

308923

20  
2y.

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

INCORPORADA A LA U.N.A.M.  
ESCUELA DE PEDAGOGIA



**"FORMACION HUMANISTICA PARA DIRECTORES  
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARTICULARES  
EN MEXICO"**

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PRESENTA:

**CARMEN MARIA HERRERA REYES  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN PEDAGOGIA**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Director de Tesis: Lic. Georgina Quintanilla Cerda



## **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 está 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.

## I N D I C E

|   | Pág            |
|---|----------------|
| INTRODUCCION . . . . .  | 2              |
| <b>CAPITULO I LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN MEXICO .</b>                    | <b>6</b>       |
| I.1 Concepto de Institución Educativa . . . . .                               | 7              |
| I.2 Características de las Instituciones Educativas                           | 11             |
| I.3 Reseña Histórica de las Instituciones Educativas en México . . . . .      | 30             |
| I.4 Clasificación de las Instituciones Educativas en México . . . . .         | 48             |
| I.5 Marco Jurídico de las Instituciones Educativas en México . . . . .        | 58             |
| <br><b>CAPITULO II LA DIRECCION DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>           | <br><b>71</b>  |
| II.1 Antecedentes de la Dirección . . . . .                                   | 72             |
| II.2 Concepto de Dirección . . . . .  | 78             |
| II.3 Funciones de la Acción Directiva . . . . .                               | 93             |
| II.4 Binomio Autoridad-Responsabilidad . . . . .                              | 101            |
| II.5 Estilos de Dirección . . . . .   | 108            |
| II.6 La Dirección de Instituciones Educativas Mexicanas . . . . .             | 124            |
| <br><b>CAPITULO III PERFIL DEL DIRECTOR DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>       | <br><b>133</b> |
| III.1 El Director y sus Funciones dentro de la Organización Escolar . . . . . | 134            |
| III.2 Características Fundamentales del Director . .                          | 155            |
| III.3 Necesidad de Formación Específica del Director                          | 176            |
| III.4 Ejemplaridad del Director . . . . .                                     | 186            |
| III.5 Funciones del Director de Instituciones Educativas Mexicanas . . . . .  | 193            |

|  | Pág        |
|--|------------|
| <b>CAPITULO IV PROGRAMA DE FORMACION PARA DIRECTIVOS .</b> | <b>208</b> |
| <b>IV.1 Introducción . . . . .</b>                         | <b>209</b> |
| <b>IV.2 Justificación . . . . .</b>                        | <b>213</b> |
| <b>IV.3 Objetivos Generales . . . . .</b>                  | <b>243</b> |
| <b>IV.4 Perfil del Participante . . . . .</b>              | <b>248</b> |
| <b>IV.5 Planeación . . . . .</b>                           | <b>255</b> |
| <b>IV.6 Realización . . . . .</b>                          | <b>266</b> |
| <b>IV.7 Evaluación . . . . .</b>                           | <b>270</b> |
| <br>   |            |
| <b>Conclusiones . . . . .</b>                              | <b>293</b> |
| <b>Bibliografía . . . . .</b>                              | <b>300</b> |
| <b>Anexos</b>  |            |

## INTRODUCTION

Este trabajo tiene una doble finalidad: resaltar la actividad directiva de las instituciones educativas de quienes dependen principalmente el destino, los logros y la marcha en general de la vida institucional, por una parte, y por la otra abordar el tema de la formación específica para ejercer eficaz y eficientemente los cargos directivos; concretamente a nivel de dirección de los centros educativos.

El directivo es una persona que realiza su actividad profesional a partir de principios filosóficos, sociológicos y psicológicos entrettejidos y enmarcados por una entrega generosa, propia de quien conoce que su tarea educadora no termina en un gestión -llámese decisión, organización o documentación-, sino que va más allá de los muros del recinto educativo.

Desempeña una tarea que trasciende en la vida de todos los integrantes de la institución, puesto que al dirigir, sirve, y al ejercer la autoridad lo hace en función de la mejora personal e integral de cada uno de sus subordinados.

La misión de la institución educativa, consistente en subsidiar a la institución primaria y educativa por excelencia: la familia, se realiza mediante un servicio: llevar a sus miembros intencionalmente a perfeccionar las facultades

que les son propias; a buscar sinceramente la verdad y a aceptarla después, para alcanzar el bien, conscientes de su compromiso social. Consideraremos, por ello, al ser humano como un ser perfectible, único, irrepetible y libre.

En este orden de ideas, analizaremos la situación jurídica de las instituciones docentes, a través de una breve reseña histórica de ellas en México y del estudio de la trascendencia de su objetivo.

Revisaremos algunos criterios para reencaminar la actitud del Estado Mexicano, que por medio de leyes, normas, disposiciones como la relativa a los libros de texto único, planes y programas de estudio en los distintos niveles, se ha constituido como educador único para todos los mexicanos.

Se ahonda en la necesidad de revitalizar la dirección de las instituciones educativas y las cualidades que ésta debe tener, para que se justifique la autoridad como motor de las tareas propias de los cargos directivos, a los que actualmente se llega por escalafón, por designación o por antigüedad en la misma institución.

Se expondrán las razones que permiten asegurar que

el gobierno colegial es el idóneo cuando se desea educar a personas libres y responsables, brindándoles la oportunidad de participar en las decisiones de la vida institucional, en la consecución de objetivos, etcétera, y perfeccionando esa actividad mediante el servicio. Mencionaremos casos patológicos de la autoridad, que son manifestaciones de autoritarismo.

Para justificar la trascendencia educativa que conlleva la tarea de dirigir se destacan, junto a la ejemplaridad, las cualidades personales, pedagógicas y administrativas del director; todo lo cual permite esbozar un perfil del candidato a ocupar ese cargo.

A partir de la necesidad de formarse específicamente, proponemos un Programa de Formación para Directores, y consignamos el resultado de su aplicación en una institución educativa particular.

La formación aquí sugerida incluye una gran carga humanística que, como se contempla en el programa y en la fundamentación conceptual, contrasta claramente con la pérdida de los valores culturales y la distorsión del concepto de la persona humana, aspectos que parecen hoy sustituidos por el materialismo y la tecnificación que llevan a ahogar

el espíritu.

La metodología utilizada en este trabajo comprende la investigación documental para el marco teórico conceptual; unida a la experiencia profesional adquirida por mí mediante el ejercicio pedagógico y directivo en dos instituciones educativas, avalado con la aplicación práctica del programa que aquí se sugiere.

La hipótesis central del trabajo, como se ha esbozado antes, se centra en la formación humanística (o humana) personal del director, para el servicio educativo profesional que desarrolla, de modo que la autoridad que ejerce le permita educar intencionadamente personas íntegras.

Se ha comprobado que, efectivamente, se consiguen resultados que van desde la afinación de la misma estructura institucional, hasta la mejora del propio director y de cada uno de quienes concurren a la institución educativa, por el trato personal que reciben.

El ejercicio de las virtudes humanas, el respeto a la dignidad de la persona y a su libertad, así como la consecuente elevación de su tono de vida,

**C A P I T U L O I**  
**L A S I N S T I T U C I O N E S E D U C A T I V A S E N M E X I C O**

## I.1 CONCEPTO DE INSTITUCION EDUCATIVA

Institución es una entidad cuyo concepto es creado por y para el hombre, en función de un fin predeterminado. Esta entidad es puesta en operación e impulsada por quien desempeña la dirección; es decir, por quien ejerce la autoridad. Su raíz latina, "institutio"<sup>(1)</sup>, que significa enseñanza, doctrina o educación, hace referencia a que este concepto comprende toda doctrina sobre cualquier materia que es objeto de la inteligencia.

Institución es también establecimiento

"dispuesto, organizado y colocado" (2)

para tender a un fin precisado por el hombre mismo.

Para conseguir el fin propuesto en la creación de la institución, ésta reúne unas propiedades específicas, tales como ser una entidad

"social, -de carácter formal-, compleja; -permanente y, -con una estructura"<sup>(3)</sup>

que facilita la satisfacción de un conjunto de necesidades.

La institución social, como entidad creada por el hombre

"se puede definir como creación social formal, compleja y permanente, estructurada en relación a la satisfacción de una necesidad principal de una sociedad determinada" (4)

(1) cfr. COMELENAN Y GOMEZ, Francisco, Diccionario Latino Español, Imprenta de Perlado, Paéz y Cía., Madrid, 1912, 2a. Ed. p. 80

(2) cfr. GARCIA HOZ, Víctor, Diccionario Escolar Etimológico, Ed. Magisterio Español, S.A., Madrid, 1970, 2a. Ed. p. 418

(3) cfr. RIALP, GRAN ENCICLOPEDIA (GER), Ed. Rialp, S.A., Madrid, 1981, 2a. Felmpresión, 1a. Ed. Tomo XII, p. 811

(4) idem

Al estar creada por los hombres dentro de una sociedad, forma parte de la cultura. Esta nota señala claramente el origen de las instituciones. Son ideas, doctrinas referentes al modo de vida y organización de los miembros de la sociedad humana.

Entidad social, ya que por esencia e importancia responde al ser del hombre: perfectible, a través de la relación con sus semejantes, en lo que le es propio: su inteligencia y su libre voluntad. Por esa vida social, la persona tiende de modo natural a la solidaridad. Se ve obligada de una manera consciente y necesaria a agruparse y constituir entes colectivos e instituciones, en cuyo contexto, cada miembro desempeña una función específica.

De carácter formal, porque responde al "quod" de la institución, al determinar bajo qué aspecto se desarrolla y, específicamente, qué ideas, necesidades u objetivos satisface. Es esto último lo que la distingue de otras instituciones, con requisitos y elementos esenciales diferentes. Así tenemos a las sociedades civiles, cuyos rasgos las hacen distintas de una sociedad anónima, por ejemplo. En el primer caso, se hace referencia a personas concretas, a ciudadanos, y en el segundo, no se habla de una sociedad de clase determinada ni de un fin concreto. La primera tiene objetivos

que redundan en beneficio de cada miembro, mientras que en la otra, los objetivos son grupales.

La institución social es, además, compleja, porque alrededor de un fin determinado se reúnen ideas, valores, normas, políticas, estructuras, personas, afectos, objetivos, programaciones, informes, funciones, recursos materiales, etcétera, encadenándose múltiples acciones, todas ellas ordenadas a la idea original, al para qué de su fundación.

También es permanente. Aunque llega a desaparecer con el tiempo, por lo general las instituciones tienen más permanencia que las personas y los factores sociales que propiciaron la fundación, el desarrollo y la consolidación de la entidad.

Está estructurada. Es decir, el conjunto de elementos constitutivos de una institución así, son interdependientes, forman un todo integrado. Esta interdependencia y esta integración hacen que sea una unidad que posee un orden, una función principal respecto a su fin, motivo o razón de ser.

Tiende a satisfacer la necesidad principal de una sociedad determinada. Antes se ha dicho que la institución debe

responder a los requerimientos del perfeccionamiento del hombre en relación sustancial a la naturaleza de su ser; luego la estructura responde al ordenamiento de sus elementos con vistas a un fin preciso.

De la forma en que se defina la función principal de una sociedad determinada; de sus objetivos y elementos -tales como valores, normas, procedimientos, etcétera,- se deriva una clasificación de instituciones entre las cuales se ubican las culturales, religiosas, políticas, normativas, recreativas, de beneficencia, educativas y familiares, por mencionar sólo algunas.

Existe también relación estrecha entre instituciones por el fin que pretenden alcanzar. Cabe citar aquí las instituciones subsidiarias -así denominadas por Fechter en su Sociología-; entendiéndolo el subsidio como un auxilio extraordinario. En el caso de la institución educativa, su función principal es subsidiaria: ayudar a la institución familiar en el cumplimiento de los fines y funciones que le son propios; esto es, la procreación y la educación de los hijos.

La familia es, por derecho natural, la primera sociedad a la que el niño pertenece; fundada libremente por su padres,

de quienes recibe la alimentación y los primeros elementos para su desarrollo físico, intelectual y moral.

## I.2 CARACTERISTICAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Hemos dicho que la familia es una institución primaria a la cual corresponde, por esa razón, el derecho y la obligación de educar a sus miembros. Es, pues, la institución educativa por excelencia; donde los padres, progenitores de los hijos, les enseñan los conceptos básicos sobre la vida, las costumbres, los hábitos y les brindan formación en general.

Este derecho natural es primario e inalienable, ya que antes de pertenecer a la sociedad civil a título de futuro ciudadano, el niño pertenece a sus padres; pues por medio de la familia entra el hombre a la sociedad civil. De ahí que la institución educativa sea una prolongación del hogar, y que exista "únicamente en función de la educación" (5). Ante la escuela, los padres no delegan su derecho a educar, sino sólo algunas funciones propias de este campo.

Pero con ser patrimonio de los progenitores, este derecho a educar puede verse auxiliado por instituciones ajenas a la familia, dado que los padres no poseen todas las capaci-

---

(5) cfr. GARCIA HOZ, Víctor, Principios de pedagogía sistemática. Ed. Rialp, S.A., Madrid, 1978, 9a. Ed. p. 482.

dades que el hijo necesita en su proceso de educación. Sin embargo, compete a la familia apoyar y vigilar a las instituciones creadas para ayudarles en esta responsabilidad.

En el ejercicio de este derecho los padres fundan instituciones educativas de todos los tipos, como fruto precioso de la iniciativa privada, apoyada, vigilada y subsidiada por el estado.

Es deber de los padres impartir y propiciar la educación integral de sus hijos, tanto en el seno del hogar como en las instituciones educativas.

Así, educación -término derivado del vocablo latino "educare": conducir, sacar, enseñar- consistirá en:

"desarrollar y perfeccionar las facultades intelectuales y morales de una persona" (6)

Esto se entiende como la acción de llevar a una persona de un estado a otro; o mejor, "sacar de" -derivado de educare, mediante el proceso interior de donde brotarán hábitos intelectuales, morales y artísticos, formas de vida que determinan a la persona que se educa.

---

(6) cfr. GARCIA NOZ, Víctor. Diccionario Escolar Etimológico, p. 276.

A la luz de lo anterior, se puede afirmar que la institución educativa es el organismo que tiene por objeto conducir a la mejora mediante el trabajo educativo y social, permitiendo a cada persona llegar a la plenitud de que es capaz por su naturaleza o, dicho de otro modo, su objeto es desarrollar y perfeccionar las facultades humanas de cada persona (inteligencia y voluntad), de tal modo que esas posibilidades gobiernen su vida. Ese perfeccionamiento

"está en la aparición de nuevas formas, de nuevos modos de ser en el hombre... por ser finito, una realidad incompleta; las nuevas formas que adquiere en virtud de la educación van colmando el vacío de su finitud, van completando sus posibilidades de ser, es decir, van perfeccionándole" (7);

todo ello dentro de un marco de respeto a la libertad de la persona, fundamentado en el ser del hombre y con pleno conocimiento de que el proceso será permanente.

"El perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas" (8),

esto es la inteligencia y la voluntad, se verá realizado en la medida en que el educando conozca la verdad en el caso de la primera facultad, y el bien en el caso de la segunda. La verdad y la bondad son los principios que gobiernan la vida de la persona.

---

(7) cfr. GARCIA HOZ, Víctor. Principios de Pedagogía Sistemática, p. 40-55.

(8) cfr. Ibidem p. 25-55

La cualidad intencional permite que sean

"conjugados factores inconscientes por una voluntad y sometidas sus fuerzas a una actividad consciente" (9)

Ahora bien, el trabajo mediante el cual la institución educativa consigue su fin, es propio (o específico), ya que

"se apoya en el trabajo intelectual y en la conveniencia social" (10)

Es importante señalar que la institución educativa posee unas características muy peculiares:

1. Necesidad de concretar objetivos pedagógicos<sup>(11)</sup>, - los cuales corresponden al carácter formal de - la institución, pues son los modelos tipo sobre los cuales se plantean los motivos para aprender, autoposeerse, autosuperarse, incrementar el valor de las cosas, servir a otras personas.

"la finalidad es algo suficientemente complejo como para no asombrarnos de que se utilicen diferentes términos referidos a ella. Las palabras fin, metas, propósitos, ideal, objetivos, expresan todas ellas conceptos relacionados entre sí y con la finalidad de las acciones humanas"(12)

---

(9) Ibidem, p. 23

(10) Ibidem, p. 483

(11) cfr. Títulos 1, 9, 11, 12 y 13 GER, Tomo VIII, p. 560

(12) GARCIA HOZ, Víctor, Educación Personalizada, Ed. Rialp, S.A., 4a. Ed. Renovada, Madrid, España, 1981, p. 167.

Para expresar la finalidad de la actividad educativa es preciso recurrir a una clasificación, una taxonomía; que abarque de una manera adecuada los objetivos de las diversas áreas del proceso enseñanza-aprendizaje: cognoscitiva, afectiva, social, psicomotora, de habilidades especiales a desarrollar, de hábitos por adquirir, reafirmar o evaluar, etcétera; subordinándolas ya sea en razón del tiempo (a corto, mediano o largo plazo) o, en cuanto al contenido (generales, particulares o específicos). Se determinan sustantivamente y se seleccionan continuamente los medios para conseguirlos.

Los objetivos constituyen la razón de ser de la institución educativa. Por ello, requieren de una formulación clara para que sean eficaces.

## 2. Existencia de la autoridad.

La autoridad debe ser entendida como la superioridad de una o más personas en algún aspecto de la vida, de los conocimientos o de las experiencias, respecto a otras personas que representan la mayoría y a quienes promueve para alcanzar determinados objetivos pedagógicos. La autoridad establece los proce-

dimientos y define los sistemas en función del servicio que presta, sin dejar de lado que es el elemento que ordena, regula, impulsa y dirige las acciones de los miembros de la comunidad mediante mandatos, hacia la consecución del Bien Común, entendido éste como el conjunto de servicios que únicamente pueden ser ejercitados en provecho de todos los hombres y nunca en beneficio personal o de unos pocos. La autoridad tiene como fundamento a la sociedad. (13)

### 3. Normatividad de los ideales concretos.

Los ideales responden a las exigencias de la naturaleza del hombre, que es un todo único, y abarcan la bondad, la verdad, la belleza, la fuerza y la sabiduría; la posesión personal y la entrega a los demás. Pedagógicamente se reflejaría en ellos lo que parece más digno de alcanzarse en el perfeccionamiento intencional de cada hombre -individuo- educando.

### 4. Desarrollo de un ambiente específico de respeto, aceptación y orientación.

Resulta necesario tomar a cada persona como ser

---

(13) GARCIA HOZ, Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática, p. 441

perfectible, para llevarlo al conocimiento de la verdad y del bien, en un ambiente apropiado para ello. Destaca en ese ambiente el rango de la amistad, requisito indispensable de la vida

"por el cual se traspaşa gratuitamente el espíritu de los que con nosotros conviven cimentando la sociabilidad" (14)

con el servicio de amor al otro y por la formación personal de los amigos. Aunada a la amistad, están la confianza, la libertad y la responsabilidad. Dice García Hoz que:

"somos entera y absolutamente libres en la amistad" (15)

La confianza implica una doble condición operativa: en los educadores, la convicción de que los alumnos o educandos son capaces de trabajar y actuar correctamente, en respuesta a uno de los mejores servicios que se pueden brindar a los educandos; en los alumnos, la convicción de que los educadores quieren y pueden ayudarles.

La libertad y la responsabilidad se hallan conceptual y objetivamente en estrecha vinculación. Los educandos necesitan tener posibilidades de

---

(14) VAZQUEZ DE PRADA, Andrés, Estudio Sobre la Amistad, Ed. Rialp, S.A. España, 1975, pág. 145 y ss.

(15) GARCIA HOZ, Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática, p. 495.

elegir, de decidir; es decir, de actuar con libertad, guiados por educadores libres y responsables de su propia educación.

#### 5. Promoción del trabajo intelectual

"El principal propósito de las actividades en la vida social del niño es, o debe ser, ayudarle en el completo -desarrollo de su personalidad y, al mismo tiempo, dar satisfacción a la tendencia de su naturaleza en este período de desarrollo, darle lugar social por sí mismo" (16)

El trabajo que realicen educadores y educandos, dentro del ámbito de la amistad, la libertad y la responsabilidad, tiende a la productividad de una obra: el perfeccionamiento. De ahí que los programas educativos y académicos lleven una carga de conocimientos a adquirir, habilidades a desarrollar, destrezas, etcétera.

#### 6. Organización de actividades sobre el juego, el trabajo y la lucha.

A través de este tipo de organización se aprende a ganar y a perder, a respetar las reglas del juego con una actitud íntima condicionada por el hacer

---

(16) FLEGE, J.H., Personal problems of the modern adolescents. Washington, 1945, p. 169. Citado por García Hoz, Víctor, Op. Cit. p. 498.

y el modo de ser; actitud que se refleja en el comportamiento personal y en el desarrollo de la formación de la personalidad; a través del trabajo o quehacer educativo y del afán de superación.

#### 7. Presencia de educadores.

El educador es el directamente responsable de impartir la tarea de educar, es el elemento sine qua non para alcanzar los objetivos, para brindar un verdadero servicio en la mejora personal.

La institución educativa es de servicios personales, porque va dirigida a todas las acciones de la persona. El educador no es sustituido por elementos materiales, ya que su tarea se da en un proceso gradual de responsabilización; esto es, a medida que crece el educando, éste se va haciendo responsable de su perfeccionamiento, va siendo más libre, protagonista agente en una tarea esencial: mantener un progresivo acercamiento a su fin personal.

"... la voluntad sigue a la inteligencia... por el hecho preciso de ser inteligente... (el hombre) recibe de la naturaleza su inclinación... llamada apetito intelectual..., la voluntad iluminada por el entendimiento tiende hacia su objeto

en cuanto le es representado, por él mismo. Si el entendimiento le propone el bien universal, capaz de saciar todas sus inclinaciones, de colmar toda su capacidad, la voluntad queda necesariamente dominada por un objeto más grande que ella misma... se adhiere... a los primeros principios evidentes y a las conclusiones que se derivan, de idéntica manera se ve arrastrada hacia el fin último, que es el bien universal en toda su plenitud, y hacia los medios necesarios y evidentemente llevaderos a ese fin... Querer la felicidad es querer vivir siempre" (17).

Luego la tarea de los educadores está en llevar a la luz a los educandos a la búsqueda, el encuentro y el seguimiento de los bienes adecuados a ese fin absolutamente último y universal.

"La acción de los educadores consiste fundamentalmente en relacionar -y en ayudar a establecer esta relación- entre lo cambiante y lo permanente.

...El conocimiento de lo permanente, es el bien y sus múltiples especificaciones: los valores.

El conocimiento de lo cambiante, que encontramos

"reflejado en los ambientes, los factores de progreso, las ideas, las costumbres de moda en un lugar y en un tiempo determinado, la información de los medios de difusión". (18)

Toda persona posee, en potencia, unos valores capaces de desarrollo mediante la formación. El progre-

---

(17) HUGON, Eduardo, Las veinticuatro tesis tomistas, 5a. Ed., Ed. Poblet, Buenos Aires, 1963, pp. 205-208.

(18) F. OTERO, O., La educación como rebeldía, Ed. EUNSA, Pamplona, España, Colección NT, 1978, p. 94.

so es camino de plenitud de esos valores que, como semillas, se alojan en nuestra intimidad y esperan las circunstancias favorables para su crecimiento. Por eso podemos afirmar que la formación no es algo que nos venga de fuera.

La formación es un crecimiento interior, obra de cada uno. Tan cierto es que el desarrollo de los valores potenciales es obra del sujeto, como que éste necesita unos estímulos exteriores que actúen como catalizadores para hacer posible tal desarrollo.

#### 8. Actitudes fundamentales.

Entre las disposiciones de ánimo que se manifiestan externamente y se han de incrementar en el trabajo educativo, señalamos las siguientes:

- Las que tienden a la superación y al autodomínio; por generar éstas motivos nobles de actuación.
- Las de participación, de apertura, de confianza, de vencimiento al miedo ante lo desconocido; el optimismo y el saber correr el riesgo.

### 9. Organización administrativa.

Es la dedicación de unos miembros a dar cumplimiento y ejecutar disposiciones, constituye la organización administrativa, de la que emanan el ordenamiento y la graduación de responsabilidades correspondientes a los cargos personales (directores, profesores, educadores, personal administrativo, departamentos, áreas y equipos de educadores)<sup>(19)</sup>.

### 10. Asignación de tareas específicas.

Las actividades se diversifican con base en el proceso educativo y se asignan del modo más conveniente posible. Por ejemplo, las tareas que competen al profesor, es él quien las debe realizar y no otro; del mismo modo en que las tareas correspondientes al personal administrativo no tienen por qué ser ejecutadas por el docente.

