

# Unidad 3

---

- Importancia y función de la Administración Escolar

Si tomamos la escuela como una empresa, estaremos de acuerdo con que ésta tendrá éxito si se utiliza una administración efectiva.

Es aquí donde el establecimiento y concepción de muchos objetivos docentes, de política interna y externa, descansan en la capacidad del director. La tarea de hacer posible la mejoría de normas para alumnos, personal docente, administrativo, técnico y manual, establece un gobierno más eficiente; es un reto que hay que aceptar.

La administración pone en orden los esfuerzos y con ello se evita pérdida de tiempo y de dinero. La solución de un problema resulta más fácil cuando intervienen todos los involucrados en el quehacer administrativo.

### **La tarea fundamental de la administración escolar**

La tarea fundamental es la de facilitar la enseñanza y el aprendizaje y para lograrlo se requiere de actividades concretas.

Los estudiosos de la administración escolar estarían de acuerdo en aceptar las siete tareas que especifican Cambell, Corbally, Ramsever y otros . Estas tareas son:

- A) "Las relaciones entre escuela y comunidad
- B) Desarrollo del plan de estudios
- C) Grupos de alumnos
- D) Facilidades materiales
- E) Equipo de personal
- F) Dirección financiera
- G) Organización y estructura".

#### ***A) Las relaciones entre la escuela y la comunidad***

Estas relaciones, que deben siempre de existir, no siempre se dan por muchas razones, entre otras por falta de iniciativa del director o de los maestros, la situación

geográfica en que se encuentra ubicada la escuela (grandes ciudades, o bien alejadas considerablemente de los núcleos de población), falta de interés de los habitantes, etcétera, sin embargo, deben buscarse los conductos que permitan mantener informados a los miembros de la comunidad (considerándose ésta en casos especiales a la sociedad de padres de familia), de lo que la escuela hace en ello va implícito la serie de actividades cotidianas y especiales que se desarrollan en la escuela: todo esto ayuda a lograr armonía y entendimiento entre la comunidad y ésta.

### ***B) Desarrollo del plan de estudios***

Esta tarea incluye las actividades que los maestros realizan para planear adecuadamente, desarrollar, controlar y evaluar el desarrollo del plan de estudios así como los programas correspondientes, de igual manera la selección de métodos, procedimientos, técnicas y auxiliares didácticos que facilitan el desarrollo de los planes de estudio.

Es tarea del director o administrador escolar hacer evaluaciones correspondientes a fin de saber si se han logrado los objetivos propuestos. Esta evaluación a que nos referimos no es tarea fácil, ya que constituye el conocimiento de programas de todas las asignaturas, además del manejo de métodos, procedimientos, técnicas y materiales didácticos adecuados, sobre dinámica de grupos, etcétera. Debido a eso, para llevar el control correctamente, desde el punto de vista técnico y no sólo administrativo, se requiere una verdadera preparación pedagógica y administrativa de quien dirija los destinos de una institución educativa.

### ***C) Grupo de alumnos***

Los grupos de alumnos se pueden integrar haciendo uso de diferentes criterios; cualquiera que se adoptase sería mejor que no adoptar ninguno. Algunos criterios para la formación de grupos son: por edades, por sexo, por cociente intelectual, por índices de conocimientos. Los criterios mencionados tienen su razón de ser ya que van relacionados con la posibilidad de aprendizaje atendiendo a los intereses de los alumnos.

Ahora bien, estamos utilizando el término "grupo" por una usanza, pues para que el grupo se considere como tal, deberá reunir una serie de requisitos que a los grupos escolares les falta mucho para llegar a ser.

### ***D) Facilidades materiales***

Se ha mencionado reiteradamente que la administración moderna actual, da primordial importancia a los recursos humanos y desde luego al tratamiento que se les debe dar para el logro de un rendimiento satisfactorio; y es verdad que son indispensables e importantes, pero ¿qué ganaría un director escolar, si teniendo personal suficiente y capacitado no contara con las condiciones materiales también suficientes y adecuadas? Las instalaciones materiales son también indispensables ya que en ellas se realiza la función educativa.

El edificio influye positiva o negativamente según las condiciones en que se encuentre. Su influencia será positiva cuando se haya construido exprofesamente para escuela, porque estaría bien orientado, con ventilación e iluminación adecuada, reunirá las condiciones que recomienda la higiene escolar, dispondrá de los anexos indispensables y necesarios como los laboratorios, talleres, bibliotecas, sanitarios, canchas deportivas, patio para actividades cívicas, bodegas, etcétera.

