual le muestra las funciones, procedimientos y procesos de tipo pedagógico. Ahora bien, en estos dos manuales se muestra lo normativo a seguir para la tarea del director de educación primaria. Pero, ¿que tanto hay de cierto en cuanto si verdaderamente este "deber ser" se lleva a la practica? o de lo contrario ¿cuales son esos alcances y limitaciones con los que cuenta para llevar a cabo estos lineamientos?.

A continuación se analizan algunas funciones del director en forma comparativa.

Administrativas.

Deber Ser

Ser

Perfil del Puesto Directivo

- Titulado de Educación Primaria
- Haber desempeñado el puesto de director
- Tomar decisiones
- Iniciativa para proponer opciones
- Capacidad para organizar
- Tener actitud de respeto.

- La mayoría de los profesores son titulados, y algunos ocupan el cargo por compadrazgo o amistad.
- La capacidad de organizar es insuficiente
- La actitud de respeto se esta perdiendo debido a situaciones políticas del lugar donde se encuentra la escuela, o por profesores con falta de ética profesional.

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

- Al elaborar este programa se transcribe tal y como se encuentra el plan de trabajo del año pasado, sólo es cambiado y adaptado a algunas necesidades pero no se toma en cuenta a grandes rasgos las actividades de los profesores.

Anexo 4

-Toma a su cargo el grupo que eventualmente quede sin maestro, o de ser necesario, adopta las medidas que garanticen su atención permanente.

-Controla el libro de visitas del supervisor de zona, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones que se hagan al trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.

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

-Vigila el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.

-Supervisa a los grupos cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor.

-Verifica que el personal docente lleve al corriente el registro del avance programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

-El director rara vez toma el grupo y en ocasiones no lo hace debido a carga de trabajo. Si la escuela cuenta con adjunto, es este quien lo toma de lo contrario se les pone tarea para que la realicen, o bien se integran en otros grupos.

-Cuando existe la supervisión sólo se le hace mención verbalmente de las observaciones, pocos llevan este control.

-Se revisa únicamente el avance programático y este no se supervisa para observar si las actividades mencionadas se llevan a cabo, la documentación no es revisada.

-No se vigilan con rigor únicamente se pregunta en juntas de consejo como es que van, si los profesores se encuentran atrazados se les pide a estos que tienen que ponerse al corriente.

-Esta visita no es realizada con este fin, sólo se realiza cuando el director necesita hablar con el docente respecto a ciertas actividades ajenas a la supervisión.

-Se revisa como mero requisito administrativo, pero no se revisan si los objetivos de esa semana se realizan para el proceso enseñanza-aprendizaje pueda ser evaluado conforme a los objetivos.

-Autoriza los programas de actividades que presenten las comisiones de acción cívica y las demás que se establezcan como apoyo a la labor educativa y supervisar su desarrollo.

-Asigna las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.

-Capta las necesidades y formula las peticiones que surjan en materia de capacitación y/o actualización del personal a su cargo, y remitirlas al personal a su cargo, y remitirlas al supervisor de zona para su atención.

-Envía a la Dirección de Educación Primaria correspondiente y al supervisor de zona los informes de inasistencias justificadas o no, del personal a su cargo y las actas de abandono de empleo para que se tramite lo conducente.

-Se autorizan las actividades pero no son supervisadas.

-No se toma en cuenta la responsabilidad, sólo se asignan dichos puestos o simplemente se rola al personal.

-No se captan las necesidades, sólo son tomadas las que por parte de la S.E.P. son impartidas.

(los cursos que algunas editoriales imparten son muy independientes de los cursos impartidos por la S.E.P. Estos cursos son un tanto didácticos)

-Cuando son inasistencias injustificadas se toma como día económico del profesor, de no ser así se le recuerda para que tenga el conocimiento que la siguiente puede ser falta. Por lo regular todas las escuelas llegan a un acuerdo como el que se menciona.

Pedagógicas

Deber Ser

-Orienta al personal para la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.

Ser

-En pocas ocasiones el director orienta al personal docente ya que por lo regular no se realiza esta actividad.

-Sensibiliza y motiva al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.

-Promueve que el desarrollo proceso enseñanza-aprendizaje, se apliquen los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.

-Controla que el proceso enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.

-De todo lo que llega a plicar el director, la motivación es lo menos que utiliza.

-No se lleva a cabo,sólo se preocupa que no exista gran indice de reprobación.

-No se toman en cuenta estos aspectos.

4 . 2 Alcances y Limitaciones del Ejercicio Directivo.

En el transcurso de este trabajo se ha hablado de la educación básica como elemento principal para el conocimiento de todo individuo, dentro de ésta existe el director de educación primaria, el cual juega un papel muy importante en la vida educativa de todo mexicano. No es sino hasta en este momento cuando el director como jefe responsable del plantel, le corresponde realizar una serie de actividades para el buen funcionamiento de esta institución.

Para ello cuenta de dos elementos sustantivos, el aspecto administrativo así como el pedagógico, que va la par y regidos por una norma. Posteriormente dentro de esta normatividad marcada; existen dos aspectos más que sobresalen de una manera un tanto no palpable pero si muy reales estos son los alcances y las limitaciones que cuenta como director de una institución educativa.

Para ello y tomando en cuenta algunos de los reactivos que fueron expuestos a los profesores, así como a los directivos se ha encontrado la siguiente información.

Administrativas

Alcances

-Gracias en que algunas escuelas existe adjunto, este toma el grupo cuando el director no puede, trabajando y evitando que sean regresados, o se intercalan en otros grupos del mismo nivel. Es raro ver al director con un grupo, no con esto se dice que el director no trabaja con el grupo solo que.....

-El procedimiento el cual toma el director para solucionar fricciones generalmente es el dialogo, ya que a traves de este se permite encontrar el porque de su actitud, tratando de aclarar las situaciones que pudiecen haber molestado al profesor.

Una vez aclarado el mal entendido el director lo invita a que siga adelante, y si existe alguna duda, que asista a el personalmente para evitar malos entendidos. El problema es que.....

-El dilema de que si los directores se apoyan en alguna tecnica administrativa. Se encontro que algunos han tomado cursos de administracion y administracion de personal, y son estos los unicos que cuentan con alguna tecnica; que de no llevarla totalmente a la practica, si al menos tienen la idea de lo que debe hacer, a diferencia de que.....

Limitaciones

.....debido a la carga de trabajo administrativo con el que cuenta no le es posible atender a los grupos por lo que es el adjunto quien trabaja con ellos, o de lo contrario, como se dijo son intercalados en otros grupos.

.....existen profesores cuyo criterio no permite establecer una comunicacion amena, siempre muestran inconformidad ante cualquier situacion, fracturando la convivencia en dos grupos, los buenos y los malos.

.....algunos directores no cuentan con cursos de administracion, solo cuentan con otros cursos que no aportan mucho para la labor directiva, apoyandose solamente en experiencias pasadas, no contando con una buena organizacion, un control de la institucion escolar.

-Siendo el director el responsable de la institución tiene a su cargo la labor de tomar las decisiones, desde las más simples hasta las más complejas, tomando en cuenta también el tipo de decisión para beneficio de la institución, o bien para el mejoramiento del cuerpo docente. Sólo que

-Existen otras persona que intervienen para la toma de decisiones, estos son docentes y administrativos. Estos ayudan al director para opinar referente a que pueden sugerir ante alguna problemática, o que se puede hacer al respecto ante alguna cuestion pedagógica, el inconveniente es que.....

.....en la mayoría de los casos esta responsabilidad no existe, esto es, que esta responsabilidad es ficticia ¿porque? porque si existe un elemento malo y es conocido por la comunidad, el director debe hacer algo al respecto el inconveniente es que cuando comunica a su autoridad mas alta la situación del problema, la autoridad en este caso la decisión tomada por el director es inutilizada haciendo valer el testimonio del elemento malo. Esto es uno de tantos casos, porque algunas decisiones por muy propias que deban de tomarse en la institución deben solicitar un permiso.

Otra limitante es la de tipo económica, ya que no se cuenta con suficientes recursos para el logro optimo y buen funcionamiento de la institución, así como la falta de disposición por parte de las autoridades.

.....así como hay elementos que aportan ideas para un mejor funcionamiento, existe también indiferencia por parte de algunos no logrando una óptima participación en cuanto a decisiones por parte de todos los elementos.

-Entre el director y docente existe una coordinación para el logro de los objetivos ya que esto es importante, es el alma de la escuela, por lo que a través de Consejo Técnico es como se efectúa este proceso, y es donde se intercambian una serie de ideas que aportan estrategias para el mejor desempeño escolar solo que.....

-El director de educación primaria como responsable de dicha institución trata de que tanto el aspecto administrativo, así como el pedagógico se lleve a la práctica correctamente. Pero esto no es posible ya que.....

.....algunos profesores son algo tradicionalistas, evitando realizar las aportaciones dadas por consejo. Esto se debe a que existe antipatía por parte de algunos profesores hacia el director o bien, porque según ellos es demasiado trabajar por la poca retribución obtenida.

.....el aspecto administrativo es uno de los elementos que lo absorbe demasiado, descuidando lo pedagógico pero no porque quiera, sino porque no puede escapar, además a eso hay que agregarle lo inestable de las autoridades superiores con que cuenta.

Pedagógicas

Alcances

-Dentro de la comunidad educativa la comunicación del director para con los docentes es importante, ya que a través de este medio se puede estimular para la calidad y rendimiento escolar. El director hace todo lo posible para que esta comunicación sea constante y pueda desarrollarse eficientemente los planes y programas de estudio; y con el equipo de docentes con que cuenta el director sea reconocido por la comunidad. El inconveniente está en que

Limitaciones

.....dentro de la misma institución existen profesores que no permiten que exista esta comunicación, esto es, que en el momento en que pueda existir una oportunidad para poder dialogar con cada uno de los profesores estos se molestan o agreden verbalmente al director. Ya que algunos profesores tienen la idea que el director es una persona que pierde el tiempo en la oficina en que se encuentra.

-En la institución el director trata de que el alumno vincule el proceso enseñanza-aprendizaje, con la teoría y la práctica inclusive dentro de algunas escuelas se han organizado distintos talleres, que han sido aceptados por los alumnos, además se observa que elementos cuenta el medio en el que se encuentra el alumno para utilizarlo a la par, solo que....

-Para que el proceso enseñanza-aprendizaje tenga un logro óptimo se invita a que el profesor se valga de todo método y técnica posible, para que los objetivos sean logrados. Para esto existen algunas escuelas que cuentan con material tal como: videocintas, audiocintas, libros, etc. Todo esto gracias a un largo trabajo y esfuerzo por parte de algunos directores solo que....

-Uno de los procedimientos de los cuales se vale el director para motivar a su personal, así como para detectar si su personal se encuentra actualizado y muchos aspectos más son las juntas de consejo. Es en estas cuando encuentra una gran oportunidad de poder felicitar a alguien que a trabajado eficientemente. Así como el exponer algunos temas de importancia para su formación docente....

....los padres de familia siempre tienen algo que argumentar al respecto, dejando así perder este método para que el alumno pueda integrarse a un más en lo que es su realidad y no vivir de lo que ve en otros lugares imitando a todo personaje que le pongan frente a él.

.....no todas las escuelas cuentan con este tipo de material, e inclusive no cuentan ni con material básico para dar una explicación mejor; de lo contrario el material es de mala calidad, y en ocasiones estos se encuentran en muy mal estado.

.....sus limitantes son que, por felicitar a alguien los mismos compañeros piensan algo que no es, y que no tiene nada que ver con un buen trabajo. Su otra limitante es que la mayoría de las veces son dados algunos cursos a profesores pero son solo algunos los que tendrán esa oportunidad.

En cuanto a la formación pedagógica que recibe en este momento el director de educación primaria se puede mencionar lo siguiente:

1.- Algunos directivos se encuentran inscritos en carrera magisterial porque dicen, es importante estar actualizados y sentirse bien con sí mismos, esto es, lograr sus metas que se proponen.

2.- Otros no están inscritos en carrera magisterial, por lo que tienen que conformarse con algunos diplomados (y a estos si corren con la suerte de ser elegidos para tomarlos) o bien cursos dados por S.E.P. o cursos a los que se

Inscriben por parecerles interesantes e importantes.

Pues bien si la formación del alumno es parte y reflejo del docente, el director como docente atravieza por una problemática de formación, ya bien puede ser por situaciones económicas o bien políticas.

Para ello a través de esta investigación y en base a lo observado se plantea una propuesta que pudiere optimizar el ejercicio tanto pedagógico como administrativo del director de educación primaria, que a su vez le permita adquirir una formación administrativa y pedagógica.