### 11. Distinción entre miembros.

Es preciso distinguir claramente la influencia educativa que tienen los padres -educadores natos y originarios- en el educando, de acuerdo con sus tareas;

<sup>(19)</sup> cfr. GARCIA H02, Víctor, Educación Personalizada, p. 204 y ss.

después, los educadores, los directores, los orientadores y los supervisores. Podrían añadirse los que ordinariamente, desde fuera, colaboran con la tarea educativa, como el caso de la asociación de padres y el de los amigos. Pero esta distinción no puede ser entendida como algo estático; al contrario, es un fenómeno dinámico que se da en la vida y en la actividad social de la institución educativa, y se vigoriza gracias a las palabras y acciones del director, de los maestros y de los alumnos, haciendo que todos los miembros de la institución estén a gusto y, así, se vean favorecidos los rendimientos intelectuales y afectivos, y se logren relaciones sociales satisfactorias.

#### 12. Sello de distinción organizacional y académico.

La distribución de servicios, tareas y actividades que estructuran una institución específicamente educativa, la distinguen en tanto que tiene características de educación personalizada, bilingüe, etcétera. Son los miembros quienes la llevan a cabo, y su función es tan importante, que de ellos depende el éxito o el fracaso de una organización, así como su mejora.

Los miembros de la institución educativa son quienes hacen verdaderamente posible, mediante el desarrollo de sus capacidades, la adquisición de las cualidades propuestas en los objetivos, tanto en el plano intelectual y cognoscitivo como en los renglones social, cultural, moral y de hábitos de conducta, a todos los niveles contemplados en la organización escolar.

Sus capacidades de adaptación, flexibilidad y madurez permiten el desempeño de las tareas asignadas de acuerdo con los intereses de la organización. Por ejemplo, en una institución educativa cuya organización esté enfocada a brindar enseñanza primaria, los miembros se distinguen por conocer las características psicológicas de los educandos, las necesidades de espacios para que se desarrollen todas las actividades propias de este ciclo, etcétera. En caso de ignorarlas, se correría el riesgo de que pase demasiado tiempo mientras ellos aprenden, y entre tanto, no se dé el servicio requerido; aunque podría ocurrir que sea tal el grado de interés, que los resultados sean positivos de todas maneras.

## 13. Creación de procedimientos nuevos de actuación.

El trabajo educativo ha de ser revisado o evaluado de continuo, con parámetros adecuados, para lograr una mejor adopción de las decisiones que han de tomarse en cuenta para una mejora constante. En la acción educativa no tiene predominio lo cambiante, aunque muchas veces el quehacer educativo parte de lo que, por cambiante, interesa. Esto nos lleva al

"planteamiento de diferentes cuestiones como son:  
 ¿qué es lo que en una situación dada debe cambiarse?  
 ¿en función de qué?  
 ¿qué es lo que no debe cambiar?  
 ¿cómo saberlo?" (20)

Interrogantes todas ellas que se van contestando a través de evaluaciones, de revisión de programaciones, de un control permanente que proviene de la dirección en forma descendente, y del alumnado hacia los objetivos en forma ascendente. Los resultados que adquieren valores constitutivos y cualitativos, sirven de motor a las modificaciones de procedimientos y hasta la remoción de personal cuando ello es necesario.

(20) FERNANDEZ OTERO, O., op.cit., p. 96.

## 14. Integración de miembros en un núcleo educativo.

Los padres de familia, los educadores y directivos y los alumnos, conforman una comunidad educativa con rasgos estrechos de participación, enriquecimiento personal y búsqueda de objetivos tanto a corto como a largo plazo, los cuales se reflejan en una permanente mejora de cada una de las personas que integran tal núcleo educativo.

"En esta situación, aparte de las relaciones institucionales que pueden tener entre sí las entidades escuela-familia-asociación, hay entre ellas una comunicación vital -continua... Pueden influirse... sin interferencias, cada una desde su peculiar situación" (21).

Siendo, pues, el fin de la institución educativa brindar oportunidades de mejora a la persona, esta acción no se queda en las manifestaciones externas, sino que -como ya se apuntó en el punto siete- penetra en lo que hace que una persona sea lo que es, y por consecuencia se da la verdadera educación, que se propone la formación de la persona

"en orden a su fin último y como ser social, al bien de las sociedades de la que es miembro"

"Educar hace referencia a esa mejora intencional de las facultades del hombre, luego esa mejora denota perfeccionamiento, consiguiendo con ello nuevas formas; esto es, más perfectas" (22)

(21) cfr. PIO XI, Divini Illius Magistrii, 31/XII-1929.

(22) cfr. GARCIA HOZ, Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática, pp. 19 y 55

Esta formación, tanto en la civilización oriental como en la occidental, es llevada a cabo por la institución familiar; la cual, debido a la diversidad de las materias que ha de transmitir a sus miembros (valores culturales, intelectuales, morales, costumbres, creencias, conocimientos, etc.), ha acudido, según las épocas de la historia, a la palestra, la scòle, el calpulli, etcétera, todas ellas conocidas como instituciones educativas extrafamiliares.

"Esto es, ha salido de los límites de las relaciones conyugales, paterno-filiales y fraternales entrando en contacto con entidades o elementos situados fuera de ella. En primer lugar con la institución educativa y después con otras comunidades y factores sociales en general" (23).

La institución educativa extrafamiliar ha variado su concepción de acuerdo con la evolución de los tipos de ayuda que brinda a la familia, conforme a los requerimientos de éste. Antes, se dedicaba a la enseñanza, ya que la misión educativa era realizada por la familia y la sociedad, en tanto que

"Hoy se concibe como institución social, como una situación de tránsito entre la vida familiar y la sociedad en todas sus manifestaciones; proporcionando el aprendizaje que requiere esta incorporación a la comunidad, a la sociedad" (24).

---

(23) GER, Tomo VIII, p. 439

(24) ibidem, p. 823

Un ejemplo de ello es que en determinadas situaciones se fomenta la libertad y la iniciativa de los educandos, facultad y cualidad necesarias en la vida de cualquier sociedad.

La complejidad de la vida social hizo surgir la diferenciación del trabajo, los intereses y las exigencias de la vida humana; demandando el ambiente propicio para el desarrollo de las actividades tendientes al perfeccionamiento de la persona en su interioridad. Dentro de este ambiente se desarrolla el hombre en la familia y en la sociedad, propiciando los estímulos y las vías de penetración del mundo circundante para su configuración. Desaparece el concepto tradicionalista de la institución educativa, que era concebida como la entidad que congregaba a los agentes o sujetos activos de la enseñanza y a los sujetos pasivos que requerían ser formados por los educadores; es decir, los discípulos; para

"ser reemplazado por la más amplia comunidad educativa, en la que la iniciativa y el trabajo personal de los alumnos constituyen el centro no sólo de las preocupaciones y el trabajo de alumnos y profesores, sino también de las preocupaciones, los estímulos y las posibilidades de las familias y el ambiente social" (25)

---

(25) GARCIA HOZ, Víctor, Educación Personalizada, p. 71.

Las condiciones que gravitan sobre la institución educativa se agrupan en dos grandes apartados. El primero se refiere a los factores institucionales, entre los que destacan:

- a) aquellos que se refieren a las características de la personalidad y su formación;
- b) los factores formales, que hacen alusión a la organización propia y que son señalados por directivos, auxiliares didácticos, etcétera, y
- c) los factores materiales, los que configuran el espacio vital de la institución y los medios con que ésta cuenta para el trabajo escolar; tales como edificios, aulas, mobiliario, material de apoyo, etcétera.

El segundo apartado corresponde a los factores conocidos como extrainstitucionales; entre ellos, los

- a) geográficos (dispersión de la población, ambiente de la zona, condiciones económicas);
- b) demográficos y socioculturales (población, costum-

bres, idiomas, dialectos, cultura, política, religión, vivienda, alimentación, etcétera), y

- c) económicos (financiamiento de la educación, igualdad de oportunidades, atenciones presupuestarias, etcétera).<sup>(26)</sup>

Dichos factores institucionales y extrainstitucionales, como notas esenciales de la institución educativa, han originado a lo largo de la historia instituciones peculiares, mismas que consideraremos en lo referente a México.

### I.3 BREVE RESEÑA HISTORICA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA EN MEXICO.

Los factores señalados en los párrafos anteriores propiciaron, en el transcurso de la historia, el cambio del desarrollo educativo de la institución educativa familiar a la sistematizada.

La institución educativa familiar fue organizándose de acuerdo con las necesidades y la forma de vida de las comunidades aborígenes; si diferenció en la época colonial y se definió como una clara identidad de la nacionalidad

---

(26) cf. GER, Tomo 8, pág. 823

mexicana, dada por el mestizaje de las culturas mexicana y española.

Analizaremos el desarrollo de la institución educativa en México en forma cronológica:

### Precolombino

Es éste un período de cultura rudimentaria, de vida nómada, donde la educación era brindada por la familia, que satisfacía las necesidades educacionales requeridas por sus integrantes y carecía de sistema alguno. (27)

Cuando adoptan una vida sedentaria, los indígenas desarrollan la agricultura como medio de vida, lo que les permite reflexionar sobre el contenido de la educación, (aportando tanto la familia nuclear como la extensa -presencia de padres hijos, abuelos, tíos, etcétera-). Desarrollan en esta etapa grandes acciones educativas intencionales, cuyos contenidos eran: escritura jeroglífica; conocimientos de astronomía; costumbres; rituales religiosos (politeístas), que ocupaban grandemente su atención y dedicación; y la aplicación del calendario a la medición del tiempo, entre otros.

Las culturas prehispánicas que particularmente destacan

---

(27) cfr. Enciclopedia de México. Dirección de José Rogelio Álvarez, México, 1972, Tomo VIII, p. 540.

en estos avances son la maya y la nahua; aunque los toltecas, chichimecas y aztecas también realizaban actividades educativas similares y valiosas, influidas por la división social en castas (los privilegiados -sacerdotes y guerreros -y los plebeyos-siervos-). La escritura se enriqueció mucho por la escritura ideográfica, el dominio de la arquitectura, la pintura y el decorado.

Todos estos avances quedaron artísticamente plasmados en los grandes murales de las construcciones monumentales que pueden ser contempladas en nuestros días. Fundamentalmente queda su aportación educativa, que es el predominio del patriarcado, la atención de los padres a los hijos varones y las madres a las féminas, el tener como fines educativos la preparación para la vida, etcétera.

La vida sedentaria y el deseo de brindar una mejor educación a los hijos, les llevaron a crear las instituciones subsidiarias, que respondían a las necesidades de la familia y de la sociedad. Estas instituciones extrafamiliares responsabilizaban a quienes las atendían de preparar a sus integrantes con base en su función. La enseñanza para los privilegiados era formal y sistematizada y los plebeyos recibían una educación asistemática.

Son los aztecas los primeros en organizar juntas para estudiar el contenido de las enseñanzas, -en las artes y las ciencias- así como la preparación que habrían de recibir los maestros.

"Surge así la educación pública organizada donde se ordenaba a los sacerdotes, se adiestraba a los guerreros y los individuos de otras clases aprendían oficios" (28)

La actividad formativa se incubaba en la familia tomando parte todos sus miembros, desde la infancia, con un contenido bélico-religioso. Posteriormente, a partir de los 15 años, los hijos eran dejados bajo la tutela del Calmecac o jefe del Telpochcalli. (29)

Aparece aquí la imagen del director de la institución educativa, donde habrá promoción de alumnos al sacerdocio. La disciplina era áspera en el Calmecac; en el Telpochcalli la preparación era militar e impartida en los Calpullis, destinados a los hijos de la gente del pueblo.

En el Cuicacalco se les enseñaba a cantar y a bailar y luego la enseñanza pasaba a ser formal, lo cual implicaba, fundamentalmente, la preparación para la guerra.

---

(28) Enciclopedia de México, Tomo 8, pág. 541

(29) idem

Las mujeres eran educadas en lo religioso, doméstico y moral.

No había fricciones respecto al derecho a educar. No se despojaba a la familia de tal derecho y las instituciones educativas públicas aportaban responsablemente satisfactores a las necesidades directas de la familia y de la sociedad.

Daban vital importancia a la ordenación de los sacerdotes, porque -como ya veíamos antes- era un pueblo eminentemente religioso; a la preparación de sus guerreros, por las batallas continuas que sostenían por la conquista de unos pueblos sobre otros, y para conservar su independencia y soberanía. La preparación ocupacional era atendida de manera acuciosa, ya que la gran mayoría aprendía oficios artesanales, agrícolas, etc

Entre los mayas destaca la educación familiar como institución primaria, desarrollándose posteriormente la extrafamiliar. Esta institución educativa era atendida por los sacerdotes y maestros de oficio.

### La Colonia

Con el descubrimiento y la conquista de la Nueva España, mediante la ordenanza de Burgos expedida por Fernando V, se establecen las instituciones educativas formales, para proteger a los indígenas. En este punto, ya cuentan con objetivos, ideales y estructuras definidas. La educación intelectual, afectiva y religiosa destaca fundamentalmente. Una gran aportación es el deseo de preparar a los nativos más adelantados para que, a su vez, enseñaran a sus congéneres, con lo que surgen ya los primeros monitores o profesores. Este sistema, considerado por algunas corrientes educativas actuales como novedoso, se practicaba en el siglo XVI en México. Los encargados de brindar este tipo de educación a los indígenas eran los misioneros religiosos, quienes, además, tenían la tarea de transmitir los contenidos de la religión cristiana y llevarles a la fe.

Durante este siglo XVI se establecen varias instituciones educativas atendidas por religiosos. Destacan especialmente la Escuela de Artes y Oficios de San José de los Naturales, y el Colegio de la Santa Cruz de Santiago Tlatelolco, de donde egresan los primeros intelectuales nativos que colaboraron con Fray Bernardido de Sahagún, y que contaban con profesores altamente calificados. En ellos se implanta

la enseñanza sistematizada.

"Las primeras clases establecidas fueron de gramática, lógica, filosofía y música, dirigidas por cuatro cate<sup>9</sup>dráticos". (30)

Durante algún tiempo se enseña medicina mexicana, a partir de las aplicaciones que los indígenas daban a las plantas. Después aparecen las instituciones educ<sup>9</sup>ativas rurales, promovidas por Vasco de Quiroga. En 1541, el Ayuntamiento de México establece el Colegio de San Juan para mestizos pobres.

En 1551 se expide la Cédula para la fundación de la Real y Pontificia Universidad de México<sup>(31)</sup> y, en 1562, Felipe II le concede un rango semejante a las de Salamanca y Alcalá (España). Se impartían las cátedras de Teología, Escritura, Cánones, Leyes, Artes, Retóricas y Gramática. Las carreras eran: Teología, Derecho Canónico, Leyes y Medicina, y la casa de estudios otorgaba grados de Bachiller, Licenciado, Maestro y Doctor.

A partir de 1603 se reglamentó la enseñanza impartida por particulares.

---

(30) cfr. RIVERA CAMBAS, Manuel, México pintoresco, artístico y monumental, Ed. Imprenta de la Reforma, México 1860, Tomo II, p. 77.

(31) ibidem, Tomo I p. 127-140.

Con señalados valores continentales, con la primacía en tiempo o en importancia de sus instituciones -Imprenta, Colegios, Universidad, obras literarias y artísticas-, la cultura espiritual de la Nueva España, se erige en rico patrimonio de bienes intelectuales, morales y artísticos, con el que aparece decorosamente ante el mundo civilizado.

Las numerosas escuelas y colegios y las universidades formaron una clase media instruída al nivel que exigía la época. Para México, el ideario religioso, el jurídico, la literatura y el arte coloniales, aunque heredados en general, con rasgos propios, significan su personalidad histórica; en cuyo desarrollo se halla cifrado el destino de la nueva nación.

En los siglos XVI y XVII se desarrolló la imprenta como base de la instrucción, sobre todo por la producción de libros de texto para criollos e indígenas. Tales libros presentan una rica variedad: cartillas para enseñar tarasco, castellano, náhuatl, chuchón; gramáticas de tarasco, latín, chiapaneco, zoque, tzeltal, chinateco, zapoteca, mixteca; selecciones de clásicos; la doctrina cristiana; tratados de Filosofía y Lógica, Cosmología; Medicina y Cirugía; Leyes de Ordenanza, etcétera. La riqueza educacional se difundió rápidamente por toda la población de la Nueva España, hasta

culminar en la obligatoriedad de la enseñanza primaria. Fueron los indios los primeros en ser atendidos con instituciones educativas, mientras que los mestizos y criollos carecían de ellas.

Cobran auge las escuelas "particulares", sostenidas por diferentes maestros. En ellas se enseñaba a leer, a escribir y a contar. Fue entonces cuando, por una Ordenanza de don Alvaro Manrique, se estableció como requisito para fundar una escuela contar con la licencia del Virrey, ya que no todas las personas tenían capacidad y habilidad suficientes para emprender una tarea de tanta importancia.

### Epoca Independiente

Más adelante, durante la época de Independencia (1810-1821), se introdujeron doctrinas y sistemas educativos que diversificaron la educación impartida hasta entonces.

Así se establece la Compañía Lancasteriana, la cual se propuso difundir la educación elemental por medio del método de enseñanza mutua -mediante alumnos monitores-, siendo su fundador en México Don Manuel Cordonú, quien propagó los principios liberales establecidos en España;

entre éstos, excluir al clero de toda intervención en la educación de la juventud.

La compañía Lancasteriana se inicia como escuela particular sostenida por las cuotas que pagaban los alumnos (2.00 mensuales), hasta que, merced a la implantación de la enseñanza gratuita, comenzó a recibir subsidio del Ayuntamiento. En 1842 se establece la Dirección General de Instrucción Primaria, para efectuar a supervisión y el control de la instrucción pública de todo el país. Tenía a su vez el dominio de las Escuelas Normales, con lo cual se unificaban las acciones educativas del profesorado.<sup>(32)</sup>

Con el fin de llegar a más personas, atendiéndolas sistemáticamente, los particulares establecen escuelas dominicales y nocturnas.

Destacan la fundación del Colegio de las Vizcainas,<sup>(33)</sup> la Academia de San Carlos y el Colegio de Minería.<sup>(34)</sup>

En esta época se divulgan las ideas enciclopedistas de Rousseau y las de los enciclopedistas franceses.

---

(32) BRAVO UCARTE, José, Historia de México, ed. Jus, México, 1959, 1a. Ed. pp. 339 y ss.

(33) RIVERA CAMBAS, Manuel, op.cit. T III, p. 235-238

(34) idem T. I p. 435-458

En 1833, el Presidente Valentín Gómez Farías suprimió la Real y Pontificia Universidad de México y creó la Dirección General de Instrucción Pública, la cual se hizo cargo de todos los establecimientos oficiales de enseñanza en el Distrito y Territorios Federales; de los monumentos artísticos, los depósitos de antigüedades e historia natural y de los fondos asignados al ramo educativo<sup>(35)</sup>; declara la libertad de enseñanza y crea la Biblioteca Nacional. Con José María Luis Mora, destruye cuanto fuera "inútil" o "perjudicial" a la enseñanza, la cual adopta "bases científicas"; pasa al Estado el control de las escuelas, dando ocasión a que surjan planteles vigilados por el Estado y establece la educación primaria para niños y adultos.

En 1843 aparece el Ministerio de Justicia e Instrucción, con el fin de dar unidad al sistema.

Ante esta situación, la Iglesia subsidia la gran mayoría de las escuelas primarias. Sólo en 1843, estaban registradas 1310 -que era la tercera parte del total- denominadas escuelas particulares desde ese momento. Es a partir de esta época cuando surge la problemática entre Estado e Iglesia, por querer el primero usurpar el derecho que la institución familiar había delegado en la segunda; pero no era sólo controlar a las instituciones lo que el Estado pretendía,

---

(35) ibidem. T. I, p. 141.

sino llegar al control de la educación misma, de la persona sujeto de ella. Esta situación propicia el rompimiento entre fe y educación.

Los factores políticos de los que hablábamos ad supra, son los que vienen a determinar en forma tajante a la institución educativa, que cumplía con su cometido de subsidiar a la familia.

Con la finalidad de dar a los indigentes casa, instrucción y sustento, el Estado establece la Sociedad de Beneficencia para la Educación y Amparo a la Niñez Desvalida<sup>(36)</sup>. - Esta institución actualmente se conoce como DIF (Desarrollo Integral de la Familia).

La Universidad de México, al igual que las demás existentes entonces en el mundo, habían conservado su independencia respecto a los poderes civiles. A finales del siglo XIX, comienza una etapa de vinculación cada vez más estrecha con esos poderes. Con la influencia de la Revolución Francesa, se desvincula a las autoridades eclesiásticas de las Universidades mediante la supresión de las Facultades de Teología y Derecho Canónico, las cuales son relegadas a los seminarios.

---

(36) cfr. RIVERA CAMBAS, Manuel, op.cit., Tomo II, p. 285

Siendo presidente de México D. Benito Juárez, en 1867, expide la Ley Orgánica de la Instrucción; que contempla la gratuidad y obligatoriedad de la educación primaria y formaliza los estudios postprimarios.

Así se decretó la enseñanza libre en vez de la instrucción cristiana que se daba en las escuelas, con el fin de unificar la enseñanza a todos los mexicanos dándoles "un solo credo: el de la Ciencia", como decían los positivistas. Para llenar el enorme vacío de la enseñanza laica, Juárez decidió imponer un criterio positivista<sup>(37)</sup>; decisión que implicaba la violación de los principios liberales decretados por la Constitución: libertad de enseñanza y laicismo oficial<sup>(\*)</sup>. Suprimía las humanidades, la sociología y la filosofía aristotélico-tomista.

El Plan de Estudios de la Preparatoria comprendía como asignaturas: matemáticas, cosmografía, física, química, biología. La geografía era entendida como una serie de cuadros de sociología estática y la historia, como una especie de sociología dinámica, se unieron a otras materias que facilitan la adquisición de conocimientos y la difusión de ideas, mediante los idiomas -castellano, francés, italia-

(37) cfr. BRAVO UGARTE, José, op.cit. T. III, p. 463

(\*) Laicismo oficial: Significa carente o ajeno a cualquier credo religioso. Laico significa etimológicamente laicus, laici; el que no es sacerdote; del pueblo.

no-, las raíces griegas y las latinas; la literatura y el dibujo<sup>(38)</sup>.

En 1866 se fundan el Conservatorio de Música<sup>(39)</sup>, (con la nacionalización de la sociedad filarmónica) y la Escuela de Sordomudos.<sup>(40)</sup>

En 1871 se establece la atención a los invidentes, a quienes se les impartía la enseñanza primaria elemental y superior valiéndose, para la lectura, del sistema perfeccionado por el francés Louis Braille, con base en puntos, y para la escritura, de las falsillas realzadas. En nuestros días, este sistema ha sido enriquecido con la ayuda de aparatos audiovisuales como son grabaciones, televisión, etcétera.

Con el fin de no dejar a nadie sin la oportunidad de recibir ayuda educativa, se establecen las Escuelas Correccionales como factor de regeneración de los jóvenes que delinquant. Se les brindaba educación primaria, musical, de oficios mecánicos, etcétera.

La Ley Orgánica de Instrucción de 1867 dota a la enseñanza laica legalizada en la Constitución de 1857, de una

---

(38) cfr. BRAVO UGARTE, José, op.cit., p. 24

(39) cfr. RIVERA CAMBAS, Manuel, op.cit. Tomo I, p. 141

(40) ibidem., T. III, p. 20-285

filosofía positivista y declara gratuita y obligatoria la educación primaria elemental.

En 1868 la Escuela Nacional Preparatoria, que inicia su labores en el Colegio de San Ildefonso, se define como laica y positivista<sup>(41)</sup>.

En 1869 se fundan las escuelas primarias en el Distrito Federal, bajo el control de Ministerio de Justicia e Instrucción Pública y sostenidas con fondos municipales, y 10 más a cargo de la Tesorería General de la Nación y de la Sociedad de Beneficencia.

Para 1870 las ideas que más preocupaban en materia educativa eran la libertad de enseñanza, la obligatoriedad, la separación entre la Iglesia y el Estado, la emancipación intelectual de la mujer y la civilización de la raza indígena

En este año se llevó a cabo el Primer Congreso Pedagógico Nacional, donde se postuló la instrucción primaria laica, gradual y obligatoria; la instrucción preparatoria gratuita y voluntaria, y la instrucción profesional voluntaria y dirigida por el Estado.

---

(41) ibidem., T. II, p. 120

Se definió el Sistema Educativo Nacional en lo tocante a duración de ciclos, contenidos de planes de estudio y asignaturas.

En 1891 fue el Segundo Congreso, donde se precisó el número de alumnos que atendería cada maestros, y se definieron los distintos tipos de escuela, para las ciudades, las poblaciones pequeñas y el campo.

Después de estos Congresos, el Gobierno se encargó definitivamente de la instrucción pública.

Al año siguiente, 1892, se estableció la atención educativa obligatoria impartida exclusivamente por laicos.

En 1896 se restableció la Universidad Pontificia de México, que funcionó hasta 1931.