### **E) Equipo de personal**

Todo director escolar debe integrar al personal en un equipo de trabajo, operativo y dinámico. Una escuela funcionará en la medida que se ubique adecuadamente al personal, tomando en cuenta sus intereses, capacidades y aptitudes, permitiendo así, asignarles tareas que realizarán con gusto y satisfacción.

### **F) Dirección financiera**

Ésta se refiere a la contabilidad de los ingresos y egresos de la escuela. Cuando un director escolar maneja honestamente este renglón y lo hace sentir a la comunidad escolar e incluso a la extraescolar, adquiere un poder invisible ante las gentes; es la clave del éxito en cualquier actividad que emprenda posteriormente para reunir fondos económicos.

Debe el director elaborar el presupuesto anual de acuerdo con las necesidades más apremiantes y calcular el monto del presupuesto inicial para, si es necesario, restringir los gastos y abocarse sólo a las prioritarias.

### **G) Organización y estructura**

Ésta se refiere a la estructuración que se dé, a fin de lograr los objetivos propuestos, pudiendo ser una estructura: horizontal o vertical, centralizada o descentralizada, delegando autoridad o responsabilidades, según el caso y las circunstancias que viva en un momento dado la escuela.

### **Filosofía de la administración y uso de la misma**

Cuando se habla de filosofía es hablar del porqué de las cosas, en este caso de la administración, porque es una forma de pensamiento. Para administrar hay que tener una filosofía al respecto porque no se puede operar en el vacío.

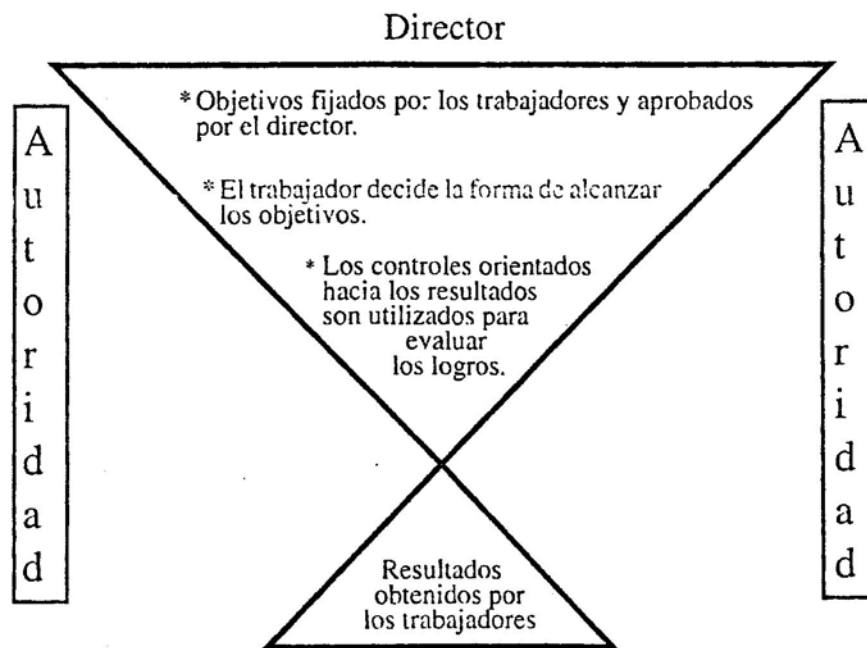
"Ignorar la filosofía administrativa es negar que el carácter, las emociones y los valores están relacionados con las ideas del gerente y que sus procesos físicos y mentales influyen en su comportamiento administrativo." 18

Cuando un director de una institución educativa define y hace sentir su filosofía administrativa puede lograr ventajas, porque ello consigue ganar seguidores y un apoyo efectivo en las tareas que emprenda. Así, los demás sabrán por qué actúa como lo hace.

Aunque en este trabajo no se pretende hacer un estudio amplio y profundo de las diferentes escuelas o corrientes de la filosofía administrativa, sí nos parece conveniente hacer notar que hasta antes de los principios del siglo XX la tendencia marcada de los administradores era de un individualismo dogmatizante y absurdo cuando menos para quienes, desde entonces, han marcado una nueva concepción filosófica de la administración: considerar el grupo en todas las decisiones y acciones administrativas.

En algunos casos existe un temor injustificado por parte de los directivos de perder poder, pero es una concepción equivocada; ello difícilmente sucederá si se tiene completa lucidez de lo que se está haciendo, porque el administrador, --como antes se dijo- hace saber el porqué de las cosas que emprende o se propone emprender, y si además sensibiliza al personal a su cargo para convertirlo en el más decidido colaborador, toma el liderazgo de su escuela y tal vez de su comunidad.