C A P I T U L O V

*Propuesta para Optimizar el
Ejercicio Pedagógico y
Administrativo del Personal
Directivo de Enseñanza Primaria.*

La escuela primaria además de ser el lugar donde cobran vida el plan y programas de estudio, es una unidad administrativa, ya que para el logro óptimo de los programas es necesario que estos cuenten con un orden, un procedimiento y un fin. ¿Y como es posible todo esto? Dentro de su organización se encuentra una persona de vital importancia, que es el director como jefe responsable del plantel, a quien le corresponde realizar un conjunto de acciones circunscritos en:

Lo Técnico Administrativo y
Lo Técnico Pedagógico.

Los cuales se encuentran estrechamente articulados y son normados por un conjunto de disposiciones jurídicas. Existen dos factores mas, que de una manera u otra acompañan a estos, que son:

Alcances y
Limitaciones.

Para comprender mejor esta información, se hablara primeramente del ejercicio administrativo y pedagógico que realiza el director en cuanto al "deber ser", considerado como la norma, la idealidad, el aspecto a cumplir, bajo el comportamiento de responsabilidades. Posteriormente del "ser" que representa el hecho, la realidad por la que atraviezan los directores de la escuela primaria; para ofrecer alternativas que atiendan los problemas que inciden en el cumplimiento del deber ser en cuanto a su labor como director de un plantel.

CONSIDERACIONES TECNICO-ADMINISTRATIVAS Y TECNICO-PEDAGOGICAS

" DEBER SER "

El hombre a través del tiempo ha estado regulado por dos tipos de leyes¹ : por una ley natural y por una ley normativa.

La ley Natural "Es aquella que expresa relaciones constantes entre fenómenos"² (de causa efecto).

La ley Normativa o Jurídica Es aquella donde "la palabra norma suele usarse en dos sentidos: uno amplio y otro estricto.

¹ A la norma también se le designa con la palabra ley "Derecho Civil" Ortiz Urquidí Raúl
Pag. 31

² Ibidem.

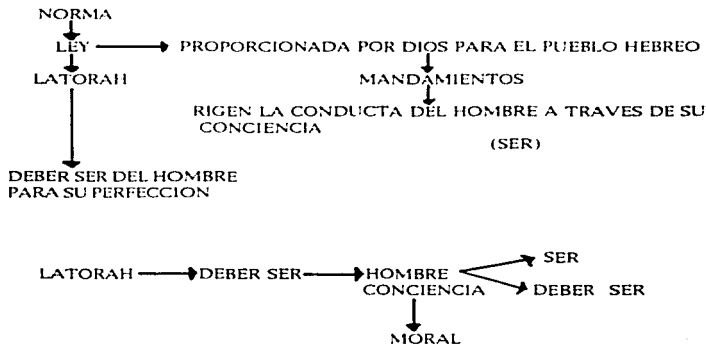
En el primero se aplica a toda regla de conducta de observancia obligatoria o no.
 En el segundo, norma es toda regla de conducta de observancia obligatoria"³

En la vida social el hombre esta sujeto al cumplimiento de diversas normas tales como: Juridicas, Religiosas y Morales.

Hablemos brevemente de las religiosas.

Norma desde el punto de vista religioso es ley, que a su vez ésta ley fue dada al pueblo Hebreo por Dios. En esta ley tambien conocida como LATORAH⁴ se dan los mandamientos o preceptos que regiran la conducta del hombre a traves de su conciencia, ya que esta conciencia es la que va a regir los actos del hombre.

Esquematicamente tenemos:



Desde un punto de vista Juridico se entiende que la norma es Heteronoma, Bilateral, Externa y Coercible.

³ Ibidem.

⁴ Enseñanza o norma juridica para el pueblo de Israel "Diccionario de la Biblia" Haag W. Dborn 1994.

Es Heteronoma porque es creada por un sujeto distinto del destinatario de la norma.

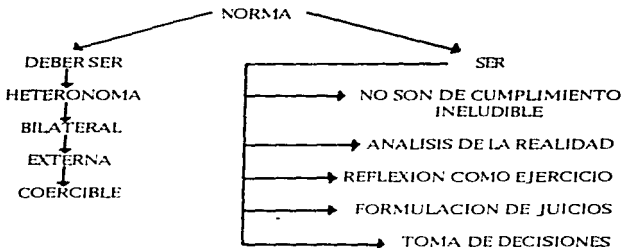
Es Bilateral porque impone deberes, pero también concede facultades.

Es Externa porque se adecua a la conducta del hombre y,

Es Coercible porque puede ser obligada a cumplirse por medio de la fuerza.

Las normas postulan deberes pero no son de cumplimiento ineludible.

Esquemáticamente tenemos:



Una vez que se ha mostrado el concepto de norma, se observa que desde siempre el hombre a dirigido su vida a través de las normas religiosas y jurídicas, donde en ambas se encuentra un "deber ser" y un "ser" por lo que se puede afirmar que no solo en su vida personal sino también en su vida laboral.

Derivado del Artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, a partir del año de 1976, la Administración Pública Federal se ha regulado por la "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal" en la cual se establecen las bases para regular a sus ámbitos en centralizada y paraestatal. Es en los órganos de carácter centralizado donde se ubica la Secretaría de Educación Pública, Artículo 38 de dicha ley a su vez este órgano se apega a las disposiciones jurídicas que norman a la educación a nivel Federal que es la "Ley General de Educación". Asimismo, la S.E.P. en base a lo establecido en dichos documentos ha formulado su propia normatividad la cual se encuentra en el "Reglamento Interior de la Secretaría de Educación

Pública" que en su Artículo 20 y 21 fracción VI señala lo que le compete a las Direcciones Generales de Educación Primaria y Secundaria. La cual "diseña y desarrolla, de acuerdo con los lineamientos aprobados, programas para la superación académica del personal directivo del plantel y docente de la Secretaría que imparta esta educación".⁵

De algunos proyectos realizados por la Secretaría de Educación Pública para el fortalecimiento y capacitación de directores surge en el mes de Junio de 1987 el "Manual del Director del Plantel de Educación Primaria"⁶ el cual tiene la finalidad de que el director de educación primaria cuente con una información Técnico-Administrativa y jurídica en materia de educación para complementar el conocimiento y experiencia del director, ya que a raíz de diversos proyectos estratégicos se toma muy en cuenta cual grande es la responsabilidad asignada al director escolar, y que en la mayoría de los casos no recibe una formación específica para el desempeño de su puesto; y las acciones hasta ahora realizadas no cuentan con una continuidad, esto es, que la formación directiva así como su capacitación se ha desarrollado de una manera empírica.

En cuanto a conocimiento Técnico-Pedagógico, en ese mismo año se da a conocer el "Manual Técnico-Pedagógico del Director de Educación Primaria", el cual tiene la finalidad de dar a conocer el "Subsistema Técnico-Pedagógico, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la correlación de funciones Técnico-Pedagógicas del director con el supervisor de zona y el personal docente y los procedimientos para llevar a cabo visitas y reuniones Técnico-Pedagógicas; todo con el respaldo jurídico normativo del Sistema Educativo Nacional".⁷

De estas acciones mencionadas es como se actualizan los manuales de organización del plantel para dar respuesta a los aspectos en cuestión administrativa y pedagógica. Es en este momento cuando estos manuales se consideran como lo normativo, dentro de lo cual es el director quien juega un papel muy importante, para que toda esta norma se cumpla. Pero cabe hacernos dos preguntas ¿que tanto conoce de estas normas? y ¿que tanto se cumplen?.

⁵ Reglamento Interior de la S.E.P. Artículo 20, 21 Fracción VI. Diario oficial de la Federación 17 de Marzo de 1989.

⁶ Durante el periodo presidencial de Miguel de la Madrid, en su política educativa dentro del programa de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988 derivaron los proyectos estratégicos, dedicados al fortalecimiento de la capacidad de la gestión administrativa y técnica pedagógica de los directivos escolares de educación elemental, básica superior y superior tecnológica.

⁷ Manual Técnico-Pedagógico del Director de Educación Primaria

Para poder responder a estas dos preguntas debemos contestar una más, ¿porqué hablar de norma en cuanto a funciones administrativas como pedagógicas para el cumplimiento del director de educación básica?

Durante la presente investigación se observó que, de la muestra tomada, el 25 por ciento conoce aspectos administrativos como pedagógicos ya que el resto de la muestra no sabía contestar algunos reactivos de los cuestionarios aplicados los cuales fueron retomados de los mismos manuales y expuestos para observar su conocimiento de estos dos aspectos. Algunos de los directores tuvieron que recurrir a estos mismos manuales para poder contestar dichos reactivos, e incluso se mostraban inseguros para contestarlos frente a otras personas.

Otros mostraban gran seguridad para contestarlos pero al final terminaban solicitando alguna opinión en cuanto a como se veía que se manejaran algunos aspectos, por ejemplo de planeación o de relaciones humanas dentro de la institución entre otros.

Esto permitió constatar que el director no conoce algunos aspectos normativos en cuanto a funciones administrativas y pedagógicas, pues como se dijo anteriormente van ligadas y son inseparables. Hay que recordar que si alguna función administrativa no se realiza correctamente a su debido tiempo puede ocasionar problemas pedagógicos, muestra de ello es, si alguno de los profesores no posee el libro de maestro y si el director no toma en cuenta esta situación, y no se realiza el oficio correspondiente para el requerimiento de dicho material; trae como consecuencia un problema pedagógico, que los alumnos se atrazan y quizá no se cumplan los objetivos establecidos.

El director conoce pobremente algunas funciones administrativas así como pedagógicas ya sea por alguna experiencia ajena a la labor directiva o quizá previa cuando ejercía la docencia, otros han corrido con mayor suerte teniendo una oportunidad del poder asistir a algún curso de administración o quizá la mera realidad de algunos, llegar al puesto sin tener conocimiento previo en cuanto a la administración escolar.

Se puede decir que el director conoce algunas funciones administrativas como pedagógicas pero que ya son un tanto explícitas como el de organizar, dirigir, controlar, etc.

¿Que tanto se cumplen? Bien, entiendase entonces que los manuales tanto administrativos como pedagógicos es la parte del deber ser de la normatividad a seguir para el director. Y que el ser es aquello que debiera cumplirse.

Para poderlo entender mejor, tomaremos en cuenta las diez materias administrativas expuestas en el manual del director de educación primaria para dar respuesta a esta pregunta.

CONSIDERACIONES TECNICO-ADMINISTRATIVO Y TECNICO-PEDAGOGICO

" SER "

EN MATERIA DE PLANEACION

Como primer acercamiento en la investigación realizada para recabar información se observo que los profesores entregan un plan de actividades de trabajo para todo el año escolar, elemento que unicamente algunos son revisados y otros solo son observados superficialmente, claro no todos son autorizados. En cuanto a las actividades de trabajo de los profesores, si el director observa que no cubren los objetivos de la institucion se le pide al profesor que analice una vez mas su plan de actividades, considerando que es un tramite administrativo interno, pero que no es llevado a la practica, quizá por que a su trabajo no se le da la importancia requerida.

Algo más que se observo en esta investigación es que, el director de la institucion debe elaborar un plan de actividades anual, este es realizado de acuerdo a las necesidades existentes y necesidades de los profesores, pero en la mayoría de las escuelas se persivio que el plan de actividades del año pasado se mecanografiaba igual, y tan solo se modificaban algunos puntos, ya fuera de planeacion de organizacion o de control dependiendo según las actividades de trabajo realizadas durante ese año, por lo que no se le toma importancia o quizá es por los desajustes de las direcciones generales dando ordenes de efectuar algún trabajo administrativo para una fecha determinada, no respetando esta, lo cual provoca inestabilidad de las actividades de los planteles de educación primaria.

El director no preeve las necesidades de la escuela anualmente, sino que es constante ya que trata de solucionar los problemas tanto de recursos humanos como de materiales, para que la institucion camine adecuadamente: el inconveniente es que si la solución del problema se encuentra en sus manos, tratará de solucionarlo lo mas pronto. En el caso de mantenimiento, conservación y remodelación de la institucion, se observo que hay escuelas en muy mal estado y que para la conservación de esta, no alcanzan los recursos internos (los fondos manejados por la cooperativa escolar) por lo que pide ayuda a las autoridades correspondientes, obteniendo respuestas un tanto aveces negativas tales como no hay presupuesto, o bien como se encuentran en una lista de espera para recibir el

mantenimiento de la institución se les pide que esperen un poco más por lo que no se atienden estos problemas a su debido tiempo.

EN MATERIA DE ORGANIZACION

El director de educación primaria, si integra, anualmente el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela para facilitar la labor educativa, además realiza cada fin de mes (último viernes) la junta de consejo que tiene como fin pasar la información necesaria e importante, tratar asuntos relacionados a cuestiones administrativas o pedagogicas de la institución así como externas.

Además el director promueve la formación de la mesa directiva conformada por padres de familia, manteniendolos informados en cuanto al funcionamiento de la escuela definiendo su participación para mejoramiento y conservación de la institución.