Cabe señalar que a fines del siglo XIX se inauguró la Biblioteca Nacional, con más de 100,000 volúmenes de diversas especialidades, la cual permitía el acceso a la cultura de muchísimas personas.

En 1905 se crea la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes.

A principios del Siglo XX y hacia 1917, existían 12,068 Escuelas Primarias, 29 de Educación Secundaria, 36 Normales (formación de profesores), 19 de Jurisprudencia, 13 de Medicina, 1 de Enfermeras, 9 de Ingeniería, 1 de Prácticas de Minas, 11 de Comercio, 1 Naval, 1 de Bellas Artes, 2 de Dibujo, 5 de Artes y Oficios y 2 de Agricultura; lo cual permite tener una visión profunda de la inquietud de saber, de los avances en riqueza cultural y de la diversificación en el contenido de la educación; en otras palabras, de la situación de la Institución Educativa<sup>(42)</sup>.

Una aportación realizada en este siglo son los mapas físicos y políticos de México y de las diversas regiones del mundo, elaborados con material didáctico por los Hermanos Maristas.

Destaca también la educación diferencial para la mujer, complementada con labores femeniles y de adorno, con excelentes resultados que, comparados con los programas de Educación Tecnológica del ciclo 1986-1987, distan mucho de la formación referida a estos aspectos; no sólo en contenido sino también en calidad. Puede afirmarse que este aspecto, necesario para la vida familiar, está siendo descuidado.

---

(42) cfr. BRAVO UGARTE, José, op.cit. T. III, p. 327 y ss.

El 26 de mayo de 1910 se inaugura la Universidad Nacional, cuyo primero rector fue Justo Sierra.

La Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, en 1915, definió los principios generales de la educación:

- "1. La Escuela debe preparar debidamente al niño para que ocupe el lugar que le corresponde en la sociedad.
2. La instrucción debe ser considerada como medio para - obtener la educación.
3. Los estudios deben ser fundamentalmente educativos.
4. La enseñanza será laical, demostrable y práctica.
5. La formación del carácter, en el hombre, ha de figurar como factor importante del dominio propio y la conciencia interna del cumplimiento del deber, será objeto supremo de la educación"(43)

En 1917 Venustiano Carranza sustituye dicha Secretaría por el Departamento Universitario, institución que subsiste hasta el 3 de octubre de 1921, cuando Alvaro Obregón crea la Secretaría de Educación Pública, con autoridad y responsabilidad para normar la educación, las instituciones educativas y la expedición de certificados de estudios.

El gobierno federal, el de los estados, las universidades y las instituciones privadas atienden la educación media,

---

(43) Enciclopedia de México, op.cit., p. 540 y cfr. BALLESTEROS Y USANO, Antonio, Organización de la Escuela Primaria, 3a. ed., Ed. Patria, - S.A., México, 1959, p. 24.

la cual comprende dos ciclos: el básico y el superior, incluyendo la preparatoria o bachillerato. Esta modalidad escolarizada se conserva hasta 1966, cuando se establece la telesecundaria.

La educación superior con sus tres modalidades (Normal, Técnica y Universitaria) impone la prestación del Servicio Social como requisito para obtener el grado académico.

Las escuelas Normales forman a los profesores requeridos por el sistema, incluyendo a los de cultura física y musical<sup>(44)</sup>.

Así es como nos encontramos a la Institución Educativa hasta nuestros días: inmersa en un clima de anticlericalismo y de ideologías ajenas a la familia. El gobierno del Estado legisla en materia educativa, en su contenido y controla

#### I.4 CLASIFICACION DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN MEXICO.

Como resultado de múltiples acciones educativas, surge la necesidad de organizar y clasificar las instituciones

---

(44) cfr. Enciclopedia de México , p. 549

abocadas a atender esta problemática, unida a

"la consideración de las diferencias individuales que existen en todos los hombres. Si el sujeto de la educación es el hombre y la educación tiene que estar adaptada a él"(45),

la institución educativa ha de dirigir toda su razón de ser a un perfeccionamiento integral institucionalizado.

Por ello, las instituciones educativas se clasifican atendiendo a los siguientes aspectos:(46)

- Condiciones económicas,
- Situación política,
- Organización interna,
- Fines,
- Métodos,
- Diferencias individuales,
- Necesidades de los padres,
- etcétera.

Para hacer más clara esta clasificación, las instituciones se han agrupado de la siguiente forma:

1. Por origen y situación jurídica:

1.1 Oficiales o Públicas:

Creadas por la Secretaría de Educación Pública a través de las Direcciones de Educación en el

(45) cfr. GARCIA HOZ, Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática, Ed. Riálp, S.A., Madrid, España, 9a. Ed. 1978, p. 329

(46) ibidem., p. 329

Distrito Federal, los Estados y los Municipios.

Tienen una organización definida, señalada a través de los Reglamentos y Manuales de Organización, estipulados y llevados a cabo en cada nivel educativo. Su financiamiento económico deriva de la Ley Tributaria para todos los trabajadores mexicanos (1.15% sobre el salario).

Dependiendo del presupuesto y la jurisdicción son:

- Federales:

Sostenidas a través del presupuesto del Gobierno Federal; el profesorado pertenece al escalafón oficial. Se denominan "Escuelas Federales" y son controladas mediante un número, por ejemplo:

"Escuela Primaria 41-327"

- Estatales:

Contempladas en el presupuesto de los Estados que integran la República Mexicana. Por ejemplo el Estado de Chihuahua, por medio de su Departamento de Educación, promueve la implantación de instituciones educativas y controla al personal.

- Municipales:

Patrocinadas por el Municipio que atiende a la población comprendida en su jurisdicción. Se denominan: "Escuelas Municipales".

1.2 Particulares:

Creadas, promovidas, sostenidas y administradas por la iniciativa privada; asociándose libremente padres de familia y profesores, para constituir corporaciones civiles con este fin. Estas instituciones surgen por el derecho universal de la familia<sup>(\*)</sup>, de elegir el tipo de educación que deseen para sus hijos. Su financiamiento corresponde a las aportaciones acordadas de cantidades fijas denominadas inscripción y colegiatura. Estos pagos son independientes del impuesto de educación.

1.3 Escuelas "Artículo 123":

Establecidas por empresas agrícolas, industriales y mineras, obligadas a fundar instituciones educativas para los hijos de los trabajadores cuando éstos son más de doscientos. La empresa cubre el sostenimiento y la Secretaría de Educación Pública designa al personal docente y directivo.

---

(\*) cfr. Declaración Universal de los Derechos del Hombre ONU, 10-XII-1948.

2. Por los sujetos a quienes está dirigida la acción educativa:

2.1 Por el sexo: son las instituciones cuyos objetivos están dirigidos a facilitar de modo específico el desarrollo de hombres y mujeres.

2.1.1 Femeninas, para niñas o señoritas<sup>(47)</sup>

2.1.2 Masculinas, para varones

2.1.3 Mixtas, donde se atiende simultánea e indistintamente a hombres y mujeres.

2.2 Por la edad:

Contemplan las características evolutivas:<sup>(48)</sup>

2.2.1 De 3 a 5 años: Educación Preescolar

2.2.2 De 6 a 11 años: Educación Elemental, Primaria o Básica.

2.2.3 De 10 a 15 años: Educación Media Básica (Secundaria o Prevocacional)

2.2.4 De 15 a 18 años: Educación Media Superior (Preparatoria o Vocacional)

2.2.5 De 18 a 25 años: Educación Profesional

2.2.6 De 15 a 18 años: Educación Media Técnica (CONALEP, CETI's, etcétera)

2.2.7 De 15 años en adelante: Educación para Adultos o Educación no Formal

<sup>(47)</sup>GARCIA HOZ, Víctor, ibidem., Cap. XIII, pp. 332 y ss

<sup>(48)</sup>GARCIA HOZ, Víctor, ibidem., Cap. XIV, pp. 360 y ss

3. Por los Horarios en que se imparte la enseñanza formal:

3.1 Matutinas:

Aquellas cuyas actividades se llevan a cabo durante las primeras horas del día; esto es, de 7 a 14 horas.

3.2 Vespertinas:

Dada la demanda educacional se ha facilitado el estudio por las tardes; con lo cual, además, se obtiene una mayor rentabilidad de los inmuebles tanto particulares como oficiales. Trabajan de las 13 a las 19 horas.

3.3 Nocturnas:

Se operan por la noche, ofrecen una oportunidad a quienes durante el día dedican su tiempo a un trabajo distinto del estudio. Su horario es de las 18 a las 22 horas.

3.4 Discontinuas:

Distribuyen los períodos de labores entre la mañana y la tarde, facilitando con ello la realización de prácticas e investigaciones, el desempeño de un trabajo remunerado y, en otros casos, la prestación del Servicio Social.

4. Por su contenido religioso: .

4.1 Laicas:

Concretamente en México, se entiende por tales a las instituciones cuyas enseñanzas son ajenas a cualquier credo religioso.

4.2 Confesionales:

Son las que contienen en sus planes de estudio la enseñanza de algún credo religioso.

5. Por el Sistema Educativo que adopte cada institución se clasifican en:

5.1 Escolarizadas:

El proceso de enseñanza-aprendizaje es dirigido dentro del aula en forma sistemática por los educadores.

5.2 Abiertas:

El educando es autodidacta. A partir de textos, programas y asesorías, el estudiante logra los objetivos previstos.

5.3 Graduales:

Se distribuyen objetivos, contenidos y evaluaciones por años o ciclos escolares; como sigue:

5.3.1 Jardín de niños: comprende 3 grados

5.3.2 Primaria: Comprende 6 grados y es obligatoria

5.3.3 Secundaria: Es de 3 grados y es obligatoria

5.3.4 Preparatoria o preuniversitaria, vocacional:  
varía entre 2 y 3 años.

6. Por la validez en los estudios que imparten:

Las autoridades gubernamentales establecen que dentro de la República Mexicana se requiere del reconocimiento de grado, ciclo o nivel educativo, con objeto de continuar al inmediato superior.

Este reconocimiento puede ser otorgado por el Gobierno Federal -por medio de la Secretaría de Educación Pública-, por los Departamentos de Educación o por las Direcciones Generales de los Estados. De acuerdo con estos criterios, las instituciones educativas pueden ser:

6.1 Federales, Estatales y Municipales.

6.2 Incorporadas (reconocidas con validez oficial).

Por el decreto presidencial del 20 de mayo de 1910 se otorgó autonomía a la Universidad Nacional de México, gracias a lo cual tienen validez los estudios que se cursen en las Facultades, Escuelas Superiores de Estudios y todas las que promueva esa Institución. Mediante la Incorporación respectiva, la UNAM concede validez a las Instituciones que así lo soliciten, siempre que se sujeten a las disposiciones dictadas por la misma Universidad.

7. Por su ubicación puede haber instituciones:

7.1 Urbanas:

Ubicadas en ciudades, que cuentan con todos los servicios de luz, agua, drenaje, alcantarillado, etcétera.

7.2 Suburbanas:

Situadas, debido a la migración de campesinos, alrededor de las grandes ciudades. Carecen de varios de los servicios antes mencionados e incluso sus condiciones de vida aún no han sido cubiertas. Se suele denominar a tales zonas "marginadas", precisamente por estar localizadas en los límites o márgenes de las ciudades.

7.3 Rurales:

Localizadas en poblados lejanos a las ciudades, enclavadas en comarcas, caseríos o rancherías.

8. Por el sistema de enseñanza adoptado, obedeciendo a cierta homogeneidad de los educandos<sup>(49)</sup>, se clasifican en:

8.1 Tradicionales:

El alumno es agente pasivo de la enseñanza y el maestro es activo.

---

(49) cfr. GARCIA HOZ, Víctor, op.cit., Cap. XV, pág. 390 y ss.

**8.2 Activas:**

Organización didáctica cuyo principio fundamental es la acción como estímulo para el desarrollo de las capacidades humanas.

**8.3 Individualizadas:**

Se rigen por el método de atender a cada individuo en particular.

**8.4 Personalizada:**

Se fundamenta en la consideración del alumno como persona que es capaz de elegir entre las diversas posibilidades que la vida le plantee u ofrezca para superarse.

**8.5 Centros de interés:**

Sistema Montessori, etcétera.

Esta clasificación es una ayuda para comprender el interés de los educadores y del Estado, en cuanto a unificar los contenidos, los programas y las modalidades del sistema educativo nacional; así como la creación de órganos flexibles que permitan desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo con las necesidades personales y los objetivos educacionales de los padres de familia (primeros educadores, institución educativa primaria).

## I.5 MARCO JURIDICO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN MEXICO.

1. Las Instituciones Educativas en México se rigen, en el ámbito legislativo, por el Artículo 3o de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos promulgada el 5 de febrero de 1917. Tal artículo fue reformado y promulgado en el Diario Oficial del 30 de Noviembre de 1946 en su forma actual, y subraya las principales normas a que habrá de sujetarse la impartición de servicios educativos en el territorio nacional.

Entre esas normas destacan, en cuanto a la educación que imparta el gobierno federal, estatal o municipal, las siguientes:

1. Tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano
2. Fomentará el amor a la Patria y la conciencia de solidaridad internacional
3. Se mantendrá ajena a cualquier credo religioso
4. Con igualdad de oportunidades

5. Será democrática y racional.
6. Fomentará el aprecio por la dignidad de la persona y la integridad de la familia.

Por cuanto hace a la participación de particulares en las tareas educativas, el Artículo 3o Constitucional establece, entre otras, las siguientes normas:

1. Necesidad de obtener autorización del poder público para impartir educación.
2. Imposibilidad de recurrir al amparo o a cualquier otro instrumento jurídico en caso de retiro de la autorización oficial.
3. Veto a ministros de cualquier culto como profesores, y prohibición a cualquier tipo de propaganda o proselitismo de índole religiosa.

Por lo demás, establece que la educación primaria será obligatoria en todo el país; que la educación que imparta el Estado será gratuita, y que sólo el Congreso de la Unión podrá legislar en materia educativa<sup>(50)</sup>.

---

(50) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Colección Porrúa, LXVI ed. Ed. Porrúa, 1980, p. 7 y ss.

Escapa al objeto de este trabajo comentar el Artículo 3o., razon por la cual, por ahora, basta subrayar que ese ordenamiento contiene disposiciones de suma trascendencia para la vida nacional e internacional, que son comprometedores si hacemos referencia a la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, votada en la ONU el 10 de diciembre de 1948; a la luz de los cuales resaltaría lo contradictorio y antijurídico de sus contenidos. Por ejemplo:

"el derecho preferente de los padres a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos"

En lo tocante a las obligaciones de los mexicanos norma lo siguiente:

1. Enviar los padres a sus hijos o pupilos a las escuelas públicas o privadas, hasta la edad de quince años.
2. El deber de cursar la educación primaria.
3. El deber de recibir educación militar. (51)

Designa al Congreso de la Unión como el responsable de:

1. Establecer, organizar y sostener escuelas de todos los niveles.
2. Legislar todo lo referente a dichas escuelas.
3. La validez de los títulos en toda la República. (52)

(51) cfr. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos p. 35  
 (52) Idem P. 57

En el Artículo 123, se impone al Congreso de la Unión la responsabilidad de legislar an las relaciones obrero-patronales, en cuanto a la necesidad de establecer el fondo nacional para la vivienda, así como escuelas y demás servicios que requiera la comunidad. (53)

1.5 Otro documento que regula a las instituciones educativas, es la Ley Federal de Educación, publicada en el Diario Oficial del 29 de noviembre de 1973.

Está organizada en VII Capítulos, que son:

- Capítulo I Disposiciones Generales", abarca 14 artículos
- Capítulo II Sistema Educativo Nacional", del artículo 15 al 23.
- Capítulo III Distribución de la Función Educativa", del artículo 24 al 42.
- Capítulo IV Planes y Programas de Estudio", del 42 al 47.
- Capítulo V Derechos y Obligaciones en Materia Educativa", comprende los artículos 48 al 59.
- Capítulo VI Validez Oficial de Estudios", abarca del artículo 60 al 67.
- Capítulo VII Sanciones", artículos 68 y 69. (54)

Para los fines que nos atañen, el Estado debería anteponer a todo esto la consecución del Bien Común, favoreciéndolo y no necesariamente mediante la estatización de la educación. Esta Ley, en su contenido, dista enormemente de lo que la institución familiar desea para la educación de sus hijos, ya que no se apoya en la autoridad moral que, bien

(53) ibidem, p. 95

(54) Diario Oficial de la Federación, 29-XI-1973.

entendida, emerge de la institución familiar.

- 1.6. Al concentrar de modo más específico la atención en las personas que no han concluido sus estudios elementales a partir de los quince años, que por diversas razones no han sido atendidas por el sistema escolar para brindarles la oportunidad de incorporarse al estudio sin desatender sus ocupaciones habituales, se establece la modalidad escolar a fin de habilitar a adultos que desempeñan una tarea productiva. De aquí surge la LEY NACIONAL DE EDUCACION PARA ADULTOS, que estimula y demanda la participación subsidiaria y solidaria de educadores, organizadores e instituciones de toda índole, con el fin de promover la creación de círculos de estudio, que orienten y asesoren a estudiantes libres y mantengan vigente el interés de la población para acceder a la instrucción. Esta Ley, publicada el 31 de diciembre de 1975, comprende 5 capítulos:

"Capítulo I. Disposiciones generales". Del artículo 1 al 5.

"Capítulo II. Atribuciones de la Federación, Los Estados y los Municipios". Del artículo 6 al 10.

"Capítulo III. Aprendizaje y Acreditación". Del artículo 11 al 20.

Capítulo IV. Servicio Social Educativo". Del artículo 21 al 25".  
 "Capítulo V. Derechos y Obligaciones". Artículos 26 y 27. (55)

1.7 La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que entró en vigor el 1o. de enero de 1976, contiene 56 artículos bajo 3 artículos:

"1o. De la Administración Pública Federal"  
 "2o. De la Administración Pública Centralizada"  
 "3o. Administración Pública Paraestatal" (56)

Concretamente, en el Capítulo II del Título 2o., el Artículo 38 trata de la Secretaría de Educación Pública y sus atribuciones; tales como: organizar y vigilar escuelas oficiales e incorporadas, fomentar la educación artística, promover escuelas oficiales especialmente federales; vigilar el cumplimiento de disposiciones jurídicas y administrativas; promover bibliotecas, la investigación científica y tecnológica; patrocinar congresos y eventos educativos; fomentar las relaciones culturales con otros países, y estudiar con el fin de conservar el arte, las costumbres y los idiomas autóctonos. (57)

---

(55) DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, 29 de diciembre de 1976

(56) DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, 1o. de enero de 1976

(57) DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, 29 de diciembre de 1976

1.8 Derivado del artículo 18 de esta Ley Orgánica, se expidió el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial el 11 de septiembre de 1978. Mencionaremos algunos artículos de los 64 que comprende, por el interés que representa para el presente trabajo:

El artículo 10. otorga a la Secretaría de Educación Pública el poder de normar, de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública, la Ley Federal de Educación, y todos los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes girados por el Presidente de la República.

De acuerdo con el artículo 20, el Secretario de Estado puede delegar en sus subordinados la facultad de atender asuntos inherentes al ramo, los cuales han de publicarse en el Diario Oficial de la Federación.

Según el 30, el Secretario de Educación es auxiliado por otras dependencias de la SEP para despachar los asuntos de su competencia.

El artículo 13 establece las bases para promover la capacitación y el mejoramiento magisterial, mediante una Dirección General.

Y, según el 32, la Dirección General de Incorporación y Revalidación es la encargada de realizar las gestiones de reconocimiento, validez y certificación de estudios y autorizaciones a particulares.

En el artículo 38 quedan definidos el quehacer y los contenidos del proceso enseñanza-aprendizaje, tarea de las instituciones educativas, que se concretan en acciones tales como proponer objetivos, planes y programas a mediano y largo plazo, con la participación de maestros y especialistas. En dichos programas se han de contemplar las actitudes y aptitudes a fomentarle en los educandos, así como el empleo de métodos de enseñanza, libros de texto y apoyos bibliográficos a emplear dentro del sistema educativo nacional.

Hasta aquí, hemos considerado la normativa de la Secretaría de Educación Pública derivada del Artículo 3o Constitucional. Pasaremos a mencionar ahora lo que respecta a las instituciones educativas que imparten educación superior o profesional.

Destaca fundamentalmente la Universidad Nacional Autónoma de México, que cuenta con ordenamientos para normar los estudios y el funcionamiento de las instituciones reconocidas por ella.

La Universidad Nacional Autónoma de México se rige por propia Ley Orgánica, el Reglamento Interior de la Junta de Gobierno, el Reglamento del H. Consejo Universitario, el Reglamento General de Incorporación y Revalidación de Estudios, así como el Reglamento de las Universidades Estatales.

La Universidad Nacional Autónoma de México es una institución educativa descentralizada del Estado, cuyos objetivos fundamentales son: impartir educación, realizar investigación y extender los beneficios de la cultura a la sociedad. Estos propósitos se desarrollan en los recintos universitarios respetando el pluralismo ideológico y la irrestricta libertad de cátedra.

El sistema de organización abarca cuatro áreas fundamentales: Estudios Profesionales, Estudios de Postgrado, Investigación y Extensión Universitaria.

2. Ahora bien, las demás instituciones educativas se encuentran normadas por otro tipo de leyes, que las consideren como unidades administrativas o empresas, por lo que mencionaremos las más comunes y generales.

2.1 La Secretaría de Hacienda y Crédito Público,

mediante la Ley del Impuesto sobre la Renta (I.S.P.T), exime a estas instituciones al considerarlas de interés social, bajo la denominación de "Personas morales con fines no lucrativos"<sup>(58)</sup>

En cuanto al personal que presta sus servicios profesionales y que por tanto debe tributo o está obligado a pagar ese impuesto sobre producto del trabajo, es la institución educativa, en su papel de patrón, la encargada de retener dicho impuesto y entregarlo a su vez a la Oficina de Hacienda correspondiente<sup>(\*)</sup>.

Como todo trabajador, cada persona que labore en las instituciones educativas debe pagar el impuesto para la educación (1.15% sobre el sueldo percibido), además del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) que corresponde a profe-

(58) LOPEZ PADILLA, Agustín, Exposición práctica y comentarios a la Ley del Impuesto sobre la Renta. Tomo II, Ed. Dofiscal Editores, México, 1987, pp. 3 y 4. (Título III, Arts. 68 al 73 aplicables sólo denominados - "sujetos transparentes", ya que los ingresos que perciben son en última instancia de sus integrantes, es decir, la Ley del Impuesto sobre la Renta desconoce hasta cierto punto la ficción jurídica de las personas morales a que se refiere el Título III pero no los considera con tribuyentes o causantes de impuesto sobre la renta; ... los causantes o contribuyentes... son sujetos de derechos y obligaciones, pues están obligados a llevar contabilidad, a efectuar retenciones, a presentar -delcaraciones y hacer pagos provisionales, etc., pero no son contribuyentes del impuesto sobre la renta").

(\*) LOPEZ PADILLA recoge en el Título IV. Art. 74 "Están obligadas al pago del impuesto en este título, las personas físicas residentes en México que obtengan ingresos en efectivo, en bienes o en crédito, así como de los ingresos en servicios en los casos que señala esta Ley... al pago de impuesto a las personas físicas".

sionistas que prestan servicios a terceros. Con base en el impuesto para la educación, se elabora el presupuesto anual nacional de educación<sup>(59)</sup>.

2.2 La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial considera a la institución educativa como empresa que maneja ingresos y egresos para su operación económica y administrativa. A las instituciones oficiales las administra directamente la Secretaría de Programación y Presupuesto; mientras que a las particulares corresponde hacerlo por su propia cuenta y riesgo, ya que han de sostenerse solamente con sus ingresos. De dichas operaciones han de rendir declaración bimestral y anual. La SECOPIN las considera, para efectos censales en el sector comercio.

2.3 Dado que las instituciones educativas particulares cuentan con inmuebles, materiales y equipos de ayuda, es necesario que para funcionar soliciten un "permiso de uso de suelo". El Gobierno Federal tramita ese permiso, en la capital, a través del Departamento del Distrito Federal; mientras que en los Estados y Municipios, mediante las oficinas correspondientes.

Las escuelas oficiales, por ser propias de la Federación de los estados o de los municipios, están exentas de dicha necesidad de autorización.

---

(59) idem pág. 83. cfr. arts. 80, 82 y 83

2.4. La Secretaría de Salud interviene a fin de vigilar las condiciones salubres tanto de las instalaciones como del personal que labore en cualquier institución educativa. Se requiere, por tanto, de la Licencia Sanitaria y de los certificados de salud; que han de ser refrendados semestral, anual o bianualmente.