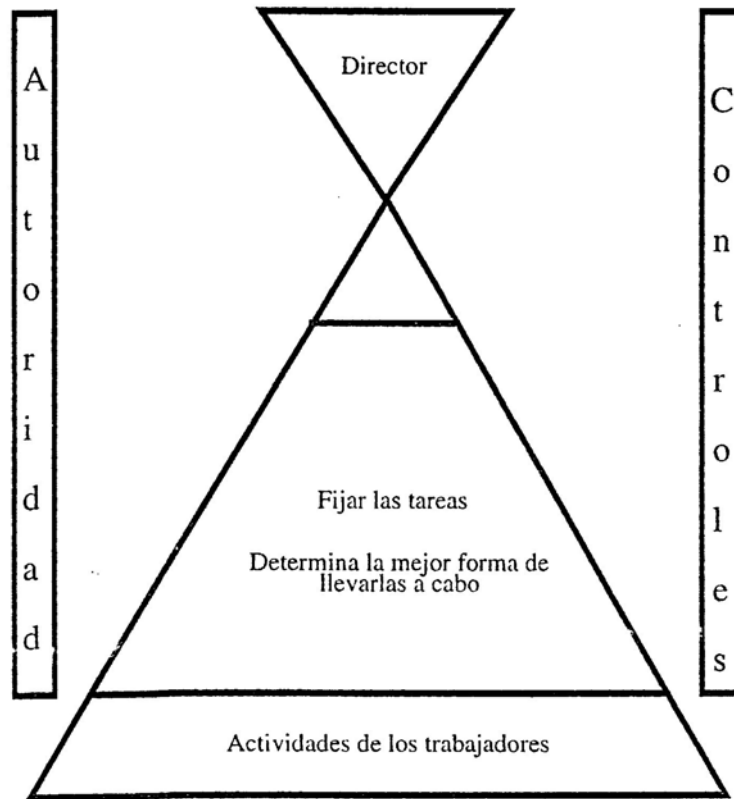
En la figura 6 se presenta gráficamente el proceder de los administradores con filosofía de grupo, es decir, actual.



**Figura 6**

Esta administración está orientada a los resultados. El grupo es recurso vital para obtener determinados resultados. La satisfacción de los trabajadores se obtiene por la motivación del logro.

En la figura 7 se presenta gráficamente el proceder de los administradores con filosofía individualista; ésta, al parecer, no es la más recomendable en nuestros tiempos.



**Figura 7**

La administración que aplica esta filosofía está orientada a las actividades. Es un sistema de autoridad. La satisfacción de los trabajadores se obtiene porque se desempeñan según las directrices.

### **Principios de la administración educativa**

Siendo la educación un verdadero complejo donde intervienen factores económicos, sociales, morales, filosóficos, políticos, históricos y legales, el directivo o subdirectivo no puede ni debe permanecer ajeno a estas circunstancias en que se encuentra como sujeto del proceder educacional.

Entre los principios de administración educacional se establece como una necesidad que los directores tomen siempre en consideración:

- A) Unidad de propósitos
- B) Un solo ejecutivo
- C) Coordinación
- D) Continuidad
- E) Flexibilidad
- F) Cooperación

- G) Adecuada distribución del trabajo
- H) Control de trabajo
- I) Planeamiento y la toma de decisiones
- J) Evaluación.

### **A) Principio de unidad de propósitos**

Todos los directivos de las escuelas deben asumir los mismos criterios en cuanto a su actuar y pensar, claro está en cuanto se refiere a lineamientos generales.

### **B) Principio de un solo ejecutivo**

¿Porqué 1111 seto ejecutivo?, porque es claro que en las instituciones donde se diversifica el mando, se corre el riesgo de que las indicaciones sean contradictorias y que, por lo tanto, quienes deben llevarlas a la práctica se confundan al grado que en no pocas ocasiones no atienden ninguna, creándose una anarquía.

En el caso concreto de una escuela, evidentemente la autoridad ejecutiva es el director, sin embargo no se piense que nada se puede hacer sin que él lo disponga, pues hay muchas actividades que no requieren (por sus características muy especiales) (le su aprobación.

### **C) Principio de coordinación**

Desde que mencionamos las definiciones de administración hicimos notar que todas ellas se refieren a un esfuerzo conjunto de quienes forman parte de una empresa para lograr los objetivos que se propusieron alcanzar.