En cuanto a distribución de horarios para actividades artísticas, físicas y tecnológicas, interviene, pero no directamente ya que son los profesores los que distribuyen su tiempo para las actividades artísticas y tecnológicas: a lo que corresponde a actividades físicas también son muy independientes.

En la mayoría de las escuelas se observó que, el director cuenta con poco tiempo para realizar ciertas actividades y una de ellas es el tomar a su cargo los grupos que eventualmente quedan sin maestro, muchas de las veces se asigna al adjunto para que atienda a dichos grupos o de no existir este tipo de apoyo se intercalan los alumnos en grupos del mismo nivel.

EN MATERIA DE CONTROL

Referente a esta materia el director vigila los procedimientos de inscripción y reinscripción, conforme al calendario escolar oficial, pero no organiza, sólo dirige a sus subordinados para llevar a cabo este procedimiento, y en caso de faltar algún documento es el secretario del director el que solicita dicho documento por orden del director.

Así mismo recibe de la Dirección de Educación Primaria los certificados para los alumnos de sexto grado verificando que estén completos, y es el, quien los custodia bajo llave, y permite observarlos o que estos salgan de su lugar para algún trámite o su respectivo llenado, pero no es él quien anota los promedios generales en los certificados, sino que son los mismos maestros

quienes promedian y en algunos de los casos el profesor adjunto revisa los promedios para verificar si no existe algun error.

EN MATERIA DE SUPERVISION

Vigila, pero superficialmente, que los objetivos programaticos del plan de estudios se cumplan. Supervisa a los grupos pero en pocas ocaciones. Algunos directivos no ejercen esta accion.

Para estimular a los profesores en cuanto a su trabajo, se lleva a cabo en las juntas de consejo tecnico y momentos oportunos que se presentan esporadicamente, pero no pasa al salon a fomentar esta autoestima.

Otro punto que quizá es muy importante y vital que se observó es en cuanto a que si los profesores llevan los objetivos establecidos cosa que no se toma en cuenta ya que no existe un plan previo de trabajo, sin que estas actividades repercutan en la calidad educacional de los alumnos.

EN MATERIA DE EXTENCION EDUCATIVA.

Para poder autorizar las actividades, ya sean cívicas o sociales el director debe coordinar estos, sin que se afecten los objetivos establecidos cosa que no se toma en cuenta ya que no existe un plan previo de trabajo, sin que estas actividades repercutan en la calidad educacional de los alumnos.

Los eventos cívicos tales como honores a la bandera, y fechas especiales⁸ para efectuar estos, se realizan internamente sin que exista una interrelación con la comunidad.

En cuanto a las actividades sociales, tales como festivales del 10 de mayo, juntas de padre de familia, kermes, etc. estas si cuentan con una participación de la comunidad.

Así como autoriza estas actividades, tambien tramita a las autoridades correspondientes las visitas a museos, y exposiciones culturales que refuercen el aprendizaje de los alumnos. Pero al parecer recibe ayuda, bien puede ser de los profesores o de algunos padres de familia según sea el caso.

⁸ Se realizan desfiles durante el mes de Septiembre pero no por ello se puede afirmar que todas las escuelas participan.

Por último no promueve la formación de las bibliotecas circulantes, ya que actualmente esa es una labor de las delegaciones correspondientes.

EN MATERIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES

A lo que corresponde a esta materia el director difunde entre la comunidad escolar el otorgamiento de becas, actualmente son contadas y de toda esta comunidad escolar se observa quien de los niños verdaderamente la necesita, aunque esta disputa sea entre muchos de los necesitados.

Las raciones alimenticias solo son dadas en algunas de las escuelas y no en todas, los cuales son dados unicamente a alumnos de primero hasta tercer grado.

EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS.

El director de educacion primaria mantiene actualizada la plantilla de su personal, asi como asignar responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad y experiencia pero no conforme a su antigüedad, ya que actualmente en algunas escuelas laboran profesores de edad avanzada, lo que les resulta trabajar de mas, provocando apatia e indiferencia por el trabajo.

Al recibir al personal de nuevo ingreso, solo es presentado ante los demas compañeros de trabajo y no se les muestra el ambiente en el que se desarrollara.

Lleva un libro de asistencias del personal a su cargo para controlar las entradas y retardos de su personal. En algunas escuelas se observó que despues de la hora reglamentaria se consideraba la tolerancia de diez minutos, por lo que pasado este tiempo se maracaba una linea para saber cuantos de los profesores habian llegado temprano y los que quedaran posteriormente a esta se consideraba como retardo .

Los permisos economicos, se trabaja de dos formas en todas las escuelas:

1.- Si el profesor necesita algun dia por "X" motivo se le da como uno de sus dias economicos, esto para evitar el trabajo administrativo y realizar el informe correspondiente que es el de justificacion de la falta, y evitar problema alguno.

2.- Si los profesores faltan sin reportarse se les da como dia económico; pero una vez terminados estos (ya que al parecer son tres o cuatro dias de los que puede hacer uso durante todo el año) se les reporta como falta, asi mismo los retardos se van acumulando y se reflejan en sus respectivas nominas, debido a que previo a este reflejo se ha realizado un informe de sus inasistencias o retardos. Constantemente se expiden los creditos

escalafonarios a su personal que cursa la Carrera Magisterial, ésto si se encuentran inscritos.

EN MATERIA DE RECURSOS MATERIALES

A lo que se refiere a esta materia el director debe llevar un registro de los bienes inmuebles de la escuela, cosa que no se lleva dicho registro.

En algunas de las escuelas se observó que se contaba con videoteca, y que crecía constantemente. Estos bienes se inventariaban y se informaba a la Direccion de Educacion Primaria para que se tuviera conocimiento y control de ellos.

Otra de las cosas que se observo, es que, el director informa a la Direccion de Educacion Primaria de aquellos bienes que se encuentran en desuso, aunque aquel material se pierda, dicha Direccion no hace nada al respecto.

Cada año recibe la dotacion de libros de texto de alumnos, pero, los de maestro en ocasiones no se reciben completos, a lo que se refiere a material didáctico, no se recibe cada año, hay que elaborar un oficio solicitando dicho material.

Una vez que se tienen los libros de texto se entregan a los profesores, y estos a su vez los entregan a sus alumnos.

Actualmente las escuelas en que fue posible realizar esta investigacion se pudo constatar que son escuelas que cuentan con un buen tiempo de servicio, por lo que necesitan de conservacion y mejoramiento constante. Para ello se solicita ayuda a la Direccion de Educacion Primaria correspondiente, en caso de ser un problema que pueda ser solucionado con ayuda de la Asociacion de Padres de Familia se trabaja, y se lleva a cabo lo convenido.

EN MATERIA DE RECURSOS FINANCIEROS.

A lo que respecta recursos financieros se observó que se reparte las utilidades generadas de las ventas de cooperativa escolar.

De las utilidades generadas por las ventas de cooperativa se cubren algunos gastos como de material didáctico y mantenimiento de inmobiliario.

TECNICO PEDAGOGICO

En cuanto a la orientación personal por parte del director para la interpretación de los lineamientos técnicos para el programa de estudio, ésta no se da.

Hay algo muy importante de hacer notar que al parecer los aspectos que a continuación se detallan tienen que ver con este punto mencionado.

Al principio de cada año lectivo los profesores son rotados para tomar un nuevo grupo, existen tres aspectos que resaltaron y son :

1.- Si el director piensa conveniente que el profesor continúe con el mismo grupo el siguiente año, se accedía, y tenía la plena seguridad de que los contenidos ya eran conocidos por lo que no había necesidad de dar una orientación.

2.- Como en toda actividad laboral, existe siempre aquella persona que intenta dar lo mejor de sí misma, pero existen otras las cuales no aportan más que lo indispensable, provocando pasividad en el grupo.

En el momento que se asigna a un nuevo profesor, tratara de rescatar al grupo, debido a que el profesor del año pasado no exigió trabajar y para el profesor que se le es asignado este grupo será difícil, debido a que es un grupo moroso por haber tenido un profesor desobligado. Otro problema que se acarrea es que, si al grupo que le asignen es activo, se repetirá una vez más la problemática antes mencionada.

3.- Algunos profesores prefieren quedarse con grupos del mismo nivel quizá por que no existe una plena seguridad del profesor en cuanto a la interpretación de los lineamientos.

Algunos profesores intentan que el proceso enseñanza-aprendizaje se vincule con la teoría y la práctica y esto se queda así, como un "ser", ya que es al director a quien le corresponde controlar este proceso, pero no lo da.

En la investigación realizada, de la muestra tomada sólo un 25 por ciento se preocupa porque este proceso se realice, pero además se observó que existe una limitante, por parte de los mismos padres de familia; que impiden que este proceso enseñanza-aprendizaje se efectúe, anteponiendo excusas absurdas, porque "según" los padres dicen no tener tiempo para realizar

ciertas actividades con sus hijos⁹ por que además es algo que no les servira de nada para una vida futura¹⁰

En las escuelas primarias a las que se realizó esta investigación, se pudo observar que tan solo un 25% de estas, cuentan con un apropiado material didáctico, y que este ha sido adquirido y ampliado gracias a la participación de los padres de familia, alumnos, profesores y director. El resto de las demas escuelas cuentan unicamente con el material didactico proporcionado por la S.E.P. además es en este 25% que se motiva al personal docente para utilizar dicho material, sino tambien el existente en el medio. Esto con el fin de promover el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, a través de metodos y tecnicas, que permitan reforzar los objetivos de los planes y programas de estudio.

Durante el transcurso de la investigación, se solicito al supervisor de zona algunos libros de maestro que hacian falta, esta solicitud se realizo verbalmente, cosa que en ese mismo momento se informo que no habia los libros necesarios por lo que se tenia que rolar dicho material. Esta solicitud se realizo como se dijo antes verbalmente porque el director conocia al supervisor de zona; pero regularmente se manda un oficio de requerimiento de materiales que sean suministrados, de existir estos dichos recursos se surten.

Es en este momento que, se pudo comprobar que ademas de la falta de libros no existe una orientacion al personal docente para la utilizacion de estos por parte del director; mucho menos para el manejo de libros de alumnos.

En cuanto a actualizacion y capacitacion del personal docente, esta actualizacion se lleva a través de Carrera Magisterial en que la mayoría de los profesores estan inscritos, a lo que respecta la capacitacion se da a través de los cursos propedeuticos que se imparten a principio de cada año lectivo, tambien se toman en cuenta todos aquellos cursos dados por algunas editoriales tales como Fernandez Editores. Los directores tambien participan en la actualizacion y capacitacion, solo que esta es organizada por la Direccion de Educacion Primaria en tiempo indefinido.

A lo que respecta la canalización de los alumnos que presentan problemas de aprendizaje, se realizaba en tiempos pasados, actualmente no, ya que en

⁹ Cabe mencionar que son solo comentarios de los padres, y para poder saber en realidad tendriamos que investigar mas a fondo esta problematica saliendonos de nuestra linea de estudio.

¹⁰ Claro no todos opinan lo mismo, pero esto implica un factor negativo que limita el proceso de enseñanza-aprendizaje.

el mes de junio de 1995 se dio a conocer un programa en el cual pretende incorporar el desarrollo de los discapacitados en escuelas regulares. No con esto se dice que la educación especial desaparece sólo ésta será impartida por instituciones especiales no dependientes de la S.E.P.

ALTERNATIVA

El director de educación primaria es la persona encargada para el buen funcionamiento y logro de los objetivos de la institución con lo que debe contar con un perfil, que le caracterice para el desempeño de dicha actividad, una escolaridad, capacidad así como actitud.

En lo escolar contar con una formación previa de lo administrativo y lo pedagógico; para hacer uso de estos elementos, que le ayude a tener una capacidad de organizar, dirigir, controlar ejecutar, todo lo planeado; obteniendo como resultado una actitud de respeto, compromiso y responsabilidad.

Ya que la realidad por la cual atraviesa el director es la siguiente:

El director a pesar de contar con el manual de organización del plantel, como elemento normativo, que le ayuda a seguir y llevar a cabo procedimientos tanto administrativos como pedagógicos son específicamente normas, deberes a seguir, pero la realidad es que estos procedimientos no se llevan del todo, se debe a que existe un excedente de trabajo administrativo, que repercute en lo pedagógico.

Lo normativo dice: según el manual que, el director tiene la obligación de realizar una serie de labores tanto administrativos que conlleve a lo pedagógico, y son tantas las obligaciones con las que debe cumplir, que es absorbido por una cotidianidad.

Existe un elemento normativo llamado deber ser, ante un ser que es la realidad, estos dos elementos se debaten entre ellos tratando de dar más peso uno mas que al otro. Estos son importantes y se lleva a la practica quiza en ocasiones mas lo normativo, quiza en otras el ser. Ante esta realidad que vive el director, que aunado a esa falta de preparacion, tiene que afrontar problemas tanto administrativos como pedagogicos.