2.5 A fin de que las instituciones educativas no descuiden el derecho de todos sus miembros a la seguridad social (cuestiones de índole médica, de vejez, incapacidad, cesantía o defunción), el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado, inscriben a las personas que laboran en ellas, obligando a pagar las cuotas o cotizaciones correspondientes tanto a trabajadores como a patrones<sup>(60)</sup>.

Asimismo, las relaciones laborales que se establecen entre los miembros de la institución educativa, como trabajadores y patrón, se encuentran regidas por la Ley Federal del Trabajo, encargada de vigilar que los contratos sean justos, dignos, sin menoscabo o coacción a la libertad de ambas partes. Además, vigila que se respeten los nombramientos y escalafones, la libre asociación e integración de sindicatos, y que opere la Comisión Mixta de Capacitación.

<sup>(60)</sup> Cfr. Ley del Seguro Social, Título Segundo "Del Régimen Obligatorio del Seguro Social y Cap. I, arts. 11, 12, 13, 14, 32, 56, 88, 118, 121, 128, 137, 160, México, D.F., 1976

A partir de esta Ley, la Secretaría del Trabajo interviene en tareas de asesoría, orientación o, en su defecto, de conciliación de los conflictos que surjan entre trabajadores y empresa, por medio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje (61).

2.7 Otro requisito que deben cumplir las instituciones educativas (como hemos visto en el inciso B de este capítulo, en cuanto que su fin es brindar educación mediante un proceso de mejora), es velar por el derecho de sus miembros a tener una vivienda digna; contemplado además en el Artículo 123 Constitucional. A este respecto, el Instituto Nacional de la Vivienda para Trabajadores y el Fondo de la Vivienda para los Trabajadores al Servicio del Estado, reciben cantidades fijas por cada trabajador (62).

Al mencionar este amplio marco de leyes que rigen la institución educativa, queda claro que se trata de una institución compleja, formal, permanente; que requiere de una estructura sólida a fin de que se cumpla con su cometido: "educar mediante el trabajo permitiendo a cada persona llegar a la plenitud de que es capaz. (\*)"

---

(61) cfr. RAMIREZ FONSECA, Francisco, Ley Federal del Trabajo, Cap. II, p. 40, Ed. Publicaciones Administrativas y Contables, S.A., México, 1982.

(62) cfr. RAMIREZ FONSECA, Francisco, op.cit., p. 60

(\*) vid supra p. 11

**C A P I T U L O   I I**  
**LA DIRECCION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

## II.1 ANTECEDENTES DE LA ACCION DIRECTIVA

Hemos dejado en claro, en el capítulo anterior, que la institución educativa es una realidad creada por el hombre en función de alcanzar un fin determinado mediante el mutuo auxilio entre ésta, la familia y la sociedad, a base de acciones idóneas para la realización de los objetivos que busca. Tales acciones se concretan por medio de la dirección, la operación y el trabajo.

Es ardua la búsqueda de los objetivos en orden a la realización de la acción educativa; porque los grupos de hombres, por su propia iniciativa, emprenden diversas operaciones para dar a la sociedad servicios y satisfactores para sus necesidades.

En consecuencia, se reúnen la labor de las personas y sus fines u objetivos para alcanzar el logro fundamental de la institución educativa: brindar educación. Buscar el perfeccionamiento intencional de quienes educan.

Una institución basa sus logros en las perspectivas propuestas por sus integrantes y expresadas como objetivos, alcanzables a partir de acciones específicas y concretas;

que requieren de trabajo tanto en la fase previa como en su realización y verificación.

Dicho trabajo ha de ser coordinado y dirigido por una autoridad sustentada en alguien concreto, quien presta un servicio a los miembros de la institución y a las entidades con quienes guarda una relación próxima.

La institución educativa se comporta como una organización, si se entiende ésta como

"actividad dinámica, siempre cambiante, dentro de una norma flexible, que mantienen de modo constante los miembros del equipo" (63),

ya que pueden cambiar sus integrantes o permanecer; puede haber cambios en la estructura sin modificar sus objetivos, y precisamente por ser organización, es flexible.

Necesita de alguien que dirija, organice el esfuerzo humano y permita el perfeccionamiento de los demás, dentro de

"...un sistema circular... requiriendo... acción individual que está relacionada y orientada continuamente con y a las otras..."(64)

Entendida la institución educativa como organización bajo un órgano específico -la estructura direccional-, se

(63) FRANK, Laurence K. Cómo ser un director moderno, Ed. Diana, México, 1980, p. 24

(64) idem

analizarán los aspectos que destacan en ella y la relación existente entre el concepto de institución educativa y el de organización.

La actividad específica de la institución educativa es educar, lo que implica, entre otras cosas: crear situaciones de aprendizaje tendientes a conseguir un mejoramiento en algún sentido:

"se puede poner énfasis, al hablar de mejoramiento, en la cantidad o en la calidad" (65)

refiriéndose al hecho o al acto de aprender personalmente, lo cual nos empieza a hablar del ejercicio de la libertad, aspectos que trataremos en su oportunidad.

Esa acción individual supone una complementariedad de esfuerzos humanos, de trabajo alrededor de los fines u objetivos.

"Podríamos decir que lo que hace a los individuos miembros de la organización, es esta idea, creencia, esperanza y aspiración individual al rendimiento del grupo de manera que se organiza y relaciona y puede funcionar productivamente..." (66)

La dirección conduce tal acción velando por la eficacia de la totalidad, respetando siempre la participación indivi-

---

(65) FERNANDEZ OTERO, Oliveros, La participación en los centros educativo, ELUNSA, Pamplona, España, 1974, p. 39

(66) FRANK, Laurence K., op.cit., pp. 24-25

dual que permita la realización de las actividades previstas para efectuarse en equipo.

Dicha conducción conlleva la previsión, la organización, el control, la evaluación de cada evento en función de la tarea educativa.

"Se coordina el trabajo de cada persona y de cada grupo. Pero el mismo modo de entender y de realizar el trabajo tiene repercusiones en la actividad de educar. El alumno se educará en su trabajo que implica el aprovechamiento de una situación dada. Su modo de trabajar estará - influido, en gran parte, por el modo de trabajar de sus profesores y por lo que éstos piensan acerca del trabajo. El modo de trabajar de los directivos influirá, a su vez, en los profesores, tanto por la fuerza del ejemplo como por el marco organizativo que origina". (67)

Mediante el trabajo, cada persona que lo realiza puede desarrollar su personalidad, perfeccionarse. Esta faceta educativa del trabajo deberá ser atendida al seleccionar los objetivos de la organización. Supone esfuerzo intencional, ejercicio de las facultades humanas (inteligencia y voluntad) con instrumentos de trabajo, los cuales adquieren valor y utilidad, en los que cada uno imprime el sello representativo de su personalidad. Es algo personal, en cuanto que implica un despliegue de muy variadas energías de la persona y expresa algunas de sus dimensiones más íntimas<sup>(68)</sup>,

(67) cfr. GERT, T. XXVII, p. 643

(68) cfr. TORRE, José M. de la, Compendio de Filosofía, Editora de Revistas, S.A. de C.V., México, 1983, p. 317.

realizadas para alcanzar un fin, que supone una acción creadora dentro de lo propiamente humano y por ello, más que una función, es un atributo en potencia. Es algo que todo hombre desea realizar con mayor o menor intensidad y cuya consumación produce gozo íntimo, con independencia del valor del trabajo como virtud y medio de perfeccionamiento, de realización como persona.

"En toda creación real -tal es el caso de la institución educativa-, en todo servicio, realizado por la organización de la que forman parte los hombres, es posible distinguir tres órdenes, tres conjuntos de relaciones:

1. El de finalidad, encaminado a la identificación de los múltiples servicios posibles, a la mutua configuración y a la identificación de los fines intermedios adecuados para llevarla a cabo.
2. El de la vinculación de los elementos responsables, encaminados a unirlos de modo eficaz y más o menos permanentes a la organización.
3. El de la acción, dirigido a formular un marco a un cauce en el que se desarrollen las operaciones" (69)

Con referencia a estos conjuntos de relaciones se utilizan dos términos muy actuales: participación y estructura. La participación se refiere al hombre como elemento constitutivo de la organización, tanto por su modo de vinculación como por sus responsabilidades, funcionales. La estructura es un concepto "puente" entre lo permanente, que es la finalidad, y lo cambiante, que es la operación (\*). Prácticamente,

---

(69) cfr. FIGUEROLA, J., *Naturaleza y método de la acción política en la empresa*, EUNSA, Colecc. IESE, Pamplona, España, 1970, pp. 49-55.

(\*) vid supra, p. 17

se ubica al director en la tarea de llevar a cabo la consecución de los objetivos con empeño y denuedo, al mismo tiempo que implanta niveles de organización, de acuerdo con una estrategia, para un momento específico. Al implantar niveles, hace partícipes de su logro a otros, que hacen suyos los objetivos, actuando o llevando a cabo proyectos temporales.

La institución educativa es una agrupación de personas predisuestas a la acción educadora; una agrupación dinámica. Este dinamismo se manifiesta en un doble sentido: como movimiento en orden a alcanzar resultados y en cuanto acción constante de ajuste de estructura y fines.

La institución educativa es realización, trabajo humano y de instrumentos; dispuestos, unos y otros, en orden al fin; con alguien para disponer y llevar a cabo esa ordenación. Ese alguien es el equipo de dirección<sup>(\*)</sup>, que debe ejercer la correspondiente autoridad, y al que se exige competencia intrínseca en el ejercicio de sus funciones.

---

(\*) Dirección, directivo, equipo directivo y equipo de dirección son términos que hacen referencia a quien o quienes son responsables de la toma de decisiones a través de las cuales se rigen todas las actividades institucionales.

## II.2 CONCEPTO DE DIRECCION

Interesa ahora precisar el concepto de dirección.  
La entenderemos, pues, como la

"acción intencional de llevar a la institución al logro de sus objetivos, mediante un sistema procesador de los elementos con que cuenta. De dicha acción intencional es sujeto activo, la persona o personas que os tentan la autoridad y la responsabilidad de tal realización...

Dirigir, es contribuir al logro de los propósitos de un grupo" (70)

(trátase de padres de familia, educadores, empresarios, etcétera), mediante la organización del esfuerzo humano, buscando las mejores acciones y la promoción del cambio para la mejora continua; lo cual requiere de planear y organizar.

De aquí que la dirección ha de ser considerada como el órgano de conducción que facilite el enlace y la coordinación de los elementos de que dispone, optimizando la eficacia.

"La dirección...se ocupa de integrar a los individuos de manera que sientan... que son primordialmente miembros del grupo y sientan lealtad hacia el grupo lo mismo que a su conductor" (71)

(70) cfr. WILES, Kimball, Técnicas de supervisión para mejores escuelas, Ed. Trillas, S.A. de México, 1969, pp. 43, 44.

(71) FRANK, Laurence, op. cit. p. 28

Cabe señalar que la dirección puede ser ejercida por alguien que no ha sido designado oficialmente para ello. Por el contrario, cualquier persona puede cooperar al éxito del grupo. Nótese que la dirección es, vista así, una cualidad de actividad conjunta.

"Un grupo de personas y la dirección son mutuamente dependientes; la unidad se establece para el desarrollo del sentimiento de asociación y de coordinación. La capacidad de llevar la dirección es una cualidad decisiva que alguien debe ejercer si una institución ha de nacer y vivir". (72)

Por su origen, es necesario considerar la existencia de dos tipos de dirección: la oficial y la que emerge de la agrupación. La primera proviene del nombramiento de alguna autoridad externa, o por la elección, también oficial, de alguna de las personas del grupo. La emergente procede de cualquier miembro del grupo, de modo natural. Se reconoce en cuanto el grupo aprueba y asimila la contribución. Esto interesa al caso porque, cuando nos refiramos a la selección de candidatos a la dirección, será un punto de apoyo.

Analicemos la misión de la dirección, que es el órgano en que se deposita la autoridad y la tarea de conseguir resultados intencionalmente previstos.

---

(72) WILES, Kimball, op cit. p. 44

Dentro de las finalidades de la dirección podemos señalar, inicialmente:

"transmitir órdenes, ... supervisar y... seguir a su grupo en el cumplimiento de dichas órdenes". (73)

La dirección es una profesión y no un mero título, poder, gratificación o prebenda. Hay quienes la consideran como fuente de "poder", de "mandar", de "hacer lo que uno quiere", de "ganar más dinero"... y nada más que eso. Sin embargo, la dirección es algo mucho más serio y responsable, objeto de una seria reflexión. Porque, en la medida en que se mejore este concepto, mejorarán las instituciones y quienes las dirijan; la sociedad y los distintos hombres que la integran.

Dirigir es tratar, convivir, trabajar con seres humanos, quienes no pueden ser tratados con "técnicas" sino con profesionalidad, humanidad y comprensión.

En las aulas de instituciones educativas de enseñanza superior se enseña, entre otras cosas, a dominar técnicas, pero no cómo y qué hacer en el campo profesional para que un grupo o equipo humano las pueda entender, realizar, hacerlas suyas; que es asunto muy distinto de lo que, en la práctica, es fundamental para asegurar su efectiva y eficaz aplicación.

(73) FRANK, Laurence, op.cit., p. 29

"La dirección es un proceso de actuación dinámica y continuada de un hombre sobre otros, con el objeto de conducirlos en su comportamiento y actuaciones profesionales hacia el logro de unos objetivos de terminados"; (74)

los cuales no han sido señalados por inquietudes personales o caprichos, sino que obedecen a un fin superior de la institución y que han sido determinados generalmente de modo objetivo, por ella misma o en otros niveles. Esa actuación y conducción del comportamiento humano ha de pretender, al mismo tiempo, que sus colaboradores desarrollen al máximo su potencial humano y profesional en el logro de tal finalidad; para lo cual es preciso otorgarles autonomía de acción en la toma de decisiones, independientemente de que las decisiones de orden superior queden bajo la responsabilidad exclusiva de la dirección.

En esta distribución de poder decisorio, debe existir siempre una armonía, un equilibrio, entre la motivación personal del equipo humano y la eficacia en las decisiones mismas, respecto a lo requerido por la institución.

Cabe aclarar que dirigir no es "hacer" en el sentido de ejecutar o realizar; un director no tiene por qué ser un ejecutivo nato y, al revés, un ejecutivo no tiene por qué ser necesariamente director.

---

(75) TERRY R. George, Principios de Administración, Nueva Edición CEC SA, México, 1980, p. 459.

Esta aseveración puede sorprender a quienes, acostumbrados a desarrollarse en ambientes muy tradicionalistas o burocratizados, suponen que el director es el que lo hace todo. Dirigir es más; es "hacer hacer"; esto es, conducir la iniciativa, respetar la autonomía haciendo participar a los demás en la realización; lo cual puede expresarse también como "dejar hacer". Esto lleva a las personas a obtener grandes satisfacciones cuando sus iniciativas son escuchadas y tomadas en cuenta, ya que el grupo

"no destruye o disminuye la individualidad de quienes constituyen el todo, sino más bien les permite realizar, por sus actividades concertadas, recíprocas, lo que no podría lograr uno solo" (75)

pero esa satisfacción es aún mayor cuando se permite a quien propone algo, llevarlo a la práctica personalmente.

De aquí deducimos que la toma de decisiones no es prerrogativa exclusiva del director: las relaciones de vinculación se hacen necesarias. La autonomía antes referida implica y exige que exista descentralización en el proceso de decisiones, lo cual trae consigo la aparición del concepto delegación, que define, como veremos más adelante, un estilo muy preciso de dirección.

Con esta idea queda claro que el director no es el único que toma decisiones. Y esto es, en muchas ocasiones,

---

(75) FRANK, Laurence, op.cit., p. 25

la mejor garantía de que las cosas mejorarán, porque de lo contrario podríamos preguntarnos: ¿es que el director entienden de todo y mejor que sus colaboradores?

La toma de decisiones básicas ha de quedar en manos del director, del mismo modo en que una orquesta necesita siempre ser conducida por su director, por virtuosos que sean sus integrantes. El director debe, por tanto, tener tiempo libre para ocuparse de las finalidades superiores de la institución, con criterios de innovación y creatividad en su actuación. Más tarde, como fruto de ello, habrá de tomar decisiones esenciales, las cuales bajarán en cascada hacia sus colaboradores y de éstos, a su vez, a sus subordinados.

Resumiendo lo anterior:

"Las decisiones pueden guiarse en general por las siguientes orientaciones:

1. Hacer que todas las decisiones concurren hacia el logro de los objetivos.
2. Usar el pensamiento creativo.
3. Recordar que la toma de decisiones es una acción mental; debe cambiarse a una acción física.
4. Reconocer que la decisión iniciará una cadena - de acciones (riesgos, resultados positivos o negativos, el gasto o costo estimativo, tiempo).
5. Mantener estabilidad respecto a las decisiones usadas.
6. Hacer ensayos para determinar lo factible de la mayoría de las nuevas decisiones.

7. Dedicar el tiempo suficiente para la toma de decisiones.
8. Tomar la decisión: nunca renunciar
9. Implantar la vigilancia de cada decisión.
10. Considerar que no se puede dar gusto a todos". (76)

La formulación del marco o cauce en el que se desarrollen las operaciones nos da la pauta para concretar las fases generales de la dirección en su proceso administrativo, que son:

- a) Planeación,
- b) Organización,
- c) Ejecución y
- d) Control.

#### A) PLANEACION

En esta etapa, la dirección concreta la estructura mínima que debe sostener a la institución; define objetivos, establece condiciones de trabajo; selecciona las tareas más idóneas para la consecución de los objetivos; elabora un plan de logros a corto, mediano y largo plazo. Esto, para responder a los principios básicos: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿para qué?. Se trata de una actividad intelectual.

---

(76) TERRY R. George, op.cit. pp. 147-149.

El primer caso consiste en establecer consciente y explícitamente los objetivos, que deben fijarse con cuidado tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- "1. Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de llevarlos a cabo.
2. Todos los objetivos parciales... deben apoyar a los generales.
3. Deben tener cierto 'alcance'.
4. Deben ser manifestados con claridad y ser realistas
5. Deben ser contemporáneos e innovadores.
6. Los objetivos establecidos... para cada miembro... deben ser en número limitado.
7. Deben clasificarse según su importancia relativa.
8. Deben estar en equilibrio con una empresa dada "(77)

Esta fase implica previsión acerca del resultado a obtener, mediante el empleo de procedimientos racionales. Asimismo, representa simbólicamente las diferentes proporciones y posiciones de las partes de algo que se quiere construir o se debe escribir; precisar las extensiones de lo que se quiere realizar paso a paso, mediante una acción ordenada o metódica.

"La planeación es una tarea que conforma la base desde la cual se decidirán todas las futuras actividades de una organización. Con esto podemos decir que planear implica proyectar, delinear, describir los aspectos - instrumentales y operativos, relacionando medios y fines" (78)

---

(77) ibidem., pp. 57-59

(78) cfr. FILHO, Lorenzo, Organización y administración escolar, Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1965, p. 17

La etapa de la planeación proporciona múltiples ventajas:

- "1. Evita la tendencia a dejar que las cosas sigan su propio curso. De este modo se reducen costos propiciando que las cosas se realicen una sola vez.
2. Permite un aprovechamiento de los recursos.
3. Establece las bases para un control efectivo al determinar los puntos de partida y terminación de actividades.
4. Promueve el establecimiento de normas de rendimiento". (79)

## B) ORGANIZACION

Es el nivel en el cual la dirección establece una articulación de esfuerzos y decisiones, a fin de obtener mayor eficiencia. Sistematiza los objetivos, de modo que pueda apreciarse su consecución gradual, teniendo en cuenta las finalidades generales fijadas y los procedimientos en cada caso particular.

"Es la etapa en la cual se agrupan las actividades necesarias para alcanzar los objetivos mediante la asignación de cada grupo de actividades de un ejecutivo y - con autoridad necesaria para administrarlas". (80)

Estimula un desarrollo progresivo de la estructura deseada, fomentando el sentido cooperativo, la participación y el desarrollo profesional en todos aquellos que colaboren en la institución educativa.

(79) cfr. TERRY, George, Principios de Administración, pp. 206-208.

(80) KOONTZ, Harold y O'DONELL, Elementos de administración moderna, Trad. CARDENAS, Jorge, ED. McGraw Hill, México, 1975, p. 35

La organización que realice la dirección debe considerar fundamentalmente cinco niveles del proceso educativo: el de la institución en conjunto, el de gran grupo, el de clase, el de equipo de trabajo y el de cada persona. (\*)

El de la institución contempla el tipo de enseñanza que imparte, su sistema educativo, sus objetivos, horarios, etcétera.

El de gran grupo organiza los canales de comunicación, la interacción que debe darse, las políticas, etcétera.

La organización del grupo de clase determina la integración de los grupos, bajo qué criterios se lleva a cabo, la instalación conforme a las edades, la agilidad para desplazarse, los horarios de trabajo, etcétera.

Al organizar equipos de trabajo, se toman en cuenta las cualidades de los miembros, los puntos de unión, los criterios para trabajar, las funciones del coordinador de ese equipo, las tareas a desarrollar, etcétera.

El nivel de cada persona establece el perfil para cada puesto, los requisitos, las responsabilidades, las relaciones con la institución y con los demás miembros de la organización.

---

(\*) cfr. GARCIA HOZ, Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática, p. 210

En esta labor hay que destacar los deberes operativos de cada nivel, así como sus posiciones entre unidades relacionadas y administrables, ya que

"... la dirección es esencialmente un proceso de relaciones circulares interpersonales... del líder al grupo, - de miembros del grupo entre sí y de todos hacia el - guía." (81)

Define los requisitos que debe unir al personal, la selección y ubicación en los puestos y los cargos designados.

Establece la delegación debida de autoridad en cada miembro de la institución. (82)

En resumen, tenemos que los problemas fundamentales que considera la institución son: la estructura de la misma, la participación de la autoridad, el control y las relaciones.

La estructura se refiere a la división y clasificación de los elementos que integran la institución educativa, considerando principalmente la función de las realidades que se establecen entre ellos para constituir la unidad.

El ejercicio de la autoridad supone la actividad de otras personas. En el caso de que este ejercicio pueda

---

(81) FRANK, Laurence, op. cit., p. 41

(82) cfr. FILHO, Laurence, op.cit., p. 88



Favorece la comunicación, considerada por algunos autores como verdadero tejido conjuntivo de la organización,

"creando la comprensión general e integral del trabajo cooperativo, no sólo con relación a los fines, sino en cuanto procedimientos a emplear. Sólo así podrá haber una identificación de todo el sistema con las fuentes de decisión, y, por consiguiente, de los niveles de autoridad, que serán entonces, sentidos como verdaderamente necesarios". (84)

La ejecución es vital y penetrante en la vida de la institución, porque compromete a toda la persona con sus esperanzas, ambiciones, comportamiento, satisfacciones, progreso e interacción con otras personas. Se da a todos niveles, en toda ubicación u operación.

La eficacia en la ejecución es un elemento sin el cual no se logran los objetivos y éxitos; es un deber de la dirección, pues

"... se obtienen esfuerzos favorables de ejecución tratando a todos como seres humanos, fomentando su crecimiento y desarrollo, instilándoles el deseo de superación, reconociendo su trabajo bien hecho y asegurándoles un juego limpio". (85)

Por todo ello, deben considerarse las necesidades, las actitudes, la adecuación a cambios, la participación, el trabajo mismo, las relaciones y el comportamiento individual y grupal.

---

(84) FILHO, Laurenceo, op.cit., p. 69

(85) TERRY, George, op.cit., p. 439

Es en la ejecución donde la dirección evalúa, desarrolla y compensa su actuación y la de los demás, ya que el estímulo para mejorar está presente, porque el directivo aprende en el puesto: resuelve problemas, dicta conferencias, coordina seminarios, asiste o preside reuniones especiales; desempeña diversos papeles, forma a otros posibles directivos, brinda consejo u orientación, asesora a otros en el trabajo, etcétera.

#### D) CONTROL

Además de facilitar la información y de recibirla, la dirección, en esta fase, ayuda a decidir acertadamente en el plano operativo y del hacer en los niveles superiores. Debe, por tanto, recoger datos, sistematizarlos e interpretarlos en todo lo posible. Puede decirse que controlar es

"...determinar lo que se está haciendo; esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes". (86)

El control ofrece, además, diversos aspectos: el contable, referente al empleo de fondos; el cumplimiento de las leyes, reglamentos o normas, considerados como elementos

---

(86) TERRY, George, op.cit., p. 533

de organización formal, y otros más vastos, en los que éstos están comprendidos.

Los balances que reclaman los servicios prestados por la institución educativa se convierten así, por una parte, en extensión del sistema de comunicación de abajo hacia arriba, y por otra parte, en la reflexión consciente de las responsabilidades de la dirección en cualquier nivel. La forma sintética de expresión es siempre escrita; no sólo para la contabilidad de gastos, sino también para la contabilidad de las operaciones realizadas, que asume, de modo general, carácter de descripción estadística.