El quehacer educativo no puede concebirse si no parte del criterio de que es y debe ser trabajo de conjunto; por eso la primera tarea de un administrador es hacer del personal a su cargo un equipo de trabajo, de tal forma que garantice positividad en los resultados de las tareas que emprenda, para lo cual se requiere hacerlo partícipe desde la planeación hasta la evaluación; todo esto con buen tino del administrador. Éste es uno de los requisitos que con mayor frecuencia olvidan o no desean poner en práctica los directores de las escuelas y maestros de las mismas, estos últimos porque creen que el aspecto administrativo no les compete (a veces los mismos directores se lo han dicho o hecho sentir), desconociendo con ello la problemática de la institución; cuando hablemos de la filosofía de la administración ampliaremos este punto de vista.

### **D) Principio de continuidad**

Todo administrador educativo al planear las actividades debe proponerse al mismo tiempo no suspenderlas sin motivo verdaderamente justificado, porque ello vendría a crear un ambiente de incredulidad y apatía entre los participantes en el hecho, además de que se atentaría contra la solvencia profesional de quien dirige una escuela.

### **E) Principio de flexibilidad**

Todo plan debe tener un margen de flexibilidad ya que las circunstancias pueden obligar a adaptarse a las necesidades que se vayan presentando. De lo contrario, si un director no contempla en su plan y el de los mandos intermedios con un cierto margen de flexibilidad entonces corre el riesgo de que algunas acciones no puedan realizarse, con la frustración consecuente.

### **F) Principio de cooperación**

La cooperación en todo núcleo social u organización de cualquier tipo, pensemos en la familia o en una gran industria o escuela, es un factor que no debe faltar. Cooperar significa obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin. De allí que la cooperación en una escuela deberá darse entre el personal que trabaja en ella, los alumnos y los padres de familia. Ahora bien, ¿cómo se logra que los demás cooperen? En primer lugar, deberán presentárseles a cada uno de los núcleos que mencionamos, los objetivos que propone realizar, es decir, deben saber qué es lo que se pretende lograr. Ese planteamiento deberá ser muy cuidadoso para lograr que se genere un proceso de sensibilización; esto se logra mediante la comunicación, el diálogo, la presentación de proyectos, pero nunca de manera impositiva.

"Cuando el director es capaz de hacer que el maestro participe en la planeación y que le haga sentir que su opinión es muy valiosa y que le demuestre que la toma en cuenta y logre que sienta que los planes de trabajo no son de una persona en lo particular, sino el resultado del consenso general de la comunidad escolar (personal, alumnos y padres de familia), habrá de lograr plena colaboración de todos los integrantes de esa comunidad."

### **G) Principio de la adecuada distribución del trabajo**

Para cumplir este principio el director debe conocer a sus colaboradores o subordinados en cuanto a sus aptitudes, preparación, intereses, preferencias y hasta diría que de su carácter, y con base en ello poder asignar responsabilidades y comisiones con una probabilidad grande de acierto, en cuanto a que de esta manera el trabajo que realicen será más eficaz.

### **H) Principio de control del trabajo**

El cumplimiento de este principio requiere abandonar aquello de "ahí se va". Si no se diseñan instrumentos de control para saber la eficiencia y el cumplimiento del personal, se puede caer fácilmente en la pérdida de oportunidades para aplicar correctivos oportunamente.

Con el control de la eficiencia y el cumplimiento podemos darnos cuenta quién requiere de una llamada de atención, un extrañamiento o cualquier medida correctiva; y



también nos permite estimular a aquellos que por su trabajo son merecedores de algún tipo de estímulo o reconocimiento.

Al director le corresponde dentro de sus funciones de supervisión conocer el desempeño del personal que trabaja en la escuela, el de los alumnos y el de los padres de familia en cuanto a su participación, y mediante un control, además de corregir y estimular, poder orientar oportunamente en los espacios técnico-administrativos.

### **I) Principio de planeamiento y tolva de decisiones**

Esto de alguna manera lo hemos mencionado en otro apartado. Sin embargo, es conveniente reafirmar que además de la necesidad de tomar decisiones es recomendable que éstas sean tomadas mediante el análisis de todos los factores que pudieran intervenir y una vez tomada alguna lo más aconsejable es no cambiar, es decir sostenerla; sin embargo, esto no quiere decir que ante evidencias en contra aun así se sostenga; en estos casos deberá cambiarse de inmediato y reprogramarse.

### **J) Principio de evaluación**

Este principio nos remite a la verificación del grado en que se han alcanzado los objetivos, y desde luego si esto responde a las metas fijadas originalmente, dicho de otro modo, si los resultados son los esperados. Un director de una institución educativa sabe que todo cuanto se planea, se organiza, se conduce, requiere una evaluación periódica y permanente para saber si se modifican algunas estrategias o sólo es cuestión de cambiar las tácticas administrativas o técnico-docentes. Sin la evaluación estaríamos incompletos en cualquier actividad de que se trate.