El director del plantel antes de ser director y jefe responsable de una institución es maestro de grupo, este posee en sus manos una gran responsabilidad de la educación, pero esta es compartida por autoridades, directivos escolares, padres de familia así como alumnos. El maestro es un elemento insustituible, y es por eso que debe contar con una formación sólida, congruente a un futuro no lejano sino inmediato. En el D.F. existe una Dirección encargada para dicha tarea, esta es la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el Distrito Federal, la cual tiene como objetivo proporcionar con calidad, oportunidad y eficiencia el servicio de educación normal en los planteles de la Secretaría ubicados en el D.F. en lo que se refiere a formación, actualización y capacitación del

personal docente y directivos de la educación inicial, especial, básica y normal.

El director, cuenta con una formación normalista; la cual tiene como propósito la "formación de docentes para la educación preescolar, primaria y secundaria, especial y física, así como para la propia educación normal"¹¹ Considerando que esta formación es de tipo pedagógica, ya que es una formación para el conocimiento y práctica del proceso enseñanza-aprendizaje.

Pensando en esta problemática se piensa en dos instituciones que puedan posibilitar el cambio, una de ellas, la Escuela Normal; ya que no solo tiene la facultad de formar profesores de educación primaria, sino también en otras áreas del conocimiento.

Tomando en cuenta la reestructuración de los años 80s al plan de estudios de la Licenciatura en Educación Primaria contempla únicamente dos materias en lo que respecta a administración escolar que son: Administración Escolar de Educación Primaria y Administración Educativa; por lo que se proponen siete materias que pueden coadyuvar al mejor desempeño de las actividades directivas de los futuros directores. Estas materias propuestas son:

- " *Teoría de la administración
- *Informática
- *Administración educativa
- *Teoría de decisiones
- *Planeación y evaluación educativa
- *Administración de recursos humanos
- *Administración de recursos financieros¹² " vece cuadro N°

Al proponer estas materias se pretende dar mayores herramientas y un conocimiento más específico para que en el momento de egresar cuente con un perfil que le permita manejar las funciones administrativas y que puedan ser resueltas con un mínimo de tiempo y esfuerzo. Además podrá permitirle llevar estos conocimientos a la práctica misma de su vida personal.

Considerando también que es una previa formación para aquellos que en un futuro serán directores de alguna institución educativa, para que al llegar ese momento cuente no con un mínimo de conocimiento, que a través de su labor como director pueda reforzarlas con su práctica directiva.

¹¹ Informe de labores 1992-1993 Ed. S.E.P. Conalte.

¹² Materias retomadas de la licenciatura en administración educativa de la U.P.N

La escuela normal funge como formadora de docentes de educación básica principalmente, y además goza del prestigio de llevar a cabo esta función.

Por decreto presidencial se crea la Universidad Pedagógica Nacional obedeciendo a necesidades imperiosas que enfrenta el país, esto con la finalidad de dar mayor solidez académica a la formación de profesores, especialmente a los que atienden el nivel de educación básica, para servir directa y eficazmente al mejoramiento de la calidad de la educación, tomando en cuenta que la Universidad Pedagógica no sustituye a las escuelas Normales, sino que es una institución rectora del sistema de formación de maestros, concebida como una Universidad del Estado dependiente de la S.E.P; ofreciendo carreras que actualmente las escuelas normales y universidades del país no cuentan, esto para "elevar el nivel académico y profesional de los docentes en servicio y formar especialistas en distintos ramos de la educación"¹³

Hasta este momento se ha dicho que tanto la escuela normal, como la Universidad Pedagógica Nacional son instituciones que pretenden llevar a cabo la formación y actualización de docentes ¿Donde queda la actualización de directores de educación básica o quien de las dos instituciones esta mas cerca de la posibilidad de desarrollar esta labor? "si bien el curriculum y los materiales de enseñanza básica han sido revisados, la formación de los maestros y el establecimiento de normas y procedimientos para su actualización y superación profesional no se han sometido a una transformación similar. Desde 1992 se han puesto en práctica diversos programas para la actualización del magisterio que preparan el inicio de una actividad mas sistemática y permanente"¹⁴ Es el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación quien han mostrado un interés decidido y constante en el mejoramiento de formación de maestros así como la actualización y superación de los profesores en servicio.

La institución que se propone como alternativa para fortalecer la formación y actualización de directores de educación primaria en materia administrativa y pedagógica es la Universidad Pedagógica Nacional, ya que sus programas estan orientados basicamente a favorecer el cambio en la formación de maestros, tiene la finalidad de prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de la educación de acuerdo a las necesidades del país, y como unidad responsable de la formación de calidad, es imprescindible que conjuga la participación de todo el personal en el diseño y ejecución de los procesos a través de la conformación de equipos de trabajo. Ya que un

13 Ciencia y Desarrollo Enero-Febrero N° 30 1980 Conacyt Pag. 84.

14 Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 Zedillo Ponce de Leon Ernesto Pag. 28.

equipo, se forma, se refuerza y complementa, para alcanzar un objetivo común y no objetivos individuales.

Esta formación dirigida a profesores, directores y supervisores, requiere que sea de calidad ya que "la calidad de la educación ha sido una preocupación permanente de todos los que intervienen en el proceso educativo o se enfrentan a sus resultados. La calidad de este servicio es producto de un conjunto de factores que concurren en diversos momentos y circunstancias. Cuando se ha avanzado en ella, aparecen nuevas expectativas más difíciles de alcanzar. Por eso, la calidad es una carrera continua en la búsqueda del mejoramiento, que requiere de un esfuerzo constante de evaluación, actualización e innovación."¹⁵

Por eso es preciso considerar, que esta formación repercute en todos los ámbitos de la educación. El director cuenta con algunas carencias, una de ellas es la formación administrativa como se ha observado a través de la investigación, y claro sin contar otras como, el manejo de recursos materiales, humanos y financieros, además de otro, el de la "autonomía" el de poder tomar decisiones propias que lleven al logro óptimo de la institución. Aunado a esto desconoce la esencia real de la administración llevando esta, dentro de la unidad escolar como según cree conveniente auxiliándose de otras personas que en un momento determinado solo pueden servir como apoyo.

Estas carencias, y desconocimiento administrativo tiene efectos secundarios en lo técnico pedagógico y en el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que cada uno de las funciones administrativas sea de planeación, organización, extensión educativa o recursos humanos, están íntimamente articulados, pues planes y programas son el motivo por lo que lo administrativo y lo pedagógico conjuntamente deben trabajarse en la institución educativa.

Para optimizar la función administrativa se requiere de un cambio en el proceso administrativo, dando como resultado un óptimo funcionamiento en lo pedagógico, que este proceso sea de calidad. Mucho se habla de calidad, tanto que se han elaborado programas, campañas, lemas, conceptos, que pretenden lograrla; sin embargo es necesario reconocer que la calidad no es algo absoluto ni estático, sino relativo y que genera cambio permanente a través del tiempo, es decir es dinámica de tal manera que una vez que se inicia siempre tiende a superar lo logrado.

La palabra calidad designa "el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido

¹⁵ Ibidem.

se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto o servicio"16

Cuando se dice que algo tiene calidad, ésta expresión designa entonces un juicio positivo con respecto a las características del objeto o servicio.

Por lo tanto si enfocamos el término calidad hacia formación tenemos, una formación de calidad, la cual para poder llevarla a cabo es necesario romper con todos aquellos aspectos, que de alguna manera han provocado vicios, corruptelas a lo largo de algún tiempo.

Si este término de calidad lo enfocamos no solo al ambito formativo sino tambien a la administracion escolar obtenemos una administracion con calidad, que subsane lo pedagogico debido a esta nuava manera de poder administrar una institucion con una eficiente administracion con calidad.

Una vez que esta formacion dirigida a profesores, directores y supervisores se de, el proceso de cambio puede empezar para dar comienzo a este proceso primeramente elaborar un plan donde previamente se puedan analizar programas, objetivos metas y estrategias para que una vez analizados se motive al personal, concientizandolo de la responsabilidad que tienen como parte de un equipo de trabajo, que se sientan parte de la institucion y que vean que el director no es la institucion. Al compartir esta gran responsabilidad es y sera de vital importancia que la formacion y actualizacion sea constante y de gran interes; porque al contar con recursos humanos de calidad la institucion tiene mucho más que ofrecer, la unidad escolar fomentara un crecimiento a ritmo regular, gracias a que cuenta con personal actualizado. Los padres de familia juegan un papel importante dentro de este modelo ya que de ellos depende tambien el cambio.

Al analizar previamente nuestro plan y tener un conocimiento real de los recursos se podra ejecutar, identificando procesos variables e invariables para que al finalizar los planes y programas se puedan observar los resultados exitosos, de no resultar, analizar una vez mas nuestro plan y comenzar nuevamente nuestro proceso.

La importancia de la calidad es un proceso integral donde el trabajo de todos y cada uno de los integrantes es crucial, para el logro de los objetivos institucionales, de ahí la importancia de que los integrantes tengan claro, que la relación de las tareas bajo su responsabilidad tiene un impacto positivo o negativo sobre las actividades de otros miembros de la institución.

16 Administrar para la Calidad Dr. Gutierrez Mario Ed. Limusa Pag. 23.

Pero ¿Qué se entiende entonces como administración de calidad y qué pretende esta ante una institución educativa? según Carlos Colunga, la administración con calidad "es el conjunto de principios, sistemas, procesos, métodos y técnicas, cuya aplicación permite el cumplimiento sistemático de los requerimientos y la reducción sistemática de los errores"¹⁷ Toca a la alta administración de cualquier empresa o institución no sólo coordinar internamente la actividad del sistema, sino además establecer el propósito fundamental de la empresa o institución, para adecuar dicho propósito a los cambios que la sociedad experimenta, establecer metas concretas y específicas que la institución debe alcanzar en determinados plazos y, finalmente, señalar en grandes líneas la formación de como se debe alcanzar dichas metas.

Cuando se afirma que la calidad es primero, no sólo se habla de la prioridad que tiene la calidad del producto o servicio frente a las utilidades inmediatas; ni sólo se reconoce que la calidad de las personas es el origen de la calidad de los servicios. El principio de la calidad sea primero se refiere también a la calidad del sistema mismo y, de una manera especial, a la calidad del director.

De acuerdo con Colunga, si el sistema tiene calidad, los administradores y los trabajadores son más eficientes; se da una mayor y mejor comunicación entre todos los integrantes del sistema y la organización es más exitosa.

No es que el personal de una institución sea más inteligente o mejores que los de otra. Lo que sucede es que cuando existe un director de calidad, el personal esta mejor dirigido y mejor administrado. Un director de calidad infunde en ellos una motivación más sólida para desempeñar mejor su trabajo y promueve un mayor respeto hacia la autoridad.

Poner en práctica el principio de que la calidad es primero, impone a los directivos la obligación de mejorar constantemente el sistema.

Parte de lo anterior mencionado lo vemos reflejado en el programa de desarrollo educativo del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León: "El buen funcionamiento de la escuela se basa en la disciplina y el trabajo en equipo que suma la experiencia de todos: maestros, directivos y supervisores. Habrá que partir de mejores sistemas de información internos que den puntual seguimiento al aprovechamiento de los alumnos e identifiquen oportunamente fallas como la reprobación, la deserción y el ausentismo"¹⁸ ya que además, profesores, directores y alumnos, comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje. Los padres de

¹⁷ La Calidad en el Servicio Colunga Davila Carlos Ed. Panorama Pág. 19.

¹⁸ Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 Pág. 43-44.

familia al igual deben unirse para poder lograr el objetivo, y participar en la formación de alumnos. Para poder elevar la calidad de la educación pública es necesario que las escuelas "tengan un marco de referencia que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa"¹⁹

Para que la calidad pueda ser un hecho además de tomar en cuenta la formación personal y el mismo sistema administrativo, hay que retomar la calidad de cada una de las personas que laboran dentro de la institución, ya que la calidad administrativa gira en torno a las personas porque estas son el origen de la calidad y de la actividad laboral en la cual se apoya la propia realización personal.

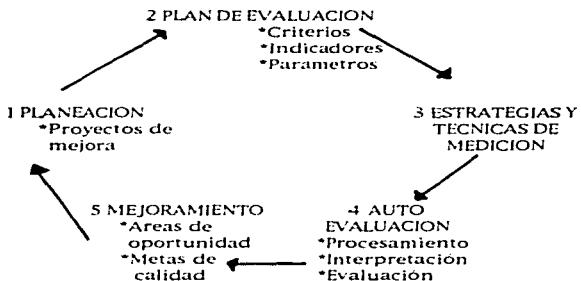
El control total de calidad exige que todos participen en el mejoramiento continuo.