La dirección debe,

"en consecuencia, analizar, evaluar y juzgar los resultados como una parte definida de este paso del proceso del control". (87)

El control define responsabilidades, pero también pone a prueba los modelos teóricos y prácticos en que se basa la organización.

Una vez determinados los pilares básicos que delimitan las funciones de la dirección, conviene analizar los aspectos prácticos que le dan sentido.

---

(87) TERRY, George, op.cit., p. 539

### II.3 FUNCIONES DE LA ACCION DIRECTIVA

La presencia de la dirección, justificada en el inciso anterior, funda su actividad en el poder inherente al cargo que ejerce; entendido este poder como una facultad de "hacer-hacer", de señorío; mismo que se concreta en lo que estamos llamando funciones, derivado del latín *functio*<sup>(88)</sup>, que quiere decir desempeñar un cargo, el cumplimiento de un deber, ejercicio.

La razón de ser de la dirección incluye dos responsabilidades fundamentales entre otras:

1. Conseguir la máxima calidad de educación posible dada la situación real (que no niega la posibilidad de mejorar la situación misma.
2. Conseguir le mayor rendimiento de los recursos reales humanos y materiales". (89)

Estas responsabilidades suponen, por una parte, tener la idea clara de actividades necesarias para conseguir una educación de calidad, y en segundo lugar, estudiar cómo el mayor rendimiento de los recursos se relaciona con las actividades seleccionadas. Una estructura adecuada permitirá la continuidad de lo imprescindible y el desarrollo de

(88) COMENLERAN Y GOMEZ, Francisco A., op.cit., p. 540

(89) ISAACS, David, Cómo mejorar la dirección de centros educativos, Ed. Universidad de Navarra, Pamplona, España, 1973, p. 19.

la iniciativa personal, la profesionalidad del equipo humano.

Hace falta preguntarse: ¿qué tipo de estructura conviene y cómo podemos alcanzarla? Si se contesta sistemáticamente podemos esperar llegar a una estructura válida, eficaz y duradera.

Drucker concreta en la correlación de actividades-fines (operativas) y actividades-medios (auxiliares, como pueden ser el aprovisionamiento de materiales, la selección de personal, la coordinación de operaciones, la supervisión y el control final), asociando ocupaciones individuales, formando unidades administrativas de distinto orden. (90)

Mooney y Alan Reiley añadieron otros principios a la labor conjunta con visión de síntesis. Se les llamó principios de coordinación vertical y coordinación horizontal, porque anuncian determinadas normas relativas a la dirección, el liderazgo y la delegación de autoridad. (91)

¿De qué modo deberá llevar a cabo esas actividades dentro de una estructura real? Como veíamos antes, ha de darse una respuesta sistemática para lograr que sea válida,

---

(90) cfr. DRUCKER, P. La gerencia de empresas, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1965, p. 83

(91) cfr. FILHO, Laurencio, op.cit., p. 31

eficaz y duradera. Esta respuesta ha tenido dos formas generales de estructura y dirección: una recibe el nombre de mando de línea continua, correspondiente a una estructura lineal, ya que en ella las decisiones vienen de un sólo órgano y se distribuyen escalonadamente. La otra, cuando conserva un mando unitario central, admite también, en los puntos críticos, órganos especializados para el análisis de las operaciones, las condiciones en equipo y del personal. Dentro de su ámbito de acción, dichos órganos poseen cierto poder de iniciativa en lo que atañe a la coordinación y el control específicos de los servicios de su propio nivel, conformando lo que se denomina estructura funcional. (92)

---

(92) cfr. FILHO, Laurenceo, op.cit., p. 32

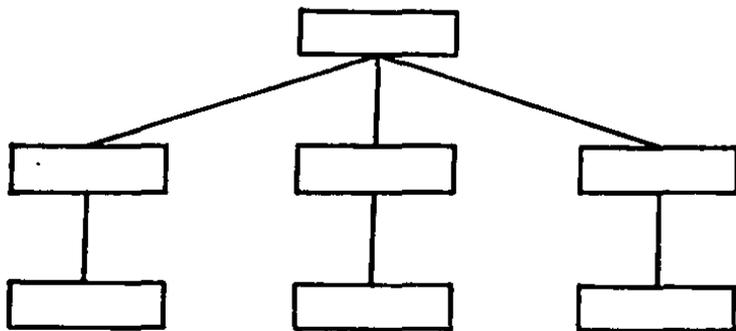


DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA LINEAL

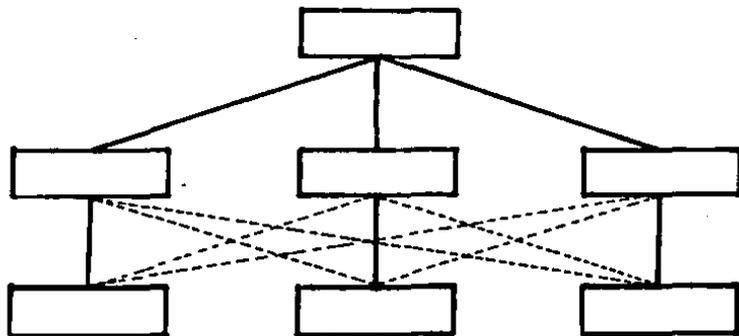


DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA FUNCIONAL

Existe una tercera forma de estructura que posee tres características específicas, derivadas de la dirección colegiada:

- 1a. La coordinación o principio de relaciones de apoyo se basa en las actuaciones o actitudes positivas - de las personas que integran cada grupo de la organización;
- 2a. la decisión y control en grupo, que implica la utilización de cada grupo para la toma de decisiones y el uso de métodos de supervisión basados también en el grupo;
- 3a. el de altas aspiraciones de actuación, es decir, - con las perspectivas de metas valiosas, las cuales motivan fuertemente a las personas que trabajen en esa institución, propiciándose una estructura piramidal". (93)

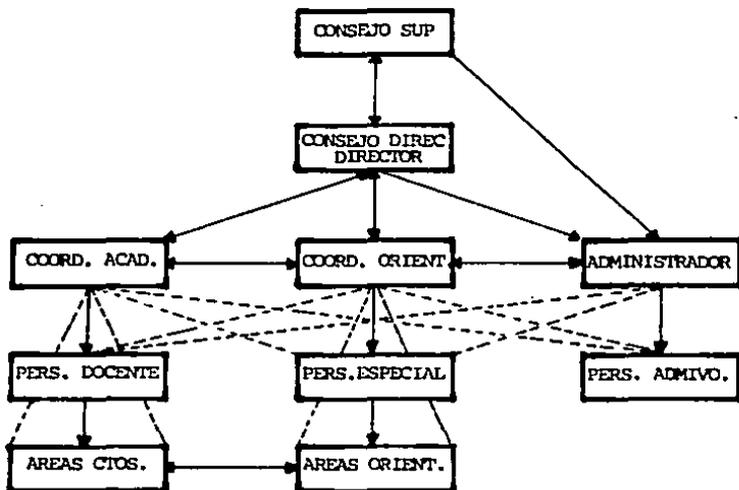


DIAGRAMA DE UNA ESTRUCTURA PIRAMIDAL

(93) Fomento de Contros de Enseñanza No. 37, Madrid, 1971, p. 3.

Estas tres formas de estructura tienen las siguientes ventajas y desventajas:

#### ESTRUCTURA LINEAL

##### Ventajas

- Simplicidad.
- Aclara la delegación de autoridad.

##### Desventajas

- Desatiende a los especialistas.
- Recarga de trabajo a las líneas de mandos medios.
- Depende de la retención de hombres claves<sup>(\*)</sup>.

#### ESTRUCTURA FUNCIONAL

##### Ventajas

- Fomenta la especialización ocupacional.
- Propicia el trabajo distribuido y definido.
- Permite el desempeño adecuado de cada función.
- Posibilita una rápida adaptación al cambio del proceso.
- Refleja el orden lógico de funciones.
- Conserva el poder y el prestigio de los funcionarios importantes.

##### Desventajas

- Confunde la organización.
- Se da con mucha frecuencia la duplicidad del mando.
- Reduce el poder de los expertos para que las recomendaciones se lleven a cabo.
- Especializa en cada caso al personal clave y hace que sean más estrechos sus criterios.
- Limita el desarrollo de gerentes generales.

<sup>(\*)</sup> cfr. KOONTZ, op.cit., pp. 424-426

Ventajas

-Brinda los medios para el nivel más alto mantenga un control estable.

Desventajas

-Dificulta la coordinación entre funciones.

## ESTRUCTURA PIRAMIDAL

Ventajas

-Permite el crecimiento y la diversidad de servicios y áreas de actividad.

-Releva a los directivos y ejecutivos lineales de las decisiones de rutina especializadas.

-Brinda la oportunidad de capacitarse para dirigir.

-Reduce la presión de la necesidad de un número grande de ejecutivos bien capacitados.

-Mejora la coordinación de las actividades funcionales.

Desventajas

-Hace las relaciones más complejas.

-Requiere de un número de personas con habilidades directivas para cubrir los cargos.

-Hace de los límites de la autoridad de cada especialidad un problema difícil de coordinación.

-Aumenta el problema de control por la independencia en sus zonas de autonomía.

Se concluye así que la delegación es un arte noble, que ofrece grandes oportunidades de desarrollo, crecimiento y madurez, tanto a las personas que participan de ella como a la institución misma; porque nace del deseo de dar oportunidades a las ideas de los demás.

"Delegar significa conceder o conferir para desempeñar determinados cometidos... no significa renunciar o ceder... ni liberación permanente de esas obligaciones ... sino más bien concesión de derechos y la aprobación para que operen dentro de áreas prescritas; el subordinado recibe autoridad y el superior retiene to da su autoridad..." (94)

Los riesgos de la delegación son: el miedo a perder el control por parte de quien dirige, la desconfianza en los demás, el deseo de dominio, la aceptación de la teoría del hombre indispensable. Para conjurarlos es mejor asegurarse de que los subalternos están usando la autoridad que se les ha delegado para alcanzar las metas y los programas deseados.

Por lo tanto, se delega cuando:

- a) es necesario de acuerdo con los resultados esperados
- b) hay que mantener la unidad de mandos (cada persona debe tener un jefe);
- c) la responsabilidad es absoluta y no puede ser delegada, pero sí compartida;
- d) la autoridad y la responsabilidad deben ser iguales,  
y
- e) las decisiones deben tomarse en el punto donde existe la autoridad delegada necesaria y no más arriba. (95)

(94) TERRY, George, op.cit., pp. 341-342

(95) cfr. TERRY, George, op.cit., p. 343 y KOONTZ, op.cit., p. 342.

## II.4 BINOMIO AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD

Consideremos ahora lo que ha de tomarse como el motor de la dirección, que es la autoridad,

"...término.., derivado del vocablo latino auctoritas que ha conservado la significación y aceptación clásica: crédito, prestigio, estimación, jurisdicción, poder, garantía, influjo, reputación". (96)

Es la fuerza que sirve para sostener y acrecentar; que sostiene una cosa y la desarrolla.

"En las notas esenciales de la autoridad encontramos:

- a) la específica del autor, es decir, la expresión personal de una capacidad;
- b) la acción que ejerce sobre personas o cosas que entran en el área de influencia del autor;
- c) la finalidad de ejercer esa acción;
- d) el reconocimiento de la acción ejercida." (97)

La autoridad intrínsecamente propicia el ejercicio de criterios, de alguna doctrina o normas en el solo acto de ordenar, ya que proviene de la dignidad misma de la persona. Razón por la cual es acatado un mandato y es obedecido.

La dimensión humana de quien manda se imprime en el orden natural de las cosas del modo de las leyes o propiedades de la naturaleza. Es una fuerza moral.

(96) GRAN ENCICLOPEDIA RIALP, Tomo III, p. 469

(97) idem

El ser de la autoridad reside en la credibilidad real que merece el que la ostenta o ejerce. Cuando esa credibilidad falla, la habida autoridad, o es meramente presunta, o se subvierte, confundiéndose con el poder. La justificación de la autoridad descansa sobre el fundamento en que se sostiene y las razones que avalan. La autoridad esconde, en los enunciados que se proponen o en las órdenes que se imparten, valiosas razones para ser aceptada.

El fundamento supremo de la autoridad consiste en la infabilidad del que la ejerce en el conocimiento voluntario, querido, consentido racionalmente, implícito o expreso. La autoridad supone a la libertad y la ha de acrecentar. Cabalmente, la autoridad, en sentido propio y riguroso, se ejerce en función de la libertad, y es la autoridad la que favorece, de suyo, que la libertad individual no coarte las libertades, ni que la libertad nos haga imposible o inviable la libertad de otros; para que la libertad no se use como poder o presión indirecto u oculto. La autoridad es siempre, si es autoridad y se ejerce como tal, un servicio a la libertad, ya que se supone que la autoridad es aceptada libremente para ese fin.

La libertad es propiedad específica de la voluntad humana (el hombre es un individuo subsistente de naturaleza

racional), implica la capacidad de decidir lo que la inteligencia muestra como mejor, aún en contra de toda fuerza que actúa sobre el yo, tratando de arrastrarle en una determinada dirección.

"Es el acto de elección la sede de la libertad" (98), la cual se realiza en la medida en que el hombre es capaz de utilizar los elementos conocidos.

Es función de la inteligencia el conocer, y su fin, llegar a la verdad. Tanto mejor habrá cumplido aquella facultad con su misión o función, cuanto más haya alcanzado su fin(\*). La capacidad para encontrarlo favorece la libertad humana, que consistirá en la propiedad que permite al hombre adherirse voluntariamente a la conducta congruente con la verdad, racionalmente conocida o admitida, a pesar de las fuerzas sensibles, fisiológicas o psicológicas que de alguna manera se opongan a esta adhesión.

Claro que estas fuerzas pueden obscurecer, consciente o inconscientemente, la claridad de la inteligencia; incluso llegando a crear una "verdad a la medida" que permita la satisfacción de las personas egocéntricas, sin comprometer la autopercepción del recto proceder, lo cual se opone al legítimo deseo de

---

(98) GARCIA LOPEZ, Jesús. El sistema de las virtudes humanas. Ed. Editora de Revistas, S.A., México, 1986, p. 150

(\*) vid supra, p

"...ganar la aprobación y aceptación de parte de sus cabezas, para contribuir a una causa que se considere digna... cumplir con unas normas morales consideradas adecuadas y obtener recompensas..."(99)

Para favorecer la libertad, la autoridad no puede ser considerada como la consecuencia de una superioridad en alguna escala de valores y, por tanto, como un derecho frente a otros; sino como una condición necesaria para su desarrollo, equilibrio y plenitud. Ha de entenderse, entonces, como un servicio. Por otra parte, hacer de la autoridad -como ocurre algunas veces- una simple garantía de orden, es utilizar en realidad una pequeña parte de toda la virtualidad que encierra.

La autoridad ha de estar al servicio del desarrollo de la libertad.

Las personas, sean colaboradores o subalternos, necesitan de la autoridad, pero sólo cuando ésta es la consecuencia de un prestigio por el que se lucha continuamente. Este prestigio es fruto de la madurez, la autonomía y la responsabilidad; cualidades que se ponen de manifiesto cuando el que dirige:

- es congruente,
- es capaz de valorar las opiniones de los demás,
- expone las razones con serenidad,

---

(99) TERRY, George, op.cit., p. 334.

- asume la responsabilidad de sus opiniones y criterios,
- matiza, al dialogar, y
- argumenta sin herir.

Es necesario, por tanto, conjugar:

- mando y libertad,
- dirección y autonomía,
- sistema y persona,
- subordinación e iniciativa,
- orientación y decisión libre,
- exigencia y comprensión,
- persuasión y sanción,
- servicio y amor.

De la extrapolación en algunos de estos binomios surge el conflicto, que en ningún caso puede confundirse con tensión, y que es signo positivo de vitalidad. La autoridad trata de convencer, de comprobar la validez de su punto de vista, de aquella parte de verdad que se ha descubierto y con lo que parece posible contar. La autoridad recurre al diálogo como instrumento propio del gobierno aceptando, en un clima de libertad, el compromiso de cada una de las partes de la verdad. (100)

La autoridad es virtud, valía, importancia, prestigio,

(100) cfr. CABALLERO, E., Poder y autoridad en el oficio de educar, Ed. Nuestro Tiempo, Madrid, 1968, p. 18.

servicio; no es soberanía sino amistad; es capaz de potenciar y es calidad de autor, de creador, de promotor.

La autoridad verdadera es clara; supone una capacidad, respeto a la persona y a su autoridad hasta correr el riesgo de fracasar si los subordinados no quisieran hacer suyos los fines o la misma elección.

La tensión a la que antes aludíamos puede generar un conflicto y es indudable que se hace necesario correr el riesgo de fracasar. Sin la existencia de ese riesgo, no puede darse la posibilidad de dirigir con libertad. Si el apoyo de todo el sistema no descansa sobre la autoridad bien entendida, sino en medidas disciplinarias que a toda costa pretenden alcanzar el éxito, se habrá desvirtuado el objetivo.

Es preciso correr el riesgo de permitir a las personas hacer uso de su libertad; ésta ha de alentarse si no se quiere que se produzca una trefia cuyas manifestaciones posteriores son incapacidad para asumir responsabilidad, timidez y ausencia de ánimo para enfrentarse valientemente a los sucesos de la vida.

La responsabilidad, entendida como

"... la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad....  
(,) lo que se espera que uno haga en el desempeño de su trabajo específico", (101)

permite al ser humano correr el riesgo en todo momento para dirigir con libertad.

Por eso, es necesario determinar en todas las áreas de trabajo unas "reglas del juego", elaboradas -en la medida de lo posible- con la participación de los integrantes, y señalar la zona de autonomía cuya amplitud variará de acuerdo con las posibilidades de las personas.

Es necesaria, también, la aceptación de los que nos rodean con sus defectos y virtudes, pero también con sus puntos de vista; que podrán aprobarse o no, pero que deberán aceptarse siempre.

Todo lo anterior concuerda con el significado etimológico del vocablo autoridad, que ha conservado las acepciones clásicas (crédito, influjo, prestigio, etcétera) señaladas al principio de este inciso, e implica una fuerza moral por la que toda persona investida de autoridad tiene cierto ascendiente sobre las subordinadas a ella.

---

(101) TERRY, George, op.cit., p. 339

Toda autoridad educativa debe basarse en la propia dignidad de la persona y de la función; en la firmeza y la energía que provienen de la convicción y el autodomnio, y en la bondad y el amor que originan confianza y responsabilidad. A su vez, la tarea de quien ejerce la autoridad tiene un triple momento: mandar, estimular, y ayudar y sancionar. El mayor problema está en que en muchas ocasiones se posee una idea equivocada de la autoridad, razón por la cual la función debe cuidarse al máximo.

La autoridad es un valor primario e insustituible del hombre como persona y, por tanto, de su libertad como principio, facultad y ejercicio para responder, con plena responsabilidad, al servicio del hombre.

## II.5 ESTILOS DE DIRECCION

A partir de la autoridad, de su ejercicio y del modo de asumir la responsabilidad, se dan varios estilos de dirigir a los demás -subordinados o colaboradores- al logro de los objetivos.

Uno de ellos es el liderazgo, al que hicimos referencia en el apartado de antecedentes de este capítulo, y que se da cuando el que dirige emerge del grupo y no de una designa-

ción externa. Este liderazgo es de carácter personal, pues el líder influye sobre los demás por sus cualidades y su atención personal, aspecto que se manifiesta en la adhesión que le prestan sus seguidores.

Se citan brevemente las clases de líderes que se dan a nivel general en lo social, escolar, político, etcétera:

- "a) Los que tienen afán de universalidad y totalidad, que procuran encarnar su Estado y son caudillos " -por - ejemplo Miguel Hidalgo- "políticos, diplomáticos, es trategas y gobernantes.
- b) Demagogos o representantes de los partidos que abogan por una idea política... el demagogo no conduce según un ideal, sigue las pasiones de la masa.
- c) Oradores cuya arma es la voz, la idea, la pluma, que no repara en la vida del pueblo sino en su espíritu y pensamiento.
- d) Hombres de estudio que son caudillos sin proponérselo.
- e) Místicos religiosos que atraen a la masa por la idea religiosa y no por la política..." (102)

Los líderes, por lo general, tienen iniciativa -con la cual mueven al grupo-, influencia -regulación de la dirección y ritmo de trabajo-, ejercen control emotivo -saben apoyarse en la creación de un clima psicológico que mantenga al grupo unido y facilite sus actividades-, se hacen de información oportuna.

(102) GER, Tomo XIV, pp. 267, 368.

"El conductor, guía o líder depende de su grupo para su propio aliento y desarrollo como guía. Su confianza - en sí mismo aumenta a medida que el grupo responde a él y esta respuesta evoca y fortalece su capacidad como director. (103)

Es, pues, el liderazgo una cualidad que permite inducir y persuadir a las personas para que trabajen muy cerca de su capacidad total, contribuyendo con celo y confianza al logro de las metas de la organización.

Ya habíamos mencionado que se puede pervertir la autoridad por el deseo de conseguir la satisfacción de objetivos personales, empleando como medios a los subalternos, lo que pone de manifiesto una conducta egocéntrica.

Señalamos, además, el modo idóneo de ejercitarla, cuando se persiguen objetivos ligados al bien común, subordinados al orden y al bien. La autoridad así ejercida, que suele ser denominada heterocéntrica, fácilmente se inclina al estilo de dirección llamado participativo.

Por supuesto que resulta imposible encasillar a las personas como egocéntricas o heterocéntricas, y tampoco existe una autoridad coercitiva o participativa en estado puro.

(103) FRANK, L., op.cit., p. 41

Del modo como se da la influencia en el comportamiento de otros, el líder es seguido u obedecido por

- "1. Ejercer control de sanciones...
2. Preferencia personal...
3. Su pericia...
4. Legitimidad y
5. Coherción... (104)

El comportamiento del dirigente y lo que pueda lograr la dirección están afectados por su personalidad, su habilidad, sus intenciones y el clima organizacional. Todo ello permite establecer ocho teorías de dirección:

- "1. Autócrata... gira órdenes, imposiciones, actas arbitrarias... quien dirige está centrado en el trabajo supervisándolo. Establece una estructura formal... y da premios y castigos...
2. Psicológica... crear el mejor sistema de motivación para conseguir los objetivos organizacionales y los propios personales.
3. Sociológica... realiza esfuerzos que facilitan las actividades de lo subordinados y resuelve conflictos organizacionales.
4. De apoyo... la relación entre dirigente y subordinados busca rendir mejores esfuerzos y su mejor dirección. Apoya situaciones particulares, diferencias individuales y competencia del director.
5. Laissez-faire... dejar hacer... completa libertad para determinar la actividad. Se opone a la autócrata.

6. Comportamiento personal... centrado en cualidades personales,... acción y autoridad del director... conocida como participación...
7. Rasgos... centrados en las características del dirigente a fin de utilizarlos y predecir el éxito en la dirección...
8. Situacional... se toma al dirigente, subordinados y la situación, siendo ésta los más importante..."(105)

Ninguna personalidad se repite, ni tampoco la forma de ejercer la autoridad. Todos tenemos carácter, emociones, ideas, necesidades y pasiones diferentes que nos inducen a conseguir los bienes que las satisfacen por encima de todo. Nuestra libertad, orientada por la inteligencia y apoyada por la voluntad, propicia en cada persona un tipo de conducta peculiar. Cada comportamiento es único; pero siempre participa de alguna manera de rasgos egocéntricos y heterocéntricos. Lo mismo podemos decir de las formas de ejercer la autoridad.

Sin embargo, analizaremos estos dos modos de ejercer la autoridad como de dos polos extremos.

El hombre egocéntrico (que encarna la teoría autócrata) tiende a pensar que las motivaciones de los demás son egocéntricas, como las propias. Sus objetivos personales de auto-

---

(105) ibidem., p. 465-473

estima, prestigio, "autorrealización"(\*), consecución de un máximo de satisfacciones para sí, etcétera, desencadenan su forma de actuar. Trata de defenderse de la conducta que prevé en los otros, de quienes desconfía. Cuando obtiene un puesto de mando tiende a centralizar las decisiones, ya que supone que nadie como él puede preocuparse de su felicidad. Utiliza a los hombres que le rodean y las organizaciones a que pertenece como instrumentos para el logro de sus ambiciones. Trata de complacer a los primeros en tanto cuanto pueda obtener de ellos un mejor servicio. Si es empresario tiende a sentir que la empresa es de él. Busca el bien de la institución por el hecho de considerarla una prolongación del yo. El miedo a la competencia de los otros hace que procure evitar el desarrollo de sus personalidades. Tiende a eliminar a aquellos que pueden hacerle sombra. Se apoya en sus colaboradores y procura desarrollar el servilismo.

"Dicho guía puede forzar, coaccionar, presionar, amenazar con castigo u ofrecer premios, confiando en la estructura de la organización, en su autoridad, en su poder, su derecho a despedir". (106)

---

(\*) Autorrealización: Nace el empleo de este vocablo al sustituir perfección por realización; de desviar "modificación perfecta del ser humano conforme a sus fines". Se le agregó el prefijo "auto" para señalar que la realización no es finalista (no se trata de fines prefijados), porque ésto supone aceptar una inteligencia superior que los señala; - no se trata de que el hombre se realice a través de sus fines (de un proyecto de existencia) señalados por un Ser Superior. El hombre se fija a sí mismo su propio proyecto de existencia, esto es, se "autorrealiza", se realiza en sí mismo. (cfr. HERVADA, J., Diálogos sobre el amor y el matrimonio, EUNSA, Imaplona, España, 1974, p. 62

(106) FRANK, L., op.cit., p. 28

Cuando ordena quiere que se cumpla por el mero hecho de haber ordenado él. Trata de situarse en un pedestal y ser admirado y servido. Ello puede llevarle a querer distinguirse del hombre corriente haciendo extravagancias. Goza demasiado demostrando que sabe y puede más que ellos. Cuando carece de razones para que prevalezca su criterio, lo impone basándose en su autoridad. Cuando quiere conseguir algo que no alcanza fácilmente, se enfurece para amedrentar a los demás, a fin de que se lo consigan.

Tiende a crear un clima de miedo, para ser más rápidamente obedecido. Basándose en la máxima "divide y vencerás", procura fomentar la desunión entre subordinados. Pensando en que "la unión hace la fuerza", tiende a que ésta no exista por debajo de él. Desconfía de los subordinados, fomenta la delación. Monta sistemas de control policíaco. Se atribuye los éxitos. Se cree capaz, solo él, de enseñar a los demás. En el fondo se preocupa poco de la gente. A las enlistadas, podrían agregarse muchas otras características negativas, que son propias de un director que ejerce autoridad coercitiva, cuyos objetivos tienden solamente a realizar la propia vida y la personalidad por encima de las vidas de los demás.

Todo esto haría difícil el desarrollo de una institución

educativa conforme a las características que, según lo señalado en el Capítulo I, debe reunir el director.

Contrariamente al anterior, el hombre heterocéntrico tiende a objetivos congruentes con el bien común objetivo, aunque -como se ha dicho- no renuncia a la auto-realización.

"... el líder no está imponiendo un patrón autoritario, sino que se encuentra empeñado en ayudar al grupo a organizarse alrededor de una idea, un conjunto de creencias y suposiciones que pueden aceptar como núcleo común de su forma de pensar y de actuar.(107)

Cuando detenta la autoridad, considera que una de sus primeras obligaciones estriba en el desarrollo de la personalidad de quienes le rodean. No supone "a priori" el egocentrismo de otros y tiende a depositar en ellos su confianza. Sabe que todo hombre es falible y admite el error en los demás, utilizándolo como medio de mejora y progreso.

No teme a la competencia de quienes le rodean. Quiere el bien objetivo de la organización, de la institución, y de los hombres a los que trata de preparar y desarrollar al máximo. La auto-realización que con ello obtiene es consecuencia del logro de dicho objetivo heterocéntrico de formación, y no fin del mismo. Siempre está dispuesto a dar paso a otro, en cuanto lo considere más preparado

---

(107) FRANK, L., op.cit., p. 54

para la consecución de los objetivos de la organización y de sus hombres.

Tiende a delegar la autoridad, procurando que cada persona decida por sí misma dentro del ámbito de sus capacidades, atribuciones, preparación y zona de autonomía. Procura que cada decisión sea tomada en los niveles donde exista la máxima información sobre la materia.

Asume la dirección, el mando, como un acto de servicio a la organización, a la institución, a sus hombres y al bien de todos. Trata de integrar sus objetivos personales con los de la institución.

Se apoya en sus colaboradores, dándoles iniciativa y sentido de responsabilidad. No intenta crear clima de temor sino de confianza, respeto, alegría, afán de superación...

"Está ayudando a su grupo a aprender lo que significa autonomía y lo que involucra el ideal democrático... cómo pueden mantener una sociedad libre, aprendiendo a respetarse unos a otros y a trabajar unidos por sus objetivos comunes". (108)

Fomenta el autocontrol, pues supone en los demás buena voluntad conducente a hacer bien las cosas. Sin embargo, si la experiencia se lo demuestra, está dispuesto a admitir

---

(108) ibidem., p. 78

doblez, falacidad, egocentrismo en los demás. Tiende a corregir errores impartiendo ayuda participativa y fomentando el aprendizaje más que la enseñanza; pero no intenta corregir la mala voluntad con la sanción. No suele creer en la eficacia de ésta. Trata de corregir la mala voluntad mediante la dedicación personal; pero si a la larga no lo consigue, no tiene inconveniente en prescindir de aquellas personas que pueden constituir un peligro para los objetivos de la institución y para los de sus integrantes, congruente con el bien común.

"Puede respetarse y encontrar satisfacción de sus aspiraciones... al participar en la actuación del grupo organizado, porque el grupo provoca sus mejores esfuerzos y al mismo tiempo le permite evocar esfuerzos semejantes de otros en el grupo". (109)

Trata de conseguir la unión entre sus colaboradores. Busca la formación de grupos con valores compartidos donde los miembros se comuniquen abiertamente y puedan especificar cooperativamente las políticas y objetivos más idóneos para conseguir fines genéricos de la institución. Cuando da una orden, desea su cumplimiento; no por el hecho de haber emanado de él, sino por creer que su objetivo es el mejor. Como no se cree infalible, está siempre dispuesto a analizar el contenido de la orden, abierto a sugerencias de sus colaboradores y presto a variarlas si, con argumentos, se le demuestra que aquello podría hacerse mejor o de otra manera.

---

(109) ibidem., p. 25

No obstante, como acepta y asume la responsabilidad, una vez que ha estudiado los problemas con sus colaboradores es capaz de tomar la decisión más conveniente y hacerla cumplir.

Entiende que la autoridad real consiste en presentar los objetivos generales sin imponerse. Con ello quiere decir que "lo que hay que hacer" no siempre coincidirá con su criterio personal; es preciso buscarlo con el máximo de recursos y por eso utiliza los proporcionados por las mentes de sus colaboradores. Como entiende que obedecer es un acto libre del ser humano y cree que toda coacción merma la libertad, trata de conseguir que sus colaboradores o subordinados quieran libremente hacer aquello que sea más conveniente. Su actuación se realiza en el riesgo; sabe que hay a quienes no les parece lo más adecuado, pero igualmente esos otros saben que su honradez y responsabilidad profesional le llevará a hacer lo que a la organización convenga aún cuando él personalmente no esté de acuerdo.

Estas características constituyen rasgos que pueden acompañar a la autoridad participativa, cuyos objetivos específicos tienden a uno común, general: el bien común materializado en el desarrollo de la institución, tanto para sus miembros como para la persona que representa la autoridad.

Paradójicamente, podemos concluir que quien busca su auto-realización en el ejercicio de la autoridad como objetivo supremo, difícilmente la encuentra; mientras que aquel que subordinó sus objetivos personales al bien de los demás, encuentra fácilmente su autorrealización y su felicidad.

De todo lo dicho se desprende que, si la autoridad consiste en lograr que los demás hagan lo que hay que hacer sin imponerse -es decir, que obedezcan libremente con pleno uso de su capacidad intelectual y no impulsados por motivaciones violentas de coacción afectiva o fisiológica-, es la autoridad participativa basada en la confianza, la seguridad y la cooperación la que tiene más probabilidades de llegar a ser autoridad real; mientras que la coercitiva, si bien puede alcanzar objetivos aparentemente útiles para quien la ejerce, presenta pocos visos de llegar a convertir en auténtica autoridad.

Además, reconociendo que la actitud de servicio y el hecho de servir a los demás sólo encuentran razón de ser en el amor, y en la tarea de dirigir, de educar, es imprescindible ejercer la autoridad como un gran servicio a los demás.

"Si faltara el amor en quien dirige, la educación y la dirección quedarían reducidas a proyección, a satisfacción propia, a adiestramiento humano" (110)

---

(110) FERNANDEZ OTERO, Oliveros, Educación y Libertad, I.C.E., Universidad de Navarra, España, 1975 O.F. 166.

Entre estos dos estilos de ejercer la autoridad y, por tanto, estilos de dirección, caben otros dos tipos de sistemas:

El autoritario benevolente, que procura una cierta cordialidad en las relaciones, pero que prescinde de la participación. Lo que le preocupa realmente es el control, más que la motivación, denominada por Terry teoría sociológica.

"... un conductor que se considera hermano mayor benévolo, o padre o madre de su grupo, puede estar empleándolo para sus propias necesidades emotivas personales o para su autoglorificación..."(111)

En estos dos estilos de gobierno autoritario, no suele existir preocupación de la dirección por proporcionar estímulos variados al trabajo de los subordinados, ni por fomentar actitudes positivas, ni por procurar la aceptación previa de los objetivos, ni por facilitar y recibir información adecuada, ni por desplazar la toma de decisiones al nivel apropiado, ni por favorecer el trabajo en equipo, ni por establecer zonas de autonomía, porque todo esto no se considera directa y significativamente relacionado con la tarea a realizar.

El sistema consultivo intermedio o de apoyo

"es puente entre el autoritarismo y la participación" (112)

(111) FRANK, L. op.cit., p. 20

(112) cfr. FERNANDEZ OTERO, Oliveros, La Participación en los Centros Educativos, EUNSA, Pamplona, España, 1974, p. 138

Hay confianza, pero no es completa; la dirección supervisa todas las decisiones antes de llevar a cabo lo decidido. No siempre acepta la información descendente. Se procede con cautela, a veces. Normalmente se consulta a los colaboradores antes de decidir algo importante, pero éstos no participan en la toma de decisiones. Respecto a los objetivos de la organización, aceptados al menos aparentemente, existe a veces una cierta resistencia a colaborar en su logro.

"... la dirección requiere más que relaciones interpersonales; también está la dinámica del grupo, los canales de comunicación que mantienen unido al grupo... orienta da por la aceptación por parte del grupo de sus objetivos y propósitos, que dan origen al programa o a las tareas que se empeña el grupo en realizar bajo un buen director". (113)

Luego, el estilo más eficaz es el participativo, donde

"hay confianza y libertad de elección con sentido de responsabilidad, a todos los niveles; deseo de alcanzar los objetivos fijados; por unos cauces de comunicación abiertos en ambas direcciones; por una interacción entre personas y entre grupos; por la toma de decisiones en todo el ámbito de la organización, con la participación de cada uno en su nivel; con procedimientos de control poco centralizados y que se utilizan como instrumento de reflexión y de formación". (114)

El estilo participativo descansa en la utilización, por parte de todo director, del

"principio de las relaciones de apoyo y (...) el trabajo en grupo para la decisión y la supervisión". (115)

---

(113) FRANK, L., op.cit., p. 60

(114) FERNANDEZ OTERO, Oliveros, op.cit., p. 138.

(115) ibidem.

Como en las instituciones educativas no se puede experimentar, a fin de poner en práctica estos cuatro estilos y comparar resultados, éstos son observables en la medida en que se logren los objetivos educativos en el conocimiento, la destreza y las actitudes, siendo las más difíciles estas últimas, ya que están relacionadas con las actitudes de profesores y directores. El uso del sistema participativo ofrece ventajas, ya que requiere preparación, apertura del personal, tiempo, responsabilidad... en una palabra, capital humano.

La dirección participativa mejora la capacidad de análisis, de diálogo metódico, la iniciativa personal; modifica actitudes no funcionales (negativas, de pesimismo, de desconfianza, etcétera), capta mejor la realidad.

"... se hace crecientemente importante establecer y mantener grupos en los cuales pueda haber esfuerzos genuinos y sinceros de llegar a un entendimiento común, a objetivos aceptables y a modos de operación de grupo". (116)

Por ello cabe mencionar que al dirigir participativamente, el director debe tratar de no dejarse llevar por una cierta ineptitud para responsabilizarse de un sistema participativo, arrastado por la comodidad; debe evitar despreocuparse por los detalles a cuidar (preparación, estudios, etcétera), por la negligencia en la transmisión de información

(116) FRANK, L., op.cit., p. 53

y su aprovechamiento; por la tendencia a improvisar. Debe, en cambio, vencer la apatía, la resistencia o agresividad ante cambios importantes en la dirección; problemas en la estructura, y los casos de hostilidad, agresión o indiferencia ante la comunicación vertical y horizontal.

Recordemos, pues, que el estilo es comportamiento dado por convicciones profundas sobre lo que es la vida y sobre lo que se está haciendo en los que gobierna, a todos los niveles. La razón de las costumbres, entendida y vivida, es lo que da un estilo. Los intereses en común no crean estilos, sino un reflejo de servir a los demás, ya que estamos en una realización de mejora.

"...debemos vivir y trabajar con gente para lograr algo digno,... tenemos que aceptar la tarea frecuentemente difícil de crecer como personas..." (117)

Una institución con estilo es aquella donde se observa, a través de la convivencia, que los más influyentes están de acuerdo sobre lo fundamental y, en consecuencia, que comportan de un modo congruente con estas ideas fundamentales en el área encargada.

En la realización del trabajo, la dirección necesita de un estilo para conseguir la eficacia en todos los niveles.

---

(117) ibidem., p. 76.

De ahí la importancia de seleccionar y formar bien a los directores y de buscar los medios de autoperfeccionamiento. Por eso el director debe responsabilizarse de conducir la institución educativa desde su situación presente hacia un futuro relativamente mejor.

## II.6 LA DIRECCION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS MEXICANAS

La Ley Federal de Educación (\*) propone los objetivos para las instituciones educativas en general, las cuales se adecuan, adoptando esos objetivos de modo específico en el servicio educativo.

La formación armónica de la personalidad de los educandos (artículo 20); la responsabilidad promotora de la educación por parte de los educadores (artículo 21); la necesidad de vinculación hacia la comunidad donde se ubica cada establecimiento (artículo 22) y el reconocimiento de la validez de los estudios realizados en todo el país (artículo 23); derivan en la promoción, el establecimiento, la organización y la dirección de los servicios educativos.

La formulación de planes y programas de estudio, procedimientos de evaluación, acreditación y otorgamiento de

---

(\*) vid supra, pág. 59

grados académicos, así como la autorización para el ejercicio profesional, se reservan al Estado a través de la Secretaría de Educación Pública y de la Universidad Nacional Autónoma de México.

La estructura que priva en la dirección de instituciones educativas mexicanas es lineal, de la cual derivan la dirección impuesta (aunque por supuesto en este aspecto difieren las particulares de las oficiales, también en aquellas se da, a veces, esta estructura). La autonomía y la responsabilidad de quien dirige llega a ser una realidad cuando hay madurez, congruencia, capacidad de valorar las opiniones de los demás (por ejemplo en las reuniones del Consejo Técnico Consultivo).

Mediante la estructura lineal se giran las normas generales para el funcionamiento de los planteles educativos, plasmadas en los manuales de organización correspondientes a las diversas modalidades. En dichos manuales se describen los objetivos y las funciones de la tarea educativa.

Destacan primordialmente la interpretación, la aplicación, la evaluación y la retroalimentación de las disposiciones oficiales. En consecuencia, las iniciativas y aportaciones técnicas, administrativas y educativas de la dirección,

dependen de cada estilo directivo, de la responsabilidad y el deseo de servir a la comunidad educativa propias de quien ocupe el cargo directivo.

Los propósitos generales de la misión directiva en México, son:

- "a) Crear un ambiente propicio para que se pueda cumplir con las funciones educativas.
- b) Procurar evitar el fracaso de las labores docentes - mediante el empleo de herramientas necesarias.
- c) Planificar la acción de la comunidad educativa para evitar en la medida de lo posible las improvisaciones". (118)

Creación, previsión y planificación se contemplan como en un aparador, expuestas a los juicios externos de la sociedad. Su complejidad requiere coordinación y dirección para conseguir éxito y eficacia; sin perder de vista imponderables y elementos evasivos que acarrearán consecuencias decisivas para la institución.

Las tareas administrativas de

- "1. Planeación
- 2. Organización
- 3. Ejecución
- 4. Control" (119)

se realizan dentro del marco jurídico; específicamente en

(118) SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, Manual para la organización de la Escuela Primaria, México, D.F., 1980, p. 22.

(119) cfr. TERRY, G., op.cit., p. 117

las siguientes actividades.

1. Planeación.

Definidos los objetivos educativos generales para cada nivel educativo en los manuales de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), se prevén resultados y se señala la comunicación a establecer, en orden descendente, en el calendario escolar dentro del cual se plantean las actividades escolares, las funciones de los miembros que inicialmente integran el personal de cada plantel y los alcances de los cargos.

La dirección concreta los objetivos generales, particulares y específicos del plan de trabajo de la comunidad educativa, abarcando en general diez aspectos o materias:

- "1. Planeación
2. Recursos humanos
3. Recursos materiales
4. Recursos financieros
5. Control escolar
6. Servicios asistenciales
7. Extensión educativa
8. Supervisión
9. Organización escolar
10. Técnico pedagógica" (120)

Estos planes de trabajo son solicitados por las supervisiones escolares, tanto a las escuelas oficiales como a

---

(120) SEP, op.cit., p. 23-48

las particulares; designándose comisiones o equipos de trabajo para su diseño y evaluación al inicio y término del curso escolar, respectivamente.

## 2. Organización.

Articula los esfuerzos y, en su caso, el aparato administrativo, las normas y los lineamientos bajo los cuales debe realizarse el trabajo escolar.

Organiza el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje; ordena el marco disciplinario a través de reglamentos para alumnos y profesores; da criterios para la dosificación de los planes y programas de estudio, la evaluación y la acreditación escolar.

Integra, cuando procede, el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela, de acuerdo con el número de miembros y con el plan de trabajo, para facilitar la organización y dirección de la labor educativa.

Diseña, de manera oral o por escrito, la secuencia para el uso y conservación del material didáctico, dando suficiente margen a la iniciativa y la responsabilidad.

Organiza y dirige las actividades de inscripción, reinscripción, registro y acreditación escolares, integrando los grupos. Asigna al personal docente para cada uno de ellos, ciñéndose a las normas oficiales; enriquece los criterios de selección de acuerdo con las necesidades de cada comunidad educativa.

Tramita ante las autoridades correspondientes la documentación necesaria para la certificación, constancia y rectificación de estudios.

### 3. Ejecución.

La designación oficial escalafonaria del personal impide, en este nivel, la selección; lo que en muchos planteles particulares sí se puede efectuar. Cuando así ocurre, se les introduce mediante seminarios al sistema educativo de la institución, para que actúen en forma eficaz sabiendo que

"... la selección requiere gran cantidad de trabajo previo, incluyendo la cuidadosa descripción de las necesidades de la organización y la exposición de las calificaciones del puesto, sin confiar ciegamente en los indicadores científicos... ni en las impresiones humanas"  
(121)

---

(122) KOONTZ, H., op.cit., p. 312-324

Para la capacitación se apoyan en los cursos o seminarios promovidos durante el curso escolar por la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio.

La dirección gira indicaciones demandando a su personal su realización, proyectando cambios en las situaciones señaladas e imprimiendo su propio sello, derivado del estilo directivo<sup>(\*)</sup>.

Estimula el desenvolvimiento profesional para que, por medio de él, se favorezca a cada persona a través del ejercicio de su talento hacia la más completa e inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece.

Así, por ejemplo, los padres de familia acuden a la dirección demandando información sobre sus hijos, y la dirección ha de cuidar la unidad de la información, la armonía en la escuela y la lealtad hacia la institución.

Se le considera centro de información y estadística, tanto de alumnos como de profesorado

"... cualquier persona interesada en obtener datos... debe recurrir a la dirección quien es la más autorizada - para rendir las informaciones que se necesiten" (122)

(\*) vid supra, p. 108 y ss.

(122) LEMUS, Luis Arturo, Organización y Supervisión de la escuela primaria, Ed. Publicaciones Cultural, S.A., La Habana, Cuba, 1954, p.118

Su creatividad y sus iniciativas derivan en proyectos de estudio para profesores, tales como programas, textos, actividades... que se realizan con la colaboración y la confianza de todos.

Estudia e investiga las condiciones de la comunidad para definir necesidades, diseñar objetivos y planes de acción social y educativa.

Es, además, la dirección de instituciones educativas mexicanas, el órgano de supervisión, entendida ésta como la orientación o ayuda que ha de brindarse. A la dirección corresponde guiar a los profesores en la evaluación. Coordina acciones con base en los fines generales de la enseñanza en México, así como los objetivos locales necesarios para el logro de dicha finalidad; pero también conoce los medios de que hace uso para llegar a la meta propuesta y, sobre todo, tiene una visión clara de los obstáculos que pueden presentarse al aplicarlos.

Es, pues, su actividad supervisora, un estado de mutuo entendimiento, de cooperación y simpatía.

#### 4. Control.

Considerada como supervisión, valiéndose de varios medios, estima el mejoramiento y la evaluación de profesores en servicio. El control es una ayuda técnica, amable y oportunamente proporcionada, es un marco de amabilidad, investigación de causas y situaciones; ayuda moral, profesional y científica.

El control es ejercido cuando se parte de la idea fundamental de que la sociedad mexicana requiere de una dirección que garantice el cumplimiento, por parte de todos los integrantes, de sus funciones, en coordinación unas con otras; lo que supone la presencia de ideales y una concepción del trabajo que debe ser compartida para contribuir a la existencia de la propia comunidad. Dicho control es una promoción de la tarea educativa, perseguida y defendida por el educador con experiencia y profunda formación, además de gran sentido de responsabilidad.

**C A P I T U L O   I I I**  
**PERFIL DEL DIRECTOR DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Se ha señalado en el capítulo anterior que planeación, organización, selección de personal, dirección, información y evaluación, son los seis aspectos generales que comprende la dirección y administración de personas y recursos materiales, en la tarea de desarrollar eficazmente el trabajo educativo. También se dijo que cada persona cumple una tarea específica con autonomía, al tiempo que todas guardan una interdependencia para lograr los objetivos de la institución educativa.

### III.1 EL DIRECTOR Y SUS FUNCIONES EN LA ORGANIZACION ESCOLAR.

Dentro de la organización, el director posee una responsabilidad titular que desarrolla con ayuda de los miembros que la integran. Comparte esa responsabilidad y la función de ella va creciendo en fe, en libertad y en el amor al trabajo; promoviendo una labor educativa a todos los niveles, de tal modo que no haya temas indiferentes, sino intencionales, encauzaos a los objetivos, a la mejora personal por encima de todo aquello que pudiera parecer monótono, rutinario y que pase inadvertido a los ojos de otros. Es preciso saber esperar principalmente, de cada momento educativo,

sus frutos.

Con base en el objeto de este trabajo -resaltar y fundamentar la necesidad de una formación humana del directivo- es muy importante especificar, de acuerdo con lo señalado en los Capítulos I y II, qué conviene más, cuál es el perfil idóneo, las actividades a realizar, la formación y cualidades que debe poseer y desempeñar quien ocupe el cargo director, a fin de que consiga él mismo su perfeccionamiento de modo intencional y consciente.

El modo en que se enfoque la dirección, hemos dicho, va desde un planteamiento tradicional (apoyado en la organización estructurada, una autoridad coercitiva y un fuerte control del trabajo por el alto mando), hasta otros más respetuosos de la creatividad y la responsabilidad de quienes trabajan en una institución educativa: el ejercicio del trabajo participativo orientado, sobrio, comprensivo y exigente que motiva y da cabida a la iniciativa.

La actividad del director se guía por cinco principios:

1. Búsqueda de la eficacia
2. Renovación permanente
3. Organización
4. Reflexión continua
5. Confianza en la acción educativa" (123)

(123) FERNÁNDEZ OTERO, Oliveros, La participación en los centros educativos, p. 125.

## 1. BUSQUEDA DE LA EFICACIA

Mediante sus actividades, el director desea

"facilitar a las personas y al grupo el alcance de las metas y propósitos, fines y objetivos organizativos - de la institución educativa, considerando que los es fuerzos desperdiciados sean los mínimos; que proporcione satisfacción personal al ver un trabajo bien - hecho" (124)

Para ello, el director:

- 1.1 Define los puestos con sus respectivos objetivos, presenta planes que muestren cómo alcanzarlos, que sean entendidos con claridad por las personas incluidas en ellos.
- 1.2 Busca la mejor situación para la actuación, que debe brindar una clara y comprensible estructura de posiciones para lo cual se requerirán.
  - a) metas claras e identificables;
  - b) comprensión de las áreas de resultados finales que queden bajo su responsabilidad;
  - c) una definición del libre albedrío y la autoridad que pueda ejercer, y
  - d) la información, los recursos y el personal necesarios.

---

(124) KOONTZ, Harold, y TULMER, Robert M., Introducción a la Administración moderna, Ed. Iberoamericana, S.A. de C.V., 3 a. Ed. México, D.F., - 1984, p. 383.