La calidad principia con la educación y termina con la educación, pues esto significa cambiar en la forma de pensar de quienes administran una institución o trabajan en ella, así como también un cambio en los metodos de actuación; cambios que sólo se dan mediante una formación y actualización continua. Mario Gutierrez en su libro Administrar para la Calidad menciona que "la compañía que es capaz de atender por todas las formas posibles al desarrollo de sus recursos humanos y de elevar la calidad de su personal, lleva ya gran parte del camino recorrido para lograr competitividad".

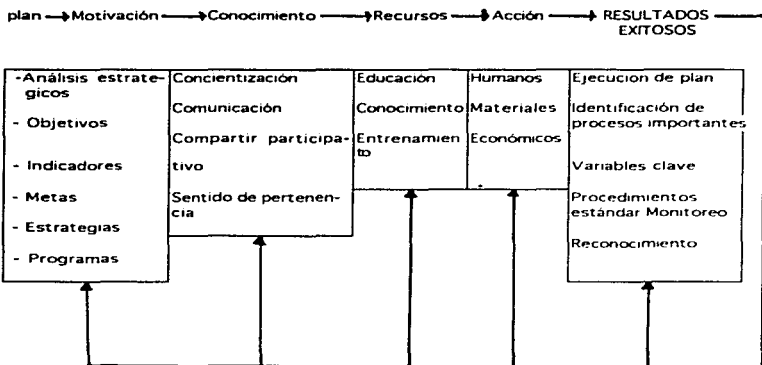
La administración con calidad pone énfasis en las personas que integran los equipos, ya que son estas quienes tienen la responsabilidad de desarrollar proyectos y programas estratégicos que contribuyan a una mejora continua de nuestra educación.⁴

¹⁹ Ibidem.

Trabajo en equipo que se pretende:



Proceso de Cambio que se pretende a través de la Administración con calidad.



Para que este procesos de formación administrativo y pedagógico que se pretende hacia el director de la escuela primaria, se pueda llevar, es indispensable saber en cual de las direcciones correspondientes de la U.P.N podemos apoyar esta propuesta.

Para tal efecto se cree conveniente que la Dirección de Docencia y la Dirección de Investigación son las más indicadas, ya que a la primera le corresponde "un papel fundamental en el ejercicio académico de la Universidad Pedagógica Nacional, porque a través de los programas de formación profesional que en ella se imparten, se da concreción al esfuerzo de la comunidad que labora en la institución. Las actividades académicas de la docencia están comprometidas y orientadas al estudio y a la atención de

los problemas y requerimientos del sistema educativo nacional así como al desarrollo del campo teórico, metodológico y técnico que demanda dicho proceso"²⁰ y la Dirección de Investigación, pues "esta orientada al estudio y generación de conocimientos de la realidad educativa, principalmente en el nivel de educación básica"²¹

Este cambio debe darse primeramente en la forma tradicional de administrar la unidad escolar con ayuda de su director, por una que sea ágil y dinámica, una administración con calidad provocando que todos sus elementos humanos y materiales mejoren día con día, obteniendo mejores resultados en lo técnico administrativo provocando que en lo técnico pedagógico se de con mayor calidad gracias a que planes y programas cobran vida porque el director cuenta con una formación de calidad.

²⁰ Bienvenido a la Universidad Pedagógica Nacional unidad a jusco Manual de Bienvenida.

²¹ Ibidem.

CONCLUSIONES

Al iniciar esta investigación se consideraron dos ejes de análisis: el conocimiento y la formación administrativa así como pedagógica del director de educación primaria, de estas se ramificaron una gama de preguntas que permitieran comprender la labor directiva (anexo 1).

Para comprender esta labor fue necesario apoyarse en los manuales administrativos, en los que el director orienta su labor escolar, ya que estos como norma establecen oficialmente el deber ser.

Así mismo, una vez delimitada la población a través de la cual se desarrollaría la investigación y llevada esta de la manera ya descrita se pudo observar que:

-Alguno de los directivos ocupan dicho cargo por tener parentesco con supervisores o directores de zona, lo que les ha permitido, llegar a este puesto.

-En otro de los casos se encuentran en ese puesto por puro placer.

-En cuanto a su formación y conocimiento administrativo se puede decir con base en los resultados, que no desarrollan sus actividades de acuerdo a la normatividad establecida lo que provoca el desconocimiento del deber ser de su labor, aunado a esto se ve afectado el aspecto:

-Técnico pedagógico en cuanto a la dirección, planeación y operación de los procesos escolares, en detrimento del ejercicio educativo.

Esta situación puede deteriorar al proceso administrativo quien tiene un amplio soporte, para que el proceso técnico pedagógico se desarrolle, por lo que en ocasiones este proceso es limitado ya que no permite a través de funciones brindar el apoyo necesario al maestro, personal administrativo, padres de familia y alumnos del plantel.

Para dar una posible solución a esta problemática y de acuerdo a los resultados obtenidos se presenta una alternativa que permita el óptimo ejercicio del personal directivo.

Se plantea la solución de dos maneras:

1.- Se ha considerado la Escuela Nacional de Maestros en la licenciatura de Educación Primaria, algunas materias que pudieran incorporarse a dicha licenciatura, esto con la finalidad de que el profesor tenga un conocimiento más amplio en cuanto a la labor administrativa, ya que de la labor

pedagógica, ésta se da paralelamente; permitiéndole que a la vez pueda hacer uso de toda esta formación como ayuda y complemento de su vida personal.

2.- Dar un carisma nuevo al modelo administrativo, comenzando con nuestro personal ya que de ellos depende parte del cambio, intentando crear una nueva mentalidad, una calidad de las personas permitiéndole el óptimo resultado no sólo en ellos sino también en los de una mejor administración con calidad, recordando que esta debe darse primeramente en las instituciones educativas para que al final el Sistema Educativo Nacional posea una administración total de calidad.

El mejoramiento de este proceso se basa de la forma siguiente:

Debe existir la idea de un proceso de cambio, de mejoramiento, esta idea es la formación administrativa del director de educación primaria, que conlleve al mejor de los resultados en el ámbito pedagógico, que permita un mejor aprovechamiento del proceso enseñanza-aprendizaje. Un procedimiento que permita que estas actividades se optimicen, por lo que quizá sea necesario también un nuevo manual: un manual administrativo de calidad. Una vez identificada nuestra idea y base de nuestro cambio se requiere de un plan que nos permita conocer el problema para analizar cada uno de los perfiles en materia administrativa y así lo técnico-pedagógico se lleve a la práctica más eficiente. Implementadas las posibles soluciones ejecutar lo planeado, supervisando que los procedimientos se lleven a la práctica y ver que sean funcionales, esta funcionalidad puede arrojar dos aspectos que pueden ser: negativos o positivos; de ser negativos replantear una vez más nuestro problema y modificar el posible error. De ser positivo establecer un estándar del procedimiento lo cual también es susceptible de mejora cuando surja un nuevo problema.

Este procedimiento quizá pueda ser fácil aparentemente, pero para comenzar es preciso tener un cambio, por lo que la U.P.N como institución pública de educación superior cuya finalidad es prestar, desarrollar y orientar los servicios educativos de tipo superior; se encargará de capacitar y actualizar la formación de directivos de educación básica con calidad. Para que este trabajo administrativo coadyuve al proceso enseñanza-aprendizaje logrando un óptimo resultado de los planes y programas de estudio.

Como profesionista y parte de una sociedad es importante decir que a lo largo de nuestra vida vivimos experiencias tanto positivas como negativas, que van enriqueciendo nuestra esencia como seres humanos; a lo que considero esta experiencia como parte enriquecedora y de suma importancia, ya que además como pedagogo corresponde preocuparse por la problemática que puede presentarse en el campo educativo, pues hay que reconocer que es a él, quien le concierne estudiar y explicar las problemáticas educativas apoyándose en teorías, métodos y técnicas; contribuyendo con propuestas y alternativas que respondan al requerimiento de nuestra sociedad y nuestro país, en un mundo en constante evolución próximo a un nuevo siglo que requiere gente mayor preparada.

Quizá el curriculum formativo del pedagogo se encuentra rezagado, aunado a esto la mayoría de las personas que pretenden elaborar el trabajo de tesis se inclinan más al área psicopedagógica y capacitación dejando un campo muy grande en total descuido, es por eso que existe gente de otras áreas que ocupan el lugar del pedagogo.

Si tú alguna vez lees estas líneas comprende y lucha por lo que te corresponde, por lo que tantas noches te has desvelado; proponte ese plan de cambio y mejoramiento personal y veras que con ayuda de todos muy pronto el pedagogo ocupará su lugar correspondiente, te toca a ti decidir y enfrentar al reto de la superación.

ANEXO 1

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E
INVESTIGACION CIENTIFICA
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION NORMAL

LICENCIATURA EN EDUCACION

PRIMARIA

PROGRAMA DEL SEMINARIO DE ADMINISTRACION ESCOLAR
DE EDUCACION PRIMARIA



SECRETARIA DE
EDUCACION PUBLICA
ESC. NACIONAL DE MAESTROS
SUBDIRECCION ACADÉMICA
AREA DE DOCENCIA

SEMESTRE VIII

MEXICO-1988.

SEMINARIO DE ADMINISTRACION ESCOLAR DE EDUCACION PRIMARIA

CARACTERIZACION

1. Ubicación.

Este seminario pertenece a la línea de formación pedagógica y se encuentra ubicado dentro del área de tronco común, en el octavo y último semestre del Plan de Estudios de la Licenciatura en Educación Primaria.

2. Relación con el perfil del egresado y los objetivos de la licenciatura.

El seminario de Administración Escolar mantiene una estrecha relación con los siguientes rasgos del perfil del egresado de la licenciatura:

- Analizar objetivamente y críticamente la relación educativa del país, las bases jurídicas del Sistema Educativo Nacional y su estructura organizativa y operativa, en especial las relativas a la educación preescolar y primaria.
- Ejercer la tarea educativa con profesionalismo, honradez y responsabilidad, en la práctica de la democracia y de la solidaridad humana.
- Hacer de la práctica educativa y de su tarea docente un ejercicio sistemático, basado en la investigación educativa y en las aplicaciones de la ciencia y la tecnología que le faciliten.
- Analizar, experimentar y evaluar alternativas de solución para resolver problemas.
- Programar y participar en actividades curriculares y extra-curriculares.

- Participar responsablemente en la toma de decisiones, en beneficio de la comunidad educativa, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias vigentes.
- Analizar e interpretar críticamente la información.
- Valorar y aplicar las aportaciones relevantes de la educación mexicana a la pedagogía.
- Evaluar permanentemente el proceso de aprendizaje, la interacción grupal y los logros alcanzados de manera individual por el alumno.

3. ENFOQUE.

Entre la problemática que enfrenta la educación actual de la escuela primaria, que puede ser entendida de múltiples maneras, se encuentra lo relacionado con la administración escolar, ya que, el funcionamiento y la organización interna de cada institución contribuye o dificulta las acciones de la práctica docente y de algún modo, el proceso de aprendizaje de los alumnos en formación. Es así que el proceso administrativo se expresa en ciertas medidas normativas y en acciones que de manera implícita o explícita regulan la actividad pedagógica de la escuela, así como las expresiones concretas de la práctica docente.

El funcionamiento y organización de las escuelas, depende en gran medida, de las normas establecidas por la política educativa, lo cual se expresa en manifestaciones reales con características específicas en cada espacio escolar.

Es así que en este seminario se pretende analizar las condiciones de análisis y reflexión del proceso de administración en la escuela primaria como un aspecto no aislado y muy relacionado con lo pedagógico, que aunque puede traducirse en prácticas viciadas de burocratismo con pocas oportunidades en el aspecto laboral y en el académico.

Se propone que los participantes analicen y valoren a través de una actitud crítica, el proceso administrativo escolar, en donde se comprenda este proceso dentro de un contexto socioeconómico y determinado por políticas establecidas, las que, expresadas en planes y programas de acción, leyes y reglamentos, a su vez, determinan en cierta medida el quehacer pedagógico y la práctica docente de las escuelas primarias.

Por lo que se promoverá el análisis de los fundamentos políticos, y la estructura jurídica de la administración a nivel primaria para llegar a la reflexión sobre el sentido educativo de las disposiciones que norman la acción educativa.

Es importante también conocer y analizar los distintos tipos de escuelas primarias desde la óptica de su organización interna y las funciones específicas del personal que labora en las mismas.

Por lo anterior se promoverá el trabajo a partir de grandes aspectos de los que se desprenderán ciertos puntos específicos, los cuales servirán de indicadores para el análisis e investigación del proceso administrativo, en su relación con el quehacer pedagógico institucional.

4. Vinculación entre cursos y líneas de formación.

Este seminario tiene como antecedente los cursos de la línea pedagógica y más directamente los cursos de Planeación Educativa, Diseño Curricular y Evaluación Educativa, así como los cursos de El Estado Mexicano y el Sistema Educativo Nacional (7 Sem.) y Comunidad y Desarrollo (VII Sem.), ambos dentro de la línea social.