"Esto lleva al director a considerar que la gente encuentra el reto en el mismo trabajo; el deseo de una posición mejor -ascenso-; el impulso para lograr el liderazgo, el acicate de la competencia, el temor a no ser apreciado en base a los resultados escasos, las remuneraciones y prestaciones". (125)

1.3 Trata de eliminar los obstáculos que se presentan en el trabajo de la gente bajo su responsabilidad. Todavía es mejor si les enseña a vencer esos obstáculos, a identificarlos por sí mismos.

1.4 Motiva la creatividad para que se realicen las cosas como se debe -bien-, pero quienes las ejecutan estén convencidos de que así sea por nacer de su experiencia vivida.

1.5 Considera la importancia de la motivación tomando en cuenta que

"la conducción democrática hábil fomenta la expresión de la personalidad individual, creando oportunidades para los miembros del grupo, de hacer sus contribuciones máximas y obtener máximas satisfacciones personales" (126),

abarcando todas las necesidades personales; las cuales causan tensiones algunas veces. Estas provocan acciones que dan como resultado la satisfacción.

(125) KOONITZ, Harold y TULMER Robert M., *op.cit.*, p. 444

(126) KNOWLES, Malcom y HULDA, Cómo desarrollar mejores directores, Ed. Diana, México, 1972, p. 17.

- 1.6 Establece un clima social donde las personas pueden conocer la problemática de su propio trabajo y afrontar dichas situaciones lo mejor que puedan, porque

"...si el líder se consdiera un colaborador... y si su actitud hacia los otros miembros es de respeto profundo para su integridad y su valor, producirá un clima de amistad y cooperación, informalidad y libertad"(127)

## 2. RENOVACION PERMANENTE.

Desde el momento en que establece los planes de trabajo, puestos, motivaciones, etcétera, el director empieza a querer su trabajo. Es preciso que se dé esta situación, porque lo llevará a querer a las personas que lo realizan y, con ello, querrá el bien, el perfeccionamiento de quienes con él tienen la responsabilidad de sacar adelante a la institución educativa. El director ha de desempeñar este cargo con generosidad, constancia y orden, virtudes netamente humanas, para adecuarse continuamente a cambios fundamentales en la mejora de la institución educativa y de sus miembros.

Para querer el trabajo, éste debe ser valorado positivamente; conocer los bienes y servicios que se derivan de él; el directivo debe estar dispuesto a modificar hacia

(127) ibidem., p. 13

lo positivo las actitudes de las personas que lo desempeñan, no porque no les agrade desempeñarlo, sino porque existe una fuerza natural a realizar el menor esfuerzo, con la mayor brevedad posible, etcétera. No deben, por ello, "sorprenderle" actitudes negativas, sino que debe saber cómo ayudar, orientar a quienes las asuman para que rectifiquen.

El director se encuentra continuamente con supuestos como:

- La gente evita el trabajo cuando ha sido privado de sentido.
- Cuando los colaboradores tienen acceso a la información que desean, tienden a adoptar mejores actitudes, se amplía su perspectiva y da como resultado el desarrollo de sugerencias útiles.
- La mayoría de la gente es imaginativa y creativa, pero puede no demostrarlo debido a las limitaciones impuestas por la superioridad.
- Los demás tienden a elevar sus stándares de trabajo si se les hace responsable de su propio comportamiento y por la corrección de sus errores.
- Lo mejor es dar a la gente tanto las buenas como las malas noticias; porque la mayor parte de los trabajadores prefieren saber la historia completa, no importando lo dolorosa que sea" (128)

Todo esto mantiene al director inquieto, deseoso de dar lo mejor de sí en bien de los demás y de la institución educativa.

(128) McGREGOR, Douglas, El aspecto humano de las empresas, Ed. Diana, México, 1982, p. 73

### 3. ORGANIZACION

La tarea directiva se basa en ordenar los elementos con los que se cuenta y que intervienen en el quehacer educativo, apoyado en la visión de

"una organización humana... como... configuración que es tá cambiando permanentemente, pero que... persiste..." (129)

Las funciones del director en la organización son:

3.1 Establecer la estructura de la institución educativa. Para ello, busca lo que más conviene a sus objetivos. Por la naturaleza del trabajo se considera a la estructura piramidal como la más adecuada; puesto que define:

- Su ubicación dentro del Sistema Educativo Nacional.
- La implantación de mandos medios. Por sección escolar, área académica, área docente, área de actividad.
- Una división y clasificación de los elementos que integran la institución educativa.

---

(129) FRANK, L., op.cit., p. 23

### 3.2 Definir:

- Filosofía. Es la aplicación de las causas de los fenómenos pedagógicos desde las últimas causas hasta llegar a las que pueden ser sometidas a la experiencia. La concepción del hombre y de la vida son problemas predominantemente filosóficos. Interesan estos problemas desde el punto de vista de la esencia y de la substancia, lo que equivale a decir que interesan desde el punto de vista metafísico e histórico<sup>(\*)</sup>. Concretamente, para el presente trabajo, se ha elegido la filosofía aristotélico-tomista, por ser Aristoteles, el más grande los filósofos pre-cristianos, quien hace una síntesis universal realista del conocimiento -metafísica-, del acto y la potencia, todo ser es distinto, es perfectible; puede hacerse siempre mejor; porque en la medida en que el hombre sigue teniendo potencia, puede actualizarla -cosmología-; el alma es espiritual -psicología-; el hombre está compuesto de cuerpo y espíritu; y Santo Tomás de Aquino -quien muestra la armonía entre fe y razón, en una síntesis magna en la Summa Theologicae-. Al referirse a la tarea educativa dice que el educador opera:

---

<sup>(\*)</sup> cfr. GARCIA HOZ, Víctor, Principios de pedagogía sistemática, p. 65-66.

"como agente externo que pone en movimiento las facultades actualizables del sujeto, orienta su desarrollo, - ordena los medios exteriores, elimina los obstáculos y corrige los defectos.

Considera al hombre así:

"el alma humana se une con el cuerpo; porque de esta manera posee de una manera más perfecta su naturaleza; y es más semejante a Dios que cuando está separado del cuerpo... (130)

- Métodos. Definidos como:

"la organización racional y bien calculada de los recursos disponibles y los procedimientos más adecuados para alcanzar determinados objetivos de manera más segura, económica y eficiente". (131)

El director determina los métodos a emplear en cada caso, para encontrar la mejor forma de efectuar la tarea educativa.

Esta tarea comprende, por tanto, la selección del método adecuado para brindar la educación. Para el objeto de este trabajo se ha elegido la educación personalizada, apoyada en los métodos de enseñanza-aprendizaje inductiva, deductiva, analítica, comparativa, experimental e intuitiva, y la observación sintética, en concordancia con la filosofía.

(130) GER, Tomo XII, p. 114, De potentia, 5,10.

(131) ALVEZ DE MATTOS, Luiz, Compendio de didáctica general, Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1963, p. 87.

- Políticas. Asegura que las personas delegadas tomen decisiones y actúen en forma concreta al buscar criterios -sin dejar de estimular la iniciativa- libremente. Son

"exposiciones u opiniones que guían el pensamiento para la toma de decisiones". (132)

Establece criterios generales para el desarrollo de las actitudes educativas, tales como horarios de trabajo, reglamento de trabajo, prestaciones, costos de la educación, etcétera.

- Estrategias. Son los programas generales de acción, incluyendo objetivos y políticas principales con una distribución implícita de recursos, para alcanzar los objetivos de la institución:

"la estrategia comprende una o más políticas importantes..." (133)

3.3 Describe el perfil del personal idóneo para esa organización, de acuerdo con la definición de eficacia, capaz de comprometerse a vivir esas políticas, conducirse por el método establecido, que se identifique -convencido- con los conceptos de persona, vida, fin de la educación, etc., es decir, con la filosofía de la institución educativa;

(132) KOONTZ, H. op.cit., p. 390

(133) ibidem., p. 392

que asuma la responsabilidad de la educación y que sirva generosamente en el ejercicio de la autoridad que posee, a fin de que actúe de modo eficaz.

- 3.4 Agrupa, de acuerdo con los niveles educativos establecidos por el Sistema Educativo Nacional, los objetivos;

"debe estar al día en lo que atañe a los problemas referentes a todos los niveles de enseñanza, porque, representando una escuela,... se articulan prácticamente con todas las demás escuelas..reflejándose en ellas todos aquellos problemas" (135)

Conoce los objetivos a alcanzar en cada nivel educativo, como son:

#### PRIMARIA

- "Desarrollo de la capacidad de raciocinio.
- Creación de hábitos de disciplina, básicos, por la práctica de reglas muy precisas (hábitos mecánicos) y consolidación de esos hábitos.
- Aprehensión de las técnicas trascendentales de adquisición de cultura: lectura oral y comprensiva, caligrafía, conceptos numéricos fundamentales, ortografía.
- Adaptación al mundo físico y social (propiciar la socialización)" (135)

---

(134) cfr. NERICI, G., Imedio, *Hacia una didáctica general dinámica*, Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 10a. Ed., 1984, p. 111.

(135) ibidem., p. 66.

SECUNDARIA

La educación del carácter intelectual, el nacimiento de la intimidad, la necesidad de formar la personalidad del adolescente, desarrollar la capacidad de abstracción, fomentar intereses amplios y el desarrollo de la afectividad, unidas a los ideales más nobles, requieren de:

- "mantenimiento de disciplina razonada, con exigencia por parte del profesorado, comprendiendo las rebeldías.
- Sostentamiento de objetivos claros y concretos en su formación individual.
- Enseñar a estudiar.
- Desarrollar el espíritu crítico.
- Que el trabajo sea práctico y concreto. El trabajo en casa bien delimitado y exigido con rigor.
- Contribución a la formación de sentimientos humanitarios". (136)

PREPARATORIA

La educación de la formación intelectual y orientación de la personalidad de los adolescentes, necesita que sea propiciada en un ambiente pre-universitario, llevándoles a vivir con responsabilidad el ejercicio de su libertad.

- "Manteniendo la disciplina razonada, con exigencia por parte de los profesores sin perder éstos su autenticidad.
- Mantenimiento de un nivel académico adecuado, formando en la libertad y en la responsabilidad.
- Realización de un trabajo intelectual que entraña la búsqueda de las causas, ejercicio del razonamiento.
- Orientar para una decisión profesional, ya que de la escuela media tiene que salir el contingente de trabajadores calificados para todas las actividades sociales." (137).

---

(136) ibidem., p 67

(137) ibidem., p 68

SUPERIOR

- "- Desarrollar un espíritu crítico que lleve a nomar criterios para ser un buen profesional, un hombre culto, respetuoso de la verdad.
- Desenvolver las aptitudes para alcanzarlas.
- Fomentar la investigación, el desarrollo científico, letras, artes y la formación de profesionales de nivel universitario". (138)

3.5 Delimita las áreas de actividad que abarca la organización general de la institución educativa. David Isaacs resume las tareas típicas del profesor en cuatro áreas, mismas que podemos aplicar al director y a la organización en general, porque no se opone al quehacer directivo dentro de sus tareas. Además de la administración, se incluyen:

3.5.1 Docencia

3.5.2 Normativa de la convivencia

3.5.3 Orientación

3.5.4 Investigación

3.5.1 DOCENCIA. Podemos reducir todas las tareas de esta área a lo señalado por Modehlmann:

- "- Promover el desarrollo de programas de enseñanza, el cumplimiento de las instrucciones metodológicas y la comprensión de los planes de rendimiento, supervisando todas las clases.

(138) cfr. ibidem, p. 84-86

cfr. ISAACS, David, Cómo mejorar la dirección de institución de los Centros Educativos, Ed. Universidad de Navarra, S.A., Pamplona, España, 2a. Ed.,m 1974, pág. 54.

Interpretar y hacer ejecutar las directrices establecidas por órganos administrativos superiores, complementándolos y adaptándolos a la labor de los maestros y alumnos de la escuela.

Saber inspirar los mejores criterios de estimación de la labor escolar, revisando o modificando siempre que sea necesario, las recomendaciones hechas a los maestros y documentando en forma sistemática toda la labor que realice la escuela". (139)

- Sugerir, definir, proponer, orientar los objetivos académicos, elegir, los métodos más adecuados, elegir experiencias, seleccionar materiales.
- Diseñar modelos de control del proceso educativo total de los escolares.
- Desarrollar programas de enseñanza: su debida interpretación tanto lineal como global. Estimular criterios coherentes valiéndose de elementos reales del ambiente.
- Determinar la calificación y promoción de alumnos, basado en lo dispuesto por la Secretaría de Educación Pública.
- Distribuir el personal docente respecto a

(139) MODELMANN, Education Leadership and the elementary school principal.  
New York, 1956, p. 116.

los alumnos y al plan de estudios.

- Señalar procesos de evaluación.
  - Verificar el rendimiento del trabajo escolar (responsabilidad compartida con los maestros).
- Decidir sobre instrumentos y pruebas objetivas.

3.5.2 NORMATIVA DE LA CONVIVENCIA. El director elabora reglamentos, describe el clima educativo, el tono de vida que se ha de respirar en la institución educativa; además, de concretar las tareas de los miembros que la integran, por grupos e individualmente. Se puede referir a cada alumno y lo que de él se espera; a los profesores; al equipo docente, etcétera, en forma aislada y en las distintas relaciones.<sup>(140)</sup> Establece los momentos para evaluar, para supervisar, y responsabiliza a los demás de su propio comportamiento conforme a su categoría y dignidad de personas, a su calidad humana.

"Cada grupo exhibe una propia manera peculiar de actuar, en la cual la clase y la calidad de su dirección aparece en ocasiones visible..." (141)

(140) cfr. ISAACS, D., op.cit., p. 55

(141) FRANK, L., op.cit., p. 34

3.5.3 ORIENTACION. Actividad cuyo fin es ayudar a las personas (alumnos, profesores, padres de familia, etc.) para que sean capaces de resolver los problemas que la vida les plantea; contando con procedimientos técnicos para el diagnóstico de alumnos y profesores cuando sea necesario y establecer las relaciones adecuadas entre docencia, normativa y orientación.<sup>(142)</sup> Para ello, el director diseña objetivos como:

- Obtener el diagnóstico y evaluación de cada escolar.
- Recabar información académica profesional y ética de los educandos.
- Interesarse en la formación de profesores en ejercicio, facilitándoles los medios técnicos para que su tarea sea eficaz y completa en esta área.
- Desarrollar el conocimiento personal a fin de superar limitaciones y obstáculos.
- Crear el Departamento de Orientación.

<sup>(142)</sup> cfr. GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía Sistemática, p. 248-270.

- Precisar la promoción de alumnos. Definir criterios con base en la educación personalizada.
- Seleccionar pruebas o tests que den a conocer la madurez de los alumnos.
- Brindar atención personal a alumnos y profesores, señalando periodicidad, duración, lugar, metas, plan de trabajo y actividades.
- Procurar oportunidades de perfeccionamiento.

3.5.4 INVESTIGACION. Entendida como la búsqueda de los mejores conocimientos científicos, experimentales e intelectuales que faciliten la realización del trabajo cada vez mejor y con resultados proporcionados. La tarea del director en esta área consiste en

"localizar problemas -sustituirlos para mejorarlos-; recoger los datos pertinentes; hacer un plan de acción contando con estos datos, evaluar la eficacia del plan decidido... recogida de información mediante material escrito, opiniones personales orales y observación del mismo proceso". (143)

Como posibles campos de investigación para el director, se citan:

- Definición de objetivos de un área de aprendizaje con el equipo educador.

(143) ISAACS, David, op.cit., p. 58

- Estudio y análisis de evaluación académica.
- Estudio, evaluación y enriquecimiento de textos.
- Elaboración y uso de auxiliares didácticos.
- Conocimiento y ensayo de posibles pautas de medición, haciendo comprender los criterios de validez teórica y práctica, haciéndolos probar.
- Estimulación de la observación y verificación de los resultados de la enseñanza.
- Supervisión a través de medios ajenos a su asistencia personal, para verificar el trabajo.

3.5.5 ADMINISTRACION. Comprende lo señalado en el capítulo II de este trabajo. Coordinación de esfuerzos para lograr el bien y objetivos comunes, utilizando las funciones que integra el proceso administrativo. Dicho proceso está presente en mayor o menor grado en cada actividad de la organización, sin importar la etapa de desarrollo en que se encuentren el proceso educativo y los servicios derivados de él.

#### 4. REFLEXION CONTINUA

Es el principio a partir del cual, el director analiza todos los resultados en relación con lo planeado y lo requerido en cualquier momento durante el desempeño de sus funciones. Si al analizar lo hace por medio del esfuerzo de otros, el éxito o el fracaso derivado de ello le lleva a identificarse con sus colaboradores. Necesita ser capaz de ver el modo en que dificultades, propósitos, sorpresas, acciones y ventajas, aparecen ante los otros; aproximándose a su manera de sentir, conociéndolos, tratando y favoreciendo la relación.

Analiza su relación viva con la comunidad educativa, el ambiente con padres de familia, alumnos y educadores; relaciona y compara con resultados anteriores, con gráficas, ordenando nuevos objetivos específicos que concuerden con los generales en un momento determinado. Suministra los medios materiales necesarios para su consecución.

Asocia, deduce, clasifica y deriva de acciones concretas sus propias conclusiones, para buscar siempre la corrección del rumbo.

Comprende, disculpa y concede nuevas oportunidades

cuando hay errores, fracasos o acciones equivocadas.

"Reconoce que el grupo tiene derecho a cometer errores y únicamente madurará si aprende a aceptar la responsabilidad absoluta por sus propias decisiones y acciones"(144)

##### 5. CONFIANZA EN LA ACCION EDUCATIVA.

La responsabilidad titular le lleva a crecer en fe, en amor al trabajo y en la libertad. Sabe a dónde se dirige su quehacer. Requiere de

"Confianza en la acción de la institución educativa, fe en la educación... a fin de dinamizar toda la escuela y darle un cuño de autenticidad". (145)

Confianza en que los resultados de sus tareas lleguen a verse muchos años después, cuando los hombres que hayan pasado -por las diversas etapas de vinculación con la institución- hagan buen uso de su libertad, se integren a la comunidad y ejerzan una profesión con actitud de servicio. Entonces, sólo entonces, podrá comprobar que su fe no fue vana; pero antes, comprende que los educandos son hombres que aún no acaban de ser; porque conforme se realizan las acciones educativas, se va actualizando lo que estaba en potencia; va adquiriendo nuevas formas, va perfeccionándose.

(144) KNOWLES, M., op.cit., p. 14

(145) NERICI, G., Inideo, op.cit., p. 112.

La confianza nace desde que los padres de familia acuden a la institución educativa para ser ayudados en el cumplimiento de sus deberes, derivados del derecho a educar a sus hijos.

El director se consagra a ayudar a los alumnos para desprenderse del seno familiar:

"entrar a la vida social, dura, hosca, previniéndola de posibles fracasos" (146)

El director

"sirve idealmente como la personificación de las esperanzas y la fe en los objetivos" (147)

El arte educativo del director se refleja en sus acciones, al reconocer que

"La acción educativa implica el conocimiento de lo permanente..." (148),

y al brindar oportunidades de perfeccionamiento a otros seres libres y cambiantes, poseedores de una misma naturaleza: la humana.

"La acción educativa implica el conocimiento de lo permanente -el bien y sus múltiples especificaciones; los valores y el conocimiento de lo cambiante- los ambientes, los factores de progreso, las ideas y las costumbres de moda en un ambiente y momento dado, la información de los medios de difusión masiva, etc.-, con el fin de relacionar lo uno con lo otro" (149)

(146) FERNANDEZ OTERO, Oliveros, La participación en los centros educativos, pp. 94-95.

(147) FRANK, L., op.cit., p. 26

(148) FERNANDEZ OTERO, Oliveros, La educación como rebeldía, Ed. EUNSA, Pamplona, España, 1978, p. 94-95

(149) ibidem., p. 95

### III.2 CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES DEL DIRECTOR

El director, por poseer un cargo de tanta trascendencia, ha de ser una persona dinámica; no tanto porque se mueva de un sitio a otro constantemente y sin rumbo fijo, sino porque es el motor de la dirección de la institución; Nérci lo llama "el corazón de la escuela"; es una persona poseedora de grandes cualidades, porque siguiendo la expresión sabia y popular 'nadie da lo que no tiene' (en Filosofía, esta frase corresponde al principio de no contradicción).

El director es, además, una persona susceptible de perfección; más aún, de perfeccionar lo bueno que ya tiene. Sus cualidades irán creciendo si se plantea metas de mejora personal en el ejercicio de sus funciones, superando las limitaciones y dificultades personales, luchando por servir a los demás a través de sus perfecciones.

Las características del director se agrupan en cuatro apartados generales:

1. Cualidades personales
2. Cualidades pedagógicas
3. Habilidades administrativas
4. Requisitos jurídicos

## 1. CUALIDADES PERSONALES

- 1.1 Poseer un ideal claro, posible y asociable a los objetivos de la institución educativa, ya que alcanzará éxito si sabe lo que quiere. Un hombre sin ideales es una persona pobre; que ignora lo que puede lograr en el ejercicio de su profesión, en el desarrollo de sus capacidades, aptitudes y habilidades y de la educación.

"Un individuo raras veces renunciará a sus ideales personales... Pero en la extensión en que él, como personalidades individual halle posible alcanzar sus propósitos dentro del programa del grupo, será capaz de participar de modo libre y activo" (150)

- 1.2 Capacidad de amar. La tarea educativa requiere de amor a quien se le desea el bien; ese bien desinteresado del que no se espera recompensa; desear que los demás desarrollen al máximo su potencial. Amar es sinónimo de servir. La autoridad posee como acción radical el amor, que supone entrega con el corazón a la tarea de servir. (151)

---

(150) FRANK, L., op.cit., p. 30

(151) cfr. GER, T. II, p. 110

1.3 Tenacidad. Es el impulso espontáneo en el cual se sigue una decisión como ideal poniéndose todos los medios para conseguirlo. La voluntad quiere ese bien y se dispone a vencer las dificultades que se le presenten.

1.4 Espíritu de servicio. Opuesto al servilismo. Es estar dispuesto a desempeñar las tareas o funciones necesarias para cumplir con los propios deberes en bien de los demás. Fomenta en sí mismo las iniciativas necesarias para prestar servicio.

1.5 Capacidad para conocer a los demás:

"... necesita entender lo que está sucediendo en el grupo, no sólo lo que pueden estar diciendo o haciendo... sino lo que están pensando, sintiendo, preguntándose y esperando..." (152)

Conocer cualidades, necesidades, limitaciones y carencias de los demás; lo cual le permitirá concretar iniciativas, definir objetivos de mejora personal resaltando todo lo bueno que poseen y enseñándoles a conocerse, para que sean capaces de autoevaluarse.

1.6 Capacidad de adaptación. La tarea educativa

---

(152) FRANK, L., op.cit., p. 37

requiere que el director sepa ponerse en contacto y establecer relaciones educativas con todas las personas a quienes sirve a a través del ejercicio de la autoridad. Padres de familia, profesores, alumnos, personal administrativo y autoridades oficiales, resultan beneficiadas en el desarrollo de su posibilidades, la satisfacción de necesidades y la consecución de una vida digna. (153)

- 1.7 Equilibrio emotivo. Mantener una actitud positiva, objetiva y serena ante las acciones y situaciones que pueden alterar su emotividad. Debe confiar en las posibilidades de error y acierto de los demás, y en sí mismo. Los miembros de la institución educativa han de conocer las reacciones del director y tenerle confianza. Aunque salgan mal las cosas, el director debe conocer la situación real inmediatamente. (154)

- 1.8 Capacidad intuitiva. Las diversas disposiciones de ánimo de quienes se dirigen al director, y que no se demuestran abiertamente, han de ser percibidas por él, de modo que le

(153) cfr. NERICI, I, op.cit., p. 58

(154) cfr. TERRY, op.cit., p. 471

orienten para controlar situaciones que pudieran evolucionar desagradablemente. Esta intuición le permite entablar relaciones que posibilitan una rápida y eficaz asistencia educativa.

1.9 Sentido del deber. Cualquier función social requiere de ella, ya que sólo el sentido de responsabilidad lleva a la comprensión del trabajo que ha de desarrollar el director con sus colaboradores, <sup>(155)</sup> obligándole a un planteamiento y ejecución adecuadas.

1.10 Amor a la verdad. Siendo la verdad objeto del conocimiento intelectual, el director debe servir en función de ella, cuya objetividad inherente se impone por sí misma. El director es, además de un testigo, expositor y transmisor de la verdad; ayuda a los demás con su pericia en el proceso de llegar a captarla, asimilarla y saborearla. El estudio minucioso del proceso de conocimiento humano, le ha de llevar a relacionar los programas de enseñanza con todos los recursos didácticos y metodológicos, con el fin de servir

(155) cfr. op.cit.

a la verdad.