El seminario en lo general se relaciona con todas las líneas de formación en este octavo semestre y más estrechamente con los cursos y seminarios de la línea pedagógica, principalmente con el Seminario de Administración Educativa con el cual

mantiene estrecha relación pues ubica a la Administración Escolar dentro de un contexto económico, político, social y educativo, así como con el Laboratorio de Docencia V en donde a partir de las experiencias teórico-prácticas vivenciadas en los semestres anteriores y durante el semestre actual, se promoverá la integración y síntesis de la formación académica en un proyecto de práctica docente

5. Tiempos y créditos.

El Seminario de Administración Escolar es trimestral con dos horas semanales, las cuales, se sugiere, que se ubiquen en una sola sesión semanal de tal manera que se promueva la discusión y análisis de la información. Curricularmente el seminario tiene asignados cuatro créditos.

6. Objetivo del seminario.

En este seminario se pretende que la término del mismo, los alumnos realicen un trabajo crítico de las administración escolar, valorando su ubicación, funcionamiento y repercusiones a través de los elementos, teóricos, normativos y jurídicos analizados a lo largo del seminario y proponer opciones viables de aplicación en la práctica docente.

Propuesta Metodológica.

El proceso de aprendizaje en este seminario se centrará en la indagación, análisis y discusión del proceso administrativo en la escuela primaria. El análisis se propiciará por la lectura de textos, por la investigación que de la práctica administrativa realicen los participantes y por la dinámica de aprendizaje que se genere en el grupo. Se propone esta metodología porque se parte de una concep-

ción de aprendizaje como un proceso de apropiación de la realidad a través del trabajo individual y grupal.

Este seminario se propone como el espacio donde, a partir de un compromiso de trabajo grupal, mismo que se asumirá en el encuadre, se indaguen sobre la práctica docente cotidiana, problemas específicos, se analice y se discuta la información, se trabaje y se reconstruya a través de la participación colectiva. Las actividades de investigación que se vayan realizando a lo largo del seminario se relacionarán, en la medida de lo posible, con los demás cursos y seminarios del semestre en el espacio del Laboratorio de Docencia, así como en el seminario de Documento Recepcional, tratando de ubicar las relaciones de los espacios curriculares con la práctica docente.

Para llevar a cabo el trabajo del seminario se requiere de parte de los alumnos además de la indagación en la práctica concreta, el compromiso de estudiar los materiales de apoyo, lecturas que complementan la información, así como documentos oficiales. Participar en el análisis y la discusión de la tarea planteada en esta sesión, elaborar síntesis parciales a lo largo del seminario y un trabajo de síntesis final.

La función del coordinador consiste en propiciar de manera continua y sistemática el análisis y la reflexión individual y grupal. Observar el proceso de aprendizaje, detectar situaciones que puedan interferir en el desarrollo de la tarea para señalarlas y sugerir modificaciones. Asimismo el coordinador proporcionará información acerca de la tarea cuando el grupo lo considere necesario.

Aspectos para el análisis.

1. Estructura política y jurídica que determina la administración.

- . Fundamentos de carácter político.
 - . Fundamentos de carácter jurídico.
 - . Fundamentos de carácter social.
2. Distintos tipos de escuelas primarias a partir de
- . su organización interna,
 - . disposiciones fundamentales que norman la actividad académica,
 - . las leyes y reglamentos normativos,
 - . funciones del personal,
 - . organización del trabajo en el aula,
 - . organización de los alumnos,
 - . el papel del supervisor,
 - . el manejo estadístico y la documentación escolar (reglamentos, disposiciones e instrucciones).

Propuestas de Evaluación.

La evaluación que se sugiere para este seminario, es el análisis permanente del proceso de aprendizaje desarrollada en el mismo; con el propósito de caracterizar los aspectos más sobresalientes, así como los obstáculos e interferencias que se presentan.

El análisis se plantea como un problema individual y grupal en cuanto a: el manejo de la información y los contenidos y la dinámica generada en el grupo, análisis de la participación de los alumnos en términos de reconstrucción del conocimiento a partir de la confrontación de esquemas referenciales, discusión de los problemas abordados en el seminario, cumplimiento de lecturas y estudio del mate

rial y realización de tareas de investigación.

La evaluación para este seminario se entiende como un proceso grupal de investigación, en donde podrá apreciarse, por medio del lenguaje oral y escrito las transformaciones que se dan durante el desarrollo del mismo tanto de manera individual como colectiva, durante el proceso de aprendizaje. Se requiere destacar la forma en que el coordinador y el grupo interactúan con el objeto de conocimiento, así como la manera en que se manejan y se transforman los aspectos teórico-prácticos y los esquemas referenciales a nivel individual y grupal.



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA
EDU. NACIONAL DE MAESTROS
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
ÁREA DE LOGÍSTICA

ANEXO 2

PLAN DE TRABAJO - PLANEA 101 ESTRATEGICA

COMIENZO: 21-2-77. LUGAR: JOSE CLINENTE GONZALEZ

ACREDITOS	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	DESEARROLLADO	TIEMPO	RESPONSABLE
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> Recibi Original y Copias 22/02/77 (Firma) ARBITRO, DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION FUNCION DIRECTIVA </p>	Reunión inicial para la re- estructuración y explicación del plan de trabajo de la empresa.	Reunión de la dirección a la hora de la mañana.	1 día	Directora Mercaderías - Reyes Montiel y Personal Directiva.
	Elaboración del Plan Anual de trabajo de la empresa y comisión.	Preparar la estructura básica de los planes de trabajo de las di- visiones.	7 días	Directora
	Analizar con los señores, los puntos que en el plan de trabajo se refieren a la misma.	Aplicar a los sugerencias hechas.		Todo el personal
	Elaborar reglamento, estrate- gias, actividades y tiempos para cada objetivo.	Concebir y estudiar los objetivos y seguir.		
	Construir estructura de personal y asignar a las actividades propuestas.	Controlar y registrar las actividades.		
	Trabajar con cada una de las cosas que se refieren a fines de acuerdo a los objetivos.	Controlar puntos a tener en el desarrollo del plan.	Todo el tiempo	Todo el personal
	Supervisar los recursos y vigilar que se cumplan.	Llevar a cabo un segui- miento constante y		Directora

**AMBITO DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION
 FUNCION DIRECTIVA**

ASPECTOS	ESTRATEGIAS	DESARROLLO	TIEMPO	RESPONSABLE
	<p>Trabajar con los docentes en colectivo y haber sido el ejemplo de trabajo en el grupo y de aula.</p> <p>Plantear la problemática a quienes integran el equipo de dirección y de los aspectos que requieren atención inmediata.</p> <p>Revisar el material y acordar claridad en la relación de compromisos.</p> <p>Integrar en un momento a los que respondan las siguientes actividades de manera programada y evaluar los resultados del desarrollo.</p>	<p>En primer lugar grupo - colectivo, luego el proyecto en el aula y en el nivel.</p> <p>Dividir el tiempo para elaborar el plan de trabajo y el presupuesto.</p> <p>Aplicar un test debidamente balanceado que arroje los intereses, limitaciones, quienes integran el equipo docente.</p> <p>Practicar técnicas de integración que permitan la identificación plena de los puntos de vista.</p> <p>Crear un espíritu solidario y hacer viable como resultado final a los compromisos.</p>	<p>7 días</p> <p>todo el año</p>	<p>Directores y todo el personal docente</p> <p>todo el personal</p>

ASPECTOS	ESTRATEGIAS	DESARROLLO	TIEMPO	RESPONSABLES
	Detectar problemas de enseñanza aprendizaje en base a la evaluación diagnóstica. Proponer formas de trabajo para lograr la adquisición de hábitos en los alumnos.	comentar experiencias del grupo que atiende	15 días	Personal Docente
	Implementar pequeños acervos bibliográficos adecuados a los intereses del niño Promover la redacción de ideas sobre textos leídos	analizar contenidos materiales Promover el incremento y difusión bibliográfica. Crear círculos de lectura en cada grupo. Aprovechar las prácticas de la lectura	30 días	
	Promover la expresión oral para lograr una mejor comunicación verbal	Dar mayor margen y verdadero cumplimiento a los objetivos de la expresión oral y escrita.	todo el año	Personal Docente
	Aprovechar al máximo la temática de nuevos textos para motivar al alumno a concluir con conocimientos más sencillos en cada una de las asignaturas motivo de estudio.	Crear clubes, talleres y laboratorios por medio de los cuales de manera armónica, el alumno llegue a los conocimientos.		
	Lograr que los alumnos participen en investigaciones que superen los actuales contenidos programáticos	Aprovechar la comercialización de auxiliares didácticos actuales que serán básicos		

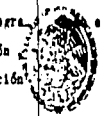
ASPECTOS	ESTRATEGIAS	DESARROLLO	TIEMPO	RESPONSABLES
	Detectar problemas de enseñanza aprendizaje en base a la evaluación diagnóstica.	comentar experiencias del grupo que atiende	15 días	Personal Docente
	Proponer formas de trabajo para lograr la adquisición de hábitos en los alumnos.	Analisar contenidos materiales	30 días	
	Implementar pequeños acervos bibliográficos adecuados a los intereses del niño	Promover el incremento y difusión bibliográfica.	30 días	
	Promover la redacción de ideas sobre textos leídos	Crear círculos de lectura en cada grupo. Aprovechar las prácticas de la lectura	todo el año	Personal Docente
	Promover la expresión oral para lograr una mejor comunicación verbal	Dar mayor margen y veracidad cumplimiento a los objetivos de la expresión oral y escrita.		
	Aprovechar al máximo la totalidad de nuevos textos para motivar al alumno a concluir con conocimientos más amplios en cada una de las asignaturas motivo de estudio.	Crear cubos, talleres y laboratorios por medio de los cuales de manera armónica, el alumno llegue a los conocimientos.		
	Lograr que los alumnos participen en investigaciones que superen los actuales contenidos programáticos	Aprovechar la comercialización de auxiliares didácticos actuales que serán básicos		

ASPECTOS	ESTRATEGIAS	DESARROLLO	TIEMPO	RESPONSABLES
	<p>Procurar el mayor conocimiento de los alumnos así como también mayor acercamiento con el fin de adecuar los programas a los requerimientos observados</p>	<p>Ideas de llevar el control de evaluaciones, controlar los aprendizajes no cognoscitivos, hábitos, habilidades, actitudes, valores</p> <p>Consolidar fuerzas y conocimientos en bien del desarrollo del proceso enseñar aprender.</p>	<p>Todo el tiempo</p> <p>7 días</p>	<p>Directores y Personal Docente</p> <p>Cada maestro</p>
	<p>Relacionar la información proporcionada por los padres de familia con las características de los alumnos, para mejorar su atención</p>	<p>Procurar una constante actualización de conocimientos por medio de la investigación</p>	<p>todo el tiempo</p>	<p>Cada Maestro</p>
	<p>Conocer y analizar los planes y programas del grado escolar correspondiente a fin de satisfacer necesidades de adecuación.</p>	<p>Control y registro de actividades utilizando instrumentos y material necesario.</p>	<p>Al finalizar cada mes (1 día)</p>	<p>Cada Maestro</p>
	<p>Elaborar instrumentos de seguimiento y evaluación</p>	<p>Propiciar la comunicación constante y respeto a las diferencias individuales.</p>		
	<p>Procurar la atención de nuestros alumnos en un ambiente de libertad</p> <p>Monitoreo y consenso constante para optimizar los procesos y/o en su caso modificarlos o cambiarlos.</p>	<p>Supervisión y registro de actividades programadas.</p>		

COMUNIDAD
— PARENTES DE FAMILIA —
SERVICIOS DE APOYO — ESCUELA —
VINCULACION —
AMBITO

ASPECTOS	ESTRATEGIAS	DESEMPEÑO	TIEMPO	RESPONSABLES
	<p>- Involucrar de manera directa en el desarrollo del proceso al maestro, alumno, padre de familia y autoridades.</p>	<p>- Llevar a cabo reuniones propedéuticas y sensuales que hagan ver los propósitos y fines de su participación</p>	1 hora cada mes	Directora y Padres de Familia.
	<p>- Llegar a cabo acciones tendientes a lograr la identificación interpretación de los actores del proceso</p>	<p>- Solicitar información sobre procedencia, estudios, ocupación, viviente de ingreso, desarrollo para conocer más y mejorar la problemática del alumno.</p>	Inicio del año Escolar	Maestros y Padres de Familia
	<p>- Difundir con antelación los propósitos y las metas del desempeño educativo, para su conocimiento, dominio y participación.</p>	<p>- Progresar actividades de estudio y nivelación solución de tareas a padres de familia.</p>		
	<p>- Conscientizar de la responsabilidad y compromisos que con sus hijos y la Patria tienen con la tutoría responsable</p>	<p>- Aprovechar las reuniones sensuales de información de manera dirigida desarrollar un plan de acción involucrando con sentido responsable a los actores, lograr un escrito de superación.</p>	1 hora cada mes	Maestros y Padres de Familia.
	<p>- Establecer un período semanal y horario que permita reconocer los valores de los alumnos, maestros y padres</p>	<p>- Advertir y reconocer alcances y limitaciones o capacidades</p>		
	<p>- Instituir diferentes tipos de estímulo y reconocimiento para los elementos</p>			

ASPECTOS	ESTRATEGIAS	DESARROLLO	TIEMPO	RESPONSABLES
AMBITO : VINCULACION ESCUELA COMUNIDAD SERVICIO DE APOYO PADRES DE FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar asesoramiento continuo a las Asociaciones de Padres de Familia a fin de aprovechar y canalizar los ingresos y aportaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar materiales y herramientas para realizar labores de pintura, reposición de vidrios y aseo general 	Cuando sea necesario	Directora y desde Autoridades, Padres de Familia
	<ul style="list-style-type: none"> - Recurrir a las autoridades Políticas en busca de auxilio material económico así como mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar para la elaboración y trámite de oficios para solicitar las construcciones necesarias y el mantenimiento adecuado 		
	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar eficazmente con acciones directas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar conjuntamente actividades de limpieza y mantenimiento general del edificio . 		
	<ul style="list-style-type: none"> - Redactar documentos importantes , como los Estatutos de la Asociación de Padres de Fam. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recoger firmas de los integrantes de la Asociación 		
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar juntos padres y maestros estrategias de ayuda en el trabajo escolar de sus hijos 	<ul style="list-style-type: none"> - Pagar por la integración, participación y corresponsabilización y armonía . 	el año	ATENTAMENTE LA DIRECTORA	



19...
 "LAS..."
 CUENTA...

IMPORTE FINAL

Gustavo A Madro D. F., a 5 de julio de 1994

C. PROFRA.
JULIAN MONTEA SENA
DIRECCION DE EDUCACION PRIMARIA
DIRECCION NUM 2 EN EL D. F.,
P R S J S A I S

La que suscribe C. Profra. Mercedes Keyes -
Montiel, Directora de la Escuela Primaria antes mencionada, por -
de la presente envía a usted el resultado de administrar la prestación
del servicio educativo conforme a las normas y lineamientos estableci-
dos por la Secretaría de Educación Pública, en el ciclo escolar de -
1993 - 1994 .

TRABAJO PEDAGOGICO

Se orientó al personal docente en la interpretación de los lineamientos
técnico pedagógico para el manejo de los programas de estudio por medio
de una actualización intensiva en el mes de agosto .
Se autorizaron las estrategias del personal docente para mejorar la -
aplicación de los programas de estudio en cada grado .
Se detectaron las necesidades de mantenimiento y conservación del -
edificio escolar, por medi de un plan de trabajo de la Asociación de
Padres de Familia y el plan anual de la cooperativa escolar .
Se mantuvieron actualizados los datos estadísticos todo el año .
Se realizó la pre-inscripción de los alumnos aspirantes al primer año
en las fechas marcadas por la autoridades del D.F.D
Se entregaron en una brevesina simbólica los libros de texto gratuitos -
a maestros y alumnos para su uso y manejo en el aula .
Se canalizaron hacia instituciones especiales a los alumnos de primeros
que presentaron problemas de aprendizaje , para que les dieran atención
necesaria .

Recibido en el
7/Julio/94
V. S. S. J. S. A. I. S.

ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Se dieron a conocer las disposiciones de la circular 001, la Ley de trabajo de acuerdo a las nuevas normas del programa de la Modernización Educativa. En el mes de septiembre en la Asamblea General de Padres de Familia, se procedió a dar el informe financiero de la mesa saliente y la votación para la elección de los nuevos intererantes.

Entre las tareas que desarrollo la Asociación de Padres de Familia fue solicitar a la Delegación la pintura de todo el edificio escolar, lo cual no fue posible.

Se interrumpió al Consejo Técnico Consultivo con las comisiones necesarias para el buen funcionamiento del servicio educativo.

Se realizaron todo el año simulacros, se marcaron las zonas de seguridad.

En la Asamblea General fueron elegidos los nuevos intererantes de la Cooperativa escolar, mismos que difundieron entre los alumnos, maestros y empleados el cooperativismo, así mismo se llevaron a cabo Asambleas para aceptar las compras de bienes materiales en beneficio de la comunidad escolar.

Se animaron a los alumnos los trabajos de educación física.

Se promovió el establecimiento de condiciones sanitarias en la cooperación, el orden y el respeto entre alumnos, personal docente, empleados y padres de familia.

Se formaron campañas permanentes de orden, puntualidad, uso racional del agua, conservación de áreas verdes, salud, higiene de los dientes etc. etc.

Se llevó todo el año escolar el Proyecto de Fincancas de lectura desde los primeros años hasta los sextos años.

Se atendieron siempre los grupos que quedaron sin maestro eventualmente para garantizar su aprovechamiento y atención permanente.

CONTINUIDAD DE LA

Se organizó, dirigió y visitó los recesos de inscripción, reinscripción y registro, acreditación se realizaron conforme al calendario escolar.

Cada profesor elaboró sus pruebas de evaluación pedagógicas para estar en posibilidad de hacer un repaso de los conocimientos del año anterior en el mes de septiembre; y así seguir con el trabajo del programa de la Modernización educativa de cada curso.

Se les entregó a los C. Profesores y algunos los libros de texto gratuitos para la aplicación de los programas vigentes.

Se entregó al personal docente la documentación individual de sus alumnos así como las hojas AIT, las cuales se revisaron que los datos de los niños fueran correctos.

Se elaboró y conservó actualizado el registro de inscripción general del

ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Se dieron a conocer las disposiciones de la circular 001, la Ley de trabajo de acuerdo a las nuevas normas del programa de la Modernización Educativa. En el mes de septiembre en una Asamblea General de padres de familia, se procedió a dar el informe financiero de la masa saliente y la votación para la elección de los nuevos integrantes.

Entre las tareas que desarrolló la Asociación de Madres de familia fue solicitar a la Delegación la pintura de todo el edificio escolar, lo cual no fue posible.

Se interó al Consejo Técnico Consultivo con las comisiones necesarias para el buen funcionamiento del servicio educativo.

Se realizaron todo el año simulacros, se cerraron las zonas de seguridad.

En Asamblea General fueron elegidos los nuevos integrantes de la Cooperativa escolar, misas que difundieron entre los alumnos, maestros y empleados el cooperativismo, así mismo se llevaron a cabo Asambleas para aceptar las compras de bienes materiales en beneficio de la comunidad escolar.

Se abrieron a los grupos los horarios de educación física.

Se promovió el establecimiento de condiciones generales en la cooperación, el orden y el respeto entre alumnos, personal docente, empleados y padres de familia.

Se formaron campañas permanentes de orden, puntualidad, uso racional del agua, conservación de áreas verdes, salud, higiene de los dientes, etc.

Se llevó todo el año escolar el Proyecto de Bancos de lectura desde los primeros años hasta los sextos años.

Se atendieron siempre los grupos que quedaron sin maestro eventualmente para repartir su aprovechamiento y atención permanente.

CONTINUA EN OTRA PAGINA

Se organizó, dirigió y vigiló los procesos de inscripción, reinscripción y registro, acreditación se realizaron conforme al calendario escolar.

Cada profesor elaboró sus pruebas de exámenes pedagógicas para estar en posibilidad de hacer un repaso de los conocimientos del año anterior en el mes de septiembre; y así seguir con lo marcado en el programa de la Modernización educativa de cada grupo.

Se les entregó a los C. Profesores y alumnos los libros de texto gratuitos para la aplicación de los programas vigentes.

Se entregó al personal docente la documentación individual de sus alumnos así como las hojas AIT, las cuales se revisaron que los datos de los niños fueran correctos.

Se elaboró y conservó actualizado el registro de inscripción general del

plantel , se entregaron los datos estadísticos generados durante todo el año escolar a las autoridades correspondientes .

Se integraron los paquetes de las pre-inscripciones adelantadas de los 1 eros años y se entregaron directamente al SAID .

Se recibió la información relativa al llenado de la documentación especial de los sextos años y se verificó al final del ciclo escolar que los certificados estuvieran correctos y bien sellados

Se vigiló que se anotara el promedio de aprovechamiento en los certificados y se validaran con el sello especial y la firma de la directora .

Se revisó la documentación escolar de cada grupo y se verificó que los datos de aprobados y no aprobados fueran los manifestados en las últimas estadísticas .

Se llevó el control de entradas y salidas del personal en el libro de firmas se hicieron los reportes de inasistencias , licencias médicas y licencias económicas del personal .

Se vigiló que fueran anotadas en el libro de visitas todas las observaciones y sugerencias de la inspección , Jefatura y cualquier autoridad .

Se vigiló que se entregaran a tiempo los reportes financieros de la cooperativa escolar y el informe final de la Asociación de Padres de Familia .

ACTIVIDADES DE VIGILAN

Se vigiló que los C. Profesores realizaran hasta donde fuera posible el cumplimiento de los objetivos programáticos de los planes de estudio .

Se supervisó a los grupos una vez al mes , para estimar su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias que presentaron algunos alumnos

Se verificó que el personal docente llevará al corriente el registro de Avance Programático , a efecto de evaluar al desa rollo del proceso de enseñanza aprendizaje .

Se vigiló que los padres de familia estuvieran informados del aprovechamiento de sus hijos y firmaran la boleta .

Se vigiló que se comparó lo establecido en las Actas de la Cooperativa , así como lo manifestado en el Plan de trabajo de la Asociación de Padres de Fam.

ACTIVIDADES COMUNITARIAS

Se revisaron y autorizaron las actividades que presentaron la Comisión de Acción Cívica y Social como apoyo a la educación .

Se presentaron en el ámbito escolar los eventos cívicos más importantes con ceremonias muy patriotas .

Se autorizó la Visita Tesoros del Vaticano .

Se puso una exposición con los mejores trabajos de la Unidad Jornada por

la Paz y el desarrollo .

Se efectuó el día 29 de abril una convivencia entre los alumnos y maestros .
Se efectuó el día 10 de mayo el festival de las Madres con la participación de todos los grupos .

El día 8 de julio se llevó a cabo la Ceremonia de fin de Cursos en donde se rindieron honores al Lápido Patrio .

SERVICIOS ASISTENCIALES

Se promovió entre el personal docente , la selección de los mejores alumnos en calificaciones para ser candidatos a Becas .

Se dió la información a los padres de los niños becados para presentarse con sus hijos a cobrar el día y lugar señalado por las autoridades .

SERVICIOS ASISTENCIALES

Fueron asignados a los C. Profesores los grupos de acuerdo a su capacidad , antigüedad y experiencia .

Se dieron a conocer a los C. Profesores las condiciones generales del Reglamento de trabajo que marca la C.E.M.

Se mantuvo actualizada la planilla del personal , se manifestaron las altas y bajas en la estadística .

Se dió la información para ingresar a Carrera Magisterial .

Se entregaron constancias de estudio y trabajo .

Se entregaron créditos escalafonarios .

Se entregaron las fichas de calificaciones de Carrera Magisterial .

SERVICIOS ASISTENCIALES

Se llevó el control de los bienes muebles e inmuebles de la escuela con su documentación respectiva .

Se informó de las altas compradas por la Cooperativa Escolar (Películas educativas 15)

Se organizaron los servicios de mantenimiento del edificio escolar , los de mensajería y conserjería .

Se controló el uso y el sello , papelería oficial , y la documentación que ampara los bienes inmuebles .

SERVICIOS ASISTENCIALES

Se verificó que se aplicaran correctamente los fondos de los aportaciones voluntarias de la Asociación de Padres de familia , y se controló lo recaudado en su plan de trabajo .

Se vigiló que se efectuaran correctamente las anotaciones de in-erreción de fondos de la Cooperativa Escolar , el ingreso de los nuevos socios , donación de refrescos y los intereses bancarios .

Se vigiló que se entregaran a tiempo, los informes financieros .

Se vigiló que fueran entregados los fondos repartibles de la Cooperativa Escolar - a todos los socios , así como la devolución de los certificados de los alumnos de sexto grado al momento de la graduación de la Cooperativa .

Se vigiló que la Asociación de Padres de Familia entregara a tiempo su informe - final de los estados financieros .



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
LA CIUDAD DE GUAYMAS

OROZCO

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
"JOSE CLEMENTE OROZCO"
GUSTAVO A. MADRERO, D.F.

ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA DIRECTORES DE EDUCACION BASICA
(FINALIDAD PROYECTO DE TESIS)

DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION:

- Nombre de la escuela
- Año en que se creo
- Nivel escolar
- Tipo Oficial () Particular ()
- Dirección

DATOS DEL DIRECTOR:

- Nombre
- Edad -Sexo -Lugar de Nacimiento
- Grado Máximo de Estudios
- Egresado de:
- Especialidad
- Otros estudios superiores
- Tiempo de ejercer la dirección en esta institución
- Tiempo de ejercer la dirección en otra institución
- Nivel de dicha institución
- CURSOS DE FORMACION Y/O ACTUALIZACION DIRECTIVA
- Nombre del curso Institución Fecha

1.- T.P.- ¿Orienta usted al personal docente en la interpretación y el manejo de los programas de estudio?

2.- ¿Controla que el proceso Enseñanza-Aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica?

3.- ¿Toma en cuenta el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela?

4.- ¿Que elementos considera o toma en cuenta, de las sugerencias que presenta el personal docente para mejorar la aplicación de los programas de cada grado?

5.- ¿Como es que motiva usted a su personal?

6.- ¿Como es que motiva usted a su personal a utilizar los mate -
riales existentes en el medio?

7.- ¿Como promueve el desarrollo del proceso Enseñanza-Aprendizaje
para que se apliquen los métodos y las técnicas que permiten el
logro de los objetivos?

8.- ¿Auxilia y orienta a su personal docente en la interpretación
de los lineamientos, técnicas para el uso de los libros del maes -
tro y los de texto del alumno?

9.- ¿Que elementos utiliza para detectar los problemas de actuali -
zación de su personal?

10.- ¿De detectar este problema los canaliza a las autoridades res -
ponsables?

- 11.- ¿Motiva al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo. Si, No, Porque?
- 12.- ¿Participa en las actividades de mejoramiento profesional que realice la Dirección General de Educación Primaria. Si, No, Porque?
- 13.- ¿Canaliza a los alumnos que presenten problemas de aprendizaje?
- 14.- ¿Implementa los proyectos de apoyo al desarrollo del plan de trabajo, así como los programas de estudio que envíe a la Dirección de Educación Primaria?
- 15.-T.A.- ¿Cuáles son las funciones y tareas principales que realiza como director de esta institución?

16.- ¿Cuáles son sus metas como director de esta institución?

17.- ¿Que entiende como organización educativa?

18.- ¿Integra anualmente el Consejo Técnico Consultivo de la escuela para facilitar la labor educativa. Si, No, Porque?

19.- Promueve en asamblea la formación de la mesa directiva conforme al reglamento?

20.- ¿Estudia o en su caso aprueba la distribución del tiempo de trabajo que el profesor le presente?

- 21.- ¿Asigna usted a los grupos los horarios para las actividades artísticas, físicas y tecnológicas?
- 22.- ¿En caso de no asistir un maestro a clase se le comunica a los alumnos que se retiren o toma usted a cargo el grupo eventualmente?
- 23.- ¿Considera que es importante la información constante con los padres de familia y el personal docente en cuanto a asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela. Porque?
- 24.- ¿Como responsable del plantel, presenta usted alguna iniciativa para el mejoramiento de la organización y funcionamiento de la escuela?
- 25.- ¿Que entiende como administración educativa?

26.- ¿Poco es importante la administración para el director?

27.- ¿Que entiende como administración de personal?

28.- ¿Cuales son los objetivos principales que tiene usted para esta institución?

29.- ¿Al recibir las actividades anuales de los profesores, las autoriza inmediatamente o las analiza?

30.- Prevee las necesidades anuales de recursos humanos como de materiales?

- 31.- ¿Detecta las necesidades de mantenimiento, remodelación o ampliación que requiera la escuela, y que hace al respecto?
- 32.- ¿Elabora el programa actual de trabajo en base a las necesidades detectadas, o bajo necesidades de carácter personal?
- 33.- ¿Presenta a la Asociación de Padres de Familia las necesidades de materiales tanto didácticos como de mantenimiento de la escuela, y que se hace al respecto?
- 34.- ¿Mediante que técnicas o procedimientos detecta los problemas necesidades y/o potencialidades de la institución con respecto a
-Personal

-Recursos Humanos

-Material Didáctico

-Presupuesto

-Pedagógico

35.- ¿Cuales son los problemas o necesidades más comunes que manifiesta esta institución con respecto a:

-Personal

-Recursos Materiales

-Material didactico

-Instalaciones e inmobiliario

-Presupuesto

-Pedagógico

36.- ¿Cual es el procedimiento mediante el cual solucionan los problemas surgidos en la institución?

37.- ¿Que tipo de mando caracteriza su labor directiva?

38.- ¿En que tipo de técnicas administrativas apoya su proceso de planeación?

39.- ¿Que tipo de decisiones toma usted como director de esta institución?

40.- ¿Cuál es el proceso que desarrolla para llegar a las decisiones tomadas?

41.- ¿Que otras personas participan en la toma de decisiones dentro de la institución y que función tienen?

42.- ¿Que limitaciones ha detectado para la eficiente toma de decisiones dentro de la institución.?

43.- ¿Como esta organizada esta institución?

44.- ¿Que tipo de organigrama caracteriza a esta institución?

45.- ¿Como coordina al personal y los objetivos de la institución?

46.- ¿Vigila que se lleve a cabo el cumplimiento de los objetivos programáticos?

47.- ¿Considera que es importante supervisar a los grupos cuando menos una vez por semana y porque de no ser así que lo limite?

48.- ¿Revisa que el personal docente lleve al corriente el registro del avance programático. Si, no, porque?

49.- ¿Que tipo de planeación caracteriza su labor directiva?

50.- ¿En que consiste este tipo de planeación?

51.- ¿Como realiza la planeación de recursos humanos?

52.- ¿Como induce u orienta al personal de nuevo ingreso?

53.- ¿Como recluta y selecciona al personal para esta institución?

54.- De llevar el libro de asistencias ¿aplica las sanciones o se soluciona de alguna otra manera el problema?

55.- ¿Como jefe de la institución expide los creditos escalafona - rios de su personal?

56.- ¿Como se lleva acabo la formación y actualización del personal

57.- ¿A que problemas se ha enfrentado al evaluar el desempeño del personal?

58.- ¿Como se lleva acabo la promoción del personal a el puesto directivo o en su caso al que corresponda?

59.- ¿Como afronta y resuelve los conflictos entre la dirección y el personal?

60.- ¿Que entiende por liderazgo?

61.- ¿Se considera lider de la institución?

62.- ¿Que estilo de liderazgo lo caracteriza y en que consiste este estilo?

63.- ¿Cuales son las limitaciones que le impiden ser un director eficaz?

64.- ¿Que cursos considera usted importantes para la formación de directores de institución educativas?

ANEXO 4

**CUESTIONARIO PARA PROFESORES DE EDUCACION BASICA
(FINALIDAD PROYECTO DE TESIS)**

DATOS DEL PROFESOR

- Edad -Sexo -Lugar de Nacimiento
- Grado Maximo de Estudios
- Egresado de:
- Especialidad
- Otros estudios superiores

CURSOS DE FORMACION Y/O ACTUALIZACION

-Nombre del curso	Institución	Fecha
-------------------	-------------	-------

1.T.P.1- ¿Recibe orientación por parte del director para la interpretación y manejo de los programas de estudio?

2.T.P.2- ¿Se preocupa el director que el proceso Enseñanza-Aprendizaje se vincule con la teoría y la práctica. Si, No, Porque?

3.T.P.5- ¿Recibe motivación por parte del director y como es que se da esta?

4.T.P.7- ¿A través de que elementos promueve el desarrollo del proceso Enseñanza-Aprendizaje para que se apliquen los métodos y las técnicas que permitan el logro de los objetivos?

5.-T.P.8- ¿Recibe orientación para la interpretación de los lineamientos técnicos de los libros de maestro y de texto?

6.T.P.11- Existe la comunicación por parte del director para que usted mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo?

- 7.T.A.22- ¿En caso de no asistir usted a clases el director toma su lugar o regresa a los alumnos a sus casas?
- 8.T.A.36- ¿Que procedimientos o medidas toma el director para solucionar las fricciones surgidas entre usted y el?
- 9.T.A.37- ¿Como caracteriza usted el mando del director. Autoritario, pasivo, critico, reflexivo, otro y porque?
- 10.T.A.38- ¿A notado o sabe si se apoya en algun tipo de técnica administrativa. Si, no, porque?
- 11.T.A.41- Participa usted para la toma de decisiones que lleva el director?
- 12.T.A.42- ¿Que limitantes le impiden no participar en un momento dado?

13.T.A.43- ¿Conoce como esta organizada esta institución?

14.T.A.45- ¿Existe coordinación entre usted, director y docentes para llevar a cabo los objetivos de la escuela?

15.T.A.46- ¿Toma en cuenta el director que se lleven a cabo los objetivos pragmáticos?

16.T.A.47- ¿A observado que el director supervise por lo menos una vez por semana a los grupos? de ser más tiempo especifique

17.T.A.48-¿Verifico el director que el personal docente lleve al corriente el registro de avance programático. Si, No, Porque?

18.T.A.52- ¿Como es tratado y orientado el personal de nuevo ingreso tanto por su parte como por el director?

19.T.A.55- ¿Le son dados a tiempo sus creditos escalafonarios?

20.T.A.56- ¿A asistido a cursos de formación y actualización de personal, nombrelos y que documentos se a obtenido?

21.T.A.58- ¿Sabe como se promueve el puesto directivo. Le gustaria que lo promovieran para dicho puesto. Si, No, Porque?

22.T.A.60- ¿Que entiende por liderazgo?

23.T.A.61- ¿Considera usted al director de este plantel como lider

24.T.A.62- ¿Que estilo de liderazgo cree que le caracteriza?

25.T.A.62- ¿Conoce ese estilo en el que lo esta catalogando?

26.T.A.64- ¿Tomando en cuenta su juicio de valores que limitantes cre usted tener el director para ser eficaz. De no creer que tenga limitantes mencionalo

27.T.A.65- ¿Que cursos propondria usted para la formación de directores de educación básica

BIBLIOGRAFIA

- A.Vandersal William Supervisión del personal de oficinas públicas y empresas Ed. Uteha México 1964.
- Barajas Medina Jorge Curso Introductorio a la Administración Ed. Trillas México 1987.
- Ciencia y Desarrollo La U.P.N. Síntesis de un proyecto académico Pescador José Angel N° 30 Enero-Febrero 1980 CONACYT.
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica Unidad de promoción de aseguramiento de la calidad educativa Administración con calidad Mayo 1996.
- Consejo Nacional Técnico de la Educación Decreto de creación de la U.P.N. Ed. S.E.P. Agosto 25 1978 CONALTE.
- Consejo Nacional Técnico de la Educación Perfiles del programa de gobierno 1988-1994. Instituto de Estudios Políticos Económicos y Sociales Ed. S.E.P. CONALTE.
- Consejo Nacional Técnico de la Educación Programa para la Modernidad Educativa 1988-1994 Ed. S.E.P. México 1990 CONALTE.
- Consejo Nacional Técnico de la Educación ¿Qué es la Modernización de la Educación Básica? Ed. S.E.P. México 1991 CONALTE.
- Colunga Dávila Carlos La Calidad en el Servicio Ed. Panorama México 1995.
- C. Sporb Dalilla Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria Ed. Kapelusz Argentina 1982.
- Diario Oficial de la Federación Acuerdo N° 96.97 Diciembre 7 1982 México DF

- Diario Oficial de la Federación Lev General de Educación Julio 13 1993 México D.F.
- Diario Oficial de la Federación Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública Diciembre 16 1994 México D.F.
- Diario oficial de la Federación Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública Marzo 26 1994 México D.F.
- G. Furth Hans Las Ideas de Piaget su aplicación en el aula. Ed. Kapelusz Argentina 1974.
- Gutiérrez Mario Administrar para la Calidad conceptos administrativos del control total de calidad. Ed. Limusa México 1995.
- Lourenco Filho M.B. Organización y Administración Escolar Ed. Kapelusz Argentina 1974.
- Ortiz Urquidí Raúl Derecho Civil Ed. Porrúa México 1986.
- Piaget Jean Psicología y pedagogía Tr. Fernández Francisco J. Ed. Ariel México 1983.
- Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 Zedillo Ponce de León Ernesto México D.F.
- Reyes Ponce Agustín Administración por Objetivos Ed. Limusa México 1985.
- Secretaría de Educación Pública Circular 001 Educación Primaria Ed. S.E.P. Agosto 1994 México D.F.
- Secretaría de Educación Pública Manual del Director del Plantel de Educación Primaria Ed. S.E.P. México 1987.
- Secretaría de Educación Pública Manual del Director de la Escuela de Educación Secundaria Técnica Ed. S.E.P. México 1986.

- Segura Guerra Antonio Administración y Dirección de Empresas Ed. Dosset,S.A España 1984.
- Soto Alvares Clemente Introducción al Estudio del Derecho y nociones de derecho civil Ed. Limusa México 1979.
- Universidad Pedagógica Nacional Boletín N° 16 U.P.N. Marzo 16 1980 México D.F.