- 1.11 Disponibilidad. Estar dispuesto a escuchar con interés a cualquier persona y atenderla significa estar en condiciones de detenerse ante un alumno, un padre de familia, un mozo, una secretaria o un directivo, creando el ambiente propicio para que manifiesten con libertad, confianza y serenidad sus preocupaciones e inquietudes; implica abrirse al otro cuando lo necesite, sirviendo incondicionalmente a la institución.

"La sinceridad y generosidad proporciona las ocasiones para que otros hablen y actúen en forma sincera y generosa" (156)

- 1.12 Saberse instrumento. El director ha de ser un agente activo por cuyo conducto se comunique la verdad, se acerque al bien personal y común; lo cual requiere que se conduzca como un miembro de una sociedad organizada. Respetando su palabra empeñada, los derechos de los demás, creando una atmósfera de confianza sin la cual es imposible desarrollar cualquier vida comunitaria, el director debe

estar dispuesto a apartar lo nocivo de la tarea educativa.

"Acepta y asume sus papeles como un compromiso genuino, sincero y personal al grupo...; compromiso con uno mismo, como una especie de consagración..." (157)

1.13 Vida virtuosa. Aunados al afecto, la seguridad y la calma que ha de poseer el director, están la adquisición y el ejercicio de las virtudes humanas, que le dan mayor categoría y prestancia personal. Destacan entre ellas: flexibilidad, fortaleza, humildad, lealtad, obediencia, optimismo, orden, patriotismo, prudencia, respeto, pudor, (para respetar lo que vale su intimidad), sobriedad, etc. (\*)

1.14 Interés científico, humanístico y estético. Si su papel es promover programas y eventos educativos, ha de velar porque los demás adquieran la riqueza de la cultura en el sentido científico, humanístico y estético. Ciertamente, el interés por uno o por otro de los valores estará definido por los educandos, los profesores y la familia, y el direc-

(\*) La dimensión educativa y las manifestaciones de las virtudes pueden consultarse en ISAACS, David, La educación de las virtudes humanas, - Tomos I y II, Ed. EUNSA, Pamplona, España, 1981.

(157) cf. FRANK, L. op.cit., p. 57

tor no ha de ser un especialista en un campo determinado del saber, pero sí debe tener una cultura mínima, capaz de indicar la dirección y el significado correctos cuando se lo solicita un profesor o un educando. Ha de mantenerse informado, actualizado, al día. Esta actitud ayuda, también, a una interrelación de disciplinas, tan útil para una mejor integración de conocimientos.<sup>(158)</sup>

1.15 Espíritu de justicia. Nada hace crecer en confianza como el ser justo; encarando la justicia a base de establecer normas iguales para todos, para eliminar privilegios. Justicia en el sentido de ponderar las circunstancias personales que fundamenten el comportamiento de los demás, de tal manera que los problemas de cada uno puedan ser comprendidos.

1.16 Capacidad de conducción. Reconocidas las limitaciones de toda persona, se requiere conducirla a una finalidad específica.<sup>(159)</sup> Esta capacidad del director va muy unida al liderazgo. Estudia la conveniencia de la conducción democrática, que aclara, anima, estimula y orienta, respetando la libertad.

(158) cfr. NERICI, op.cit., p. 99

(159) cfr. loc.cit.

## 2. CUALIDADES PEDAGOGICAS

Las aptitudes y cualidades llevan al director, a través de su formación pedagógica, a la eficacia educativa; pues lo que persigue como profesional de la educación es la mejora intencional de todos los que integran la institución educativa. Así, tenemos las siguientes cualidades:

2.1 Comprensión del problema de la educación.  
Que pueda destacar los elementos que comprende la formación:

- a) " la reflexión o sabiduría;
- b) la sabiduría práctica o prudencia;
- c) la producción o arte" (160)

Que sea capaz de alentar la buena disposición de la voluntad, aplicando diferentes ayudas pedagógicas: motivación, recompensa, -premios y castigos-, la influencia de la tarea de los educadores, posibilidades de la educación; las fases de la educación integral (física, intelectual, estética, religiosa, social, cívica, afectiva y moral), como culminación de la educación del carácter y formación

(160) cfr. GARCIA LOPEZ, J., El sistema de las virtudes humanas, p. 191-218.

de la personalidad; así como detectar los educadores por vocación y formación de profesionistas dedicados a la educación.

- 2.2 "Preparación pedagógica adecuada"<sup>(161)</sup>.  
Hace falta conocer las fases del desarrollo y los medios pedagógicos más importantes: la familia, la escuela, la misión de los profesores; los rendimientos, habilidades, aptitudes y temperamentos; la formación de la personalidad y las distintas edades escolares; la influencia del ambiente y de los medios de comunicación; el desenvolvimiento del fenómeno educativo que ocurre de modo específico en cada generación. Aprovechar el potencial humano y los recursos de la sociedad, así como dominar el saber filosófico, científico y técnico de la educación, son también puntos básicos.
- 2.3 Conocimiento de la didáctica. Para dirigir y orientar eficazmente la tarea de los educadores, es necesario conocer el proceso de la enseñanza-aprendizaje, sus principios, normas y conclusiones en la filosofía de

---

(161) NERICI, I., op.cit., p. 111

la educación; analizar la interrelación que guardan educandos, educadores, objetivos, contenidos programáticos y métodos de enseñanza, que llevan a una labor educativa en la institución; así como la integración y fijación del contenido de aprendizaje de los sistemas de control y el uso del material de apoyo y auxiliares audiovisuales, de la dinámica de grupo. (162)

2.4 Habilidad en la organización educativa. Permite la buena conducción de los grupos escolares, del manejo de cada clase, la disciplina idónea en la que se dosifica la libertad y la responsabilidad de los alumnos; la periodicidad en la verificación y evaluación del rendimiento escolar; los calendarios de actividades docentes y escolares, y hace posible orientar actividades extraescolares.

2.5 Conocimiento de los problemas sociales contemporáneos en México. Desnutrición, marcados niveles socio-económicos, contaminación ambiental, consumismo, materialismo, desintegración familiar, son problemas que afectan directa-

(162) cfr. GARCIA HOZ, Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática, Cap. IX, p. 211-245

directamente en la vida y en el rendimiento de los miembros de la institución educativa. En este contexto, el director ha de permitir las posibilidades del quehacer educativo que facilite la superación personal de dichos problemas.

- 2.6 Etica profesional. El director ha de conocer los ámbitos de responsabilidad moral que conlleva su tarea de dirección. Debe saber que su compromiso es con personas, con la sociedad y con la difusión de la verdad, el bien personal y el bien común; brindar educación de acuerdo a la dignidad de la persona. Destacan todas las virtudes humanas puestas al servicio de la tarea educativa, entre ellas la justicia; trato exquisito, delicado y sin excepción de personas; pues el director

"...no evoca envidia y celos mostrando favoritismo o parcialidad hacia ninguno..."(163);

llama la atención sin humillar y con lealtad; vive silencio de oficio; fomenta en todos los niveles la lealtad, el cumplimiento de las funciones y su propio perfeccionamiento.

---

(163) FRANK, L., op.cit., p. 60

2.7 Capacidad orientadora educativa. Consiste en planear el trabajo docente, ayudar a establecer buenas relaciones entre los miembros de la institución; orientar los estudios de los alumnos y del profesor ; brindar información precisa adecuándola a la mejora personal; reconocer los esfuerzos de todas las personas interesándose por la participación de todos los miembros y la consecución de los objetivos; granjearse la confianza de educadores, mandos medios, padres de familia, personal administrativo y educandos con el fin de ayudarles a ponerse metas de mejora, adecuándose a las diferencias individuales.

2.8 Habilidad para aplicar e interpretar la estadística educativa. Unidos a la investigación, debe manejar instrumentos de medición e interpretación de resultados, tener reajuste de metas, propósitos y objetivos, aplicando el manejo de las técnicas psicométricas más usuales y su interpretación; conociendo las posibilidades de error, confiabilidad y validez. (164)

---

(164) cfr. GARCIA HOZ, V., op.cit., pp. 116-118

2.9 Receptividad. Equivale a las diferencias individuales, puntos de vista, necesidades personales y de los instrumentos; ubicar con objetividad las cosas en su debida proporción; contestar dudas e inquietudes de los que le rodean, mostrando -después de observarlos puntos de corrección, de mejora, al realizar las tareas pedagógicas; otorgar recompensa, crédito, prestigio y merecimientos por la acción bien intencionada, cuando sea necesario, y seleccionar lo importante antes que lo urgente.

2.10 Cultura. Como profesional, el director ha de ser excelente en el arte de educar, ha de ser culto, en el sentido de estar consciente de que la cultura tiene sus raíces en el esfuerzo de los hombres en el transcurso de la historia; se siente responsable de la sociedad humana, conoce las estructuras y dinámicas de ésta; comprende el valor y significado de las más importantes expresiones artísticas y filosóficas que revelan la dignidad del ser humano; se identifica con el ser humano libre, responsable y solidario

2.13 Defensa de los derechos y deberes de los padres respecto a la educación de sus hijos. Con objetividad, ha de reconocer el derecho natural de los padres para educar a sus hijos y debe estar dispuestos a ayudarles a cumplir los deberes derivados de su derecho. Por tanto, tiene que conocerlos y disponer sus actitudes a respaldarles y apoyarles, promoviendo en todas sus acciones la participación activa de los padres en la tarea educativa.

2.14 Habilidad para comprender las situaciones conflictivas. La convivencia genera, en ocasiones, roces o discrepancias entre algunos miembros de la institución. Para resolverlos, la actitud educativa del director debe llevarle a prestar ayuda mediante la auto-evaluación, la comprensión, la deducción, el ejemplo, la jerarquización y el juicio objetivo de ello; a fin de sacar lo positivo de la situación y contrarrestar lo negativo para el mejor desarrollo de las personas afectadas.

2.15 Capacidad de análisis. Se requiere para investigar las causas de los problemas en

el aprendizaje, en la disciplina del ambiente educativo, etcétera, infiriendo lo esencial, lo primordial, lo trascendente para el logro de los objetivos pedagógicos.

- 2.16 Capacidad para dosificar la libertad. El director debe conocer, mediante el ejercicio de la libertad, las posibilidades y alcances de cada uno de los miembros al ejercitarla; por tanto, ha de fomentar el respeto hacia la persona y las reglas pedagógicas exigiendo la responsabilidad consecuente, lo cual,

"para los directivos implica respetar las condiciones en que el trabajo escolar es ocasión y medio para lograr objetivos relacionados con la educación de la libertad" (166)

- 2.17 Experiencia docente. Para que pueda desempeñar todas sus tareas directivas, ha de tener un mínimo de tres a cinco años de ejercicio docente en el nivel educativo en el cual ha de prestar sus servicios profesionales, así como los conocimientos comprendidos en los programas y habilidades de trabajo intelectual, actitudes, aptitudes, virtudes, entrega a sus alumnos e interés. Lo más importante:

su ejemplo comprende a todos los que dependen de él en el logro de los objetivos educativos de la institución. No caben, por ello, 'teóricos de la educación' como directores; esto es, gente que no ha tenido contacto con grupos de alumnos en el desempeño de las tareas propias de quien convive con ellos y desarrolla el proceso enseñanza aprendizaje.

- 2.18 Habilidades para trabajar en equipo. El director debe de ser tan hábil para organizar los niveles de trabajo como para desarrollarlos junto con los demás, o para determinar la implantación de mandos medios, llámense coordinadores, jefes de estudio, jefes de departamento, directores técnicos, etcétera; cuya finalidad será hacerse cargo de las de las tareas encomendadas, auxiliando a la dirección.

"El director ayuda a organizarse al grupo en... definición de metas y propósitos, a que hagan agenda y planeen su trabajo corporativamente, ayuda a identificar tareas a efectuar, organizar comités e individuos para ejercitarlos" (167)

### 3. HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

3.1 Sentido de orden y organización. Ellos le permiten instrumentar estudios tendientes a simplificar el trabajo, así como a introducir sistemas y procedimientos que propicien la eficacia administrativa; como pueden ser la organización de departamentos con funciones específicas (compras, finanzas, contabilidad, mantenimiento, reparaciones...).

3.2 Capacidad de coordinación. Es un requisito fundamental del administrador, que deberá conjuntar los recursos naturales y el personal de que disponga. Cada función administrativa es, de hecho, un ejercicio de coordinación que requiere de un buen trabajo en equipo.  
(168)

3.3 Capacidad de observación. Resulta indispensable para identificar las oportunidades y los riesgos del entorno, y para determinar las estrategias adecuadas a la organización.  
(169)

---

(168) cfr. TERRY, G., op.cit., p. 472

(169) ibidem.

- 3.4 Sociabilidad y capacidad de expresión verbal y escrita. Sirve para mantener una buena comunicación y establecer programas tendientes al mantenimiento, crecimiento y desarrollo del personal. El buen director

"... tiene habilidad para resumir las opiniones de los demás y para tomar la esencia de las expresiones de otros... Utiliza esta habilidad - para propósitos de persuasión, información y estímulo." (170)

- 3.5 Capacidad de líder. Para guiar a sus colaboradores y subordinados con la suficiente simpatía y coraje. Es importante mantener un interés equilibrado entre el desarrollo del personal y de la calidad educativa de los servicios.

- 3.6 Objetividad e independencia de juicio. Le permiten tomar decisiones acertadas en cualquiera de las áreas funcionales de la institución. Las decisiones genuinas del director en la administración son casi siempre irrepetibles y sujetas al riesgo, situación por la cual se requiere de un análisis racional antes de actuar. Esto se reflejará en cómo se decida a aprovechar al máximo las instala-

ciones, aulas y campos deportivos en horas extraclase, por ejemplo.

- 3.7 **Habilidad conceptual.** Se refiere a un conjunto de capacidades tendientes a promover ideas, percibir problemas, pensar en las posibles soluciones y tener opinión.

"Es la... que capacita... para conocer las interrelaciones y los valores relativos de diversos factores que se entremezclan en un problema" (171)

Esta habilidad es indispensable al planear, ya que permite poseer una visión global, adelantarse al futuro y reducir los riesgos. Así, puede establecer políticas para la admisión del personal, de ascenso, normas, reglamentos, etcétera.

- 3.8 **Habilidades técnicas.** Resultan necesarias en momentos importantes, tales como la elaboración y revisión de presupuestos, planificación de la enseñanza, desarrollo de programas de actividades interescolares, interpretación de estados financieros, estudio de rendimientos económicos, elaboración de manuales,

(171) ibidem, p. 314

diagramas de procesos, gráficas, inventarios, etcétera.

"La habilidad técnica capacita a quien la posee para llevar a cabo la mecánica exigida de un - trabajo en particular". (172)

3.9 Habilidad del manejo e interpretación de factores económicos. El desenfrenado ascenso de los costos causados por factores externos como la inflación, niveles de precios, aumento de salarios, costos de la educación, etcétera, demandan la existencia de medios que permitan una operación eficiente, garantizando siempre la calidad del servicio y su continuidad.

3.10 Mentalidad jurídica. Permite ceñirse a normas justas que afecten la vida de la institución educativa; interpretar su afectación y vigilar por el cumplimiento de ellas, sabiendo aplicar las justas y distinguir las normas arbitrarias por el servicio específico.

Estas características del director nos introducen al planteamiento de la siguiente cuestión: ¿es necesario prepararse para desempeñar el cargo de director de instituciones educativas? Si la respuesta es afirmativa, ¿por qué? ¿cuál

sería el contenido de esa formación? ¿cómo? ¿cuándo?. Buscaremos ahora respuestas a esas interrogantes.

### III,3 NECESIDAD DE FORMACION ESPECIFICA DEL DIRECTOR

La necesidad de orientar a las familias que, en medio de los vaivenes de la vida, van perdiendo oportunidades de educar a sus hijos, ya que la vida misma se va haciendo más compleja, nos indica que la institución educativa ha de brindar no sólo ayuda académica y didáctica, sino orientadora; en los aspectos anteriores y también en el personal y el vocacional. El responsable de que esta orientación se dé a todos los niveles es el director. Pero para conseguir que un director brinde esa orientación será necesario que, antes, aprenda a superar obstáculos internos y externos para llegar a realidades más plenas, ha de formarse.

Esta superación, mediante el esfuerzo personal, se centra en los obstáculos internos, en las limitaciones propias. Las limitaciones externas, los condicionamientos ambientales, pueden eliminarse a veces, pero con frecuencia no es posible evitar su presencia y servirán como fronteras a la autonomía o como estímulos para luchar en la superación de las propias, a la vez que se influye en otras personas

positivamente en lo referente a su propia superación. (173)

Hay limitaciones internas de especial significación para un director. Por ejemplo: la rigidez, el perfeccionismo, la pasividad, el egoísmo, el mero cumplimiento, la incongruencia, la arbitrariedad y, en general, todas aquellas que puedan entorpecer el desarrollo del proceso educativo de las personas beneficiadas; sean alumnos, maestros o padres. Se considera al director como un acelerador positivo del proceso de desarrollo personal de cada uno, un catalizador. Debe, por tanto, evitar lo que sea contrario a su función.

Estas limitaciones son importantes para los directores, no sólo porque se trata de profesores, sino porque necesitan estar conscientes de la repercusión de estos obstáculos en la labor profesional de quienes trabajan en su institución educativa, y así podrán los propios directores dejarse ayudar.

Suelen destacar dos actitudes negativas: la desconfianza y la improvisación, que afectan de modo notable la tarea profesional del director.

La desconfianza como reacción habitual de un director, deteriora sus relaciones con el profesorado e influye nefastamente en el trabajo de educar. Esta actitud frena las

---

(173) cfr. FERNANDEZ OTERO, O., p. 50-51.

iniciativas del profesor; tiende a proyectarse en la relación profesor-alumno; centra la atención más en el control que en la motivación; tiende a

"limitar o entorpecer el desarrollo de la libertad personal". (174)

Las manifestaciones de esta actitud de desconfianza pueden ser muy sutiles. Una de ellas consiste en pensar mal de los demás, aunque no se comuniquen estas opiniones desfavorables. En algunos casos, el procedimiento utilizado por el director es incongruente con su actitud y el resultado será el "dejar hacer", la ausencia de dirección. Pero en cualquier caso, la actitud de desconfianza se capta e influye en quien la capta.

¿Cuáles son las causas de esta actitud? En primer lugar, hay que identificar algunas ideas más o menos implícitas sobre el ser humano. Hay directores que piensan que el ser humano tiende a evitar el trabajo en cuanto significa esfuerzo. En consecuencia, piensan, el hombre sólo trabaja mediante la ayuda de medios coercitivos, entre ellos el control externo, como ya hemos mencionado.

Es difícil confiar en los profesores cuando se piensa así. Estas ideas se transforman en prejuicios cuando se

---

(174) ibidem., p. 52

con los demás; participa de la aventura del hombre por ser hombre, en la cultura. (165)

2.11 Habilidad conceptual para definir objetivos.

Interpreta los de la institución, los adecua y precisa con facilidad los verbos a emplear para definir el área del aprendizaje a los que se refieren: cognoscitivo, afectivo y psicomotor; así como el nivel que pretende alcanzar. esta habilidad le permite al director comprender los programas, planes de clase y de actividad educativa que elaboren los profesores, orientándoles en caso necesario.

2.12 Profesionalidad en el desempeño de su trabajo.

Una persona que sabe aplicar los conocimientos existentes a las necesidades prácticas de la sociedad, debe haber aprendido y, por tanto, sabe hacer lo que debe. Ha de tener un sólido fundamento científico y ser capaz de usar la tecnología contemporánea con objeto de encontrar nuevas soluciones a problemas que el quehacer educativo le plantea, y que derivan en nuevas y eficientes aplicaciones.

---

(165) cf. GARCIA HOZ, V., op.cit., pp. 236-245

hacen generalizables a todo ser humano; cuando, además, se considera al hombre incapaz de mejorar; cuando se utilizan esos prejuicios como información básica en el ejercicio de la autoridad.

Otra posible causa de una actitud de desconfianza es la falta de preparación específica -y, por tanto, la competencia profesional- con que los profesores nuevos llegan a una institución educativa. En la mayor parte de los casos, en efecto, carecen de formación adecuada para relacionarse con los alumnos y para dirigir su trabajo.

A veces, la desconfianza quizá procede del hecho de no detenerse a conocer al profesorado, al establecer las primeras relaciones; por falta de autonomía o por falta de opción.

Puede también ocurrir que el director, por haber aceptado un cargo que no corresponda a sus intereses profesionales (es el caso de maestros muy buenos en el desempeño de la docencia, pero no tan buenos como directores), por falta de preparación específica, se sienta inseguro y, en consecuencia, adopte una actitud de desconfianza.

Sean cuales fueren las causas, ser consciente de la

propia desconfianza y de sus efectos en las relaciones director-profesores puede ser un buen avance en la superación de esta limitación interna.

La imprevisión como reacción habitual de un director es un obstáculo para la conducción de un equipo humano, pues hace referencia a conflictos originados por una deficiente coordinación.

No se puede prever globalmente el comportamiento de una persona en una organización, pero sí en algunos aspectos. Se puede prever la necesidad de recoger información, mediante entrevistas o por escrito, antes de decidir sobre un asunto de importancia. Se pueden prever determinadas disposiciones oficiales que puedan originar dificultades en la institución si no se cumplimentan a tiempo. Se pueden prever detalles a cuidar para que tengan una buena repercusión en el trabajo y en las relaciones humanas.

Confianza y previsión se complementan; porque la imprevisión genera improvisación y desconfianza. También porque la desconfianza sin previsión puede terminar en ingenuidad, y la previsión sin confianza, en despotismo.

Confiar es prever, a partir de lo positivo de cada

persona y de su capacidad de mejorar, sus posibilidades de realizar determinadas tareas, de conseguir unos objetivos concretos y de asumir determinadas responsabilidades.

La actitud de confianza genera confianza en los otros; al menos a partir de un mínimo de calidad humana en los demás.

La actitud de previsión genera, en quienes colaboran, sentimientos de seguridad.

Ahora bien, una vez vista la necesidad de formarse específicamente, veremos cuándo se debe recibir esta preparación.

Cuando ya se es director en ejercicio, es preciso reflexionar sobre las responsabilidades del cargo y estar dispuesto a documentarse, informarse y buscar ayuda para adaptarse al encargo; desempeñarlo de la mejor forma que el sentido común indique, proponiéndose unos objetivos a corto y a largo plazo, sin esperar al período de vacaciones para hacerlo, puesto que la naturaleza del trabajo exige acción inmediata.

Si antes ha desempeñado la docencia, el director estará

más familiarizado con el campo educativo; pero si no, esto le supondrá un mayor esfuerzo para conocer directamente el desempeño de los profesores a base de observaciones, diálogos, intercambiando experiencias con otros directores.

La formación debe durar todo el tiempo que desempeñe el cargo de director. Aunque quizá cuando ya no ocupe el puesto, y si verdaderamente desea ayudar a los demás, durará toda su vida.

Dado que cada institución educativa posee objetivos específicos que se reflejan en el estilo de la misma -en las relaciones humanas y en el proceso de adaptación de ese estilo-, el director ha de adquirir por lo menos un nivel mínimo de formación para cada área de actividad de las señaladas anteriormente, para lograr que cada quien aporte su iniciativa, todo lo que pueda en su zona de autonomía y para que exista congruencia entre su comportamiento, en las relaciones con los profesores, con los padres y con los alumnos.

Esto ha de efectuarlo buscando la eficiencia y la satisfacción personal; pero supeditando esta última al interés de la institución educativa.

Por tal motivo, la formación a recibir ha de estar de acuerdo con la institución misma. La que pueda recibir fuera de ella debe ayudarle a descubrir lo que él puede hacer y por qué quiere hacerlo, mientras que la institución le muestra caminos concretos con los que cuenta para integrarse a una organización educativa. Por lo tanto, en una institución donde no existieran objetivos, ni directores, ni equipo, ni el deseo de contar con ellos, la formación del director no tendría sentido. Se trata de formarle para aprovechar las características de cada uno.

Debe prevalecer un orden cronológico que permita al director adquirir esa información; así como la experiencia necesaria en dosis adecuadas, según su historial y capacidad personal. Sabemos que hay directores que pasan dos o tres meses, e incluso más tiempo, únicamente ocupados y preocupados por un aspecto, como puede ser el de la disciplina, desatendiendo otros que quizá le den la respuesta de su problema. Cada persona llega con necesidades y posibilidades distintas.

Lo primero que ha de hacer es informarse sobre los objetivos de la institución, las tareas específicas que le corresponde desempeñar dentro de esa organización: políticas, métodos, filosofía, estilo de la institución; aspectos

que parecen obvios, pero que aveces no se concretan, como es el horario de trabajo, las actividades específicas (hay instituciones que precisan reunir a los padres de familia en horas de trabajo; con lo cual, si ha de asistir un profesor debe preverse si tiene clases, quién lo reemplazará, etcétera)

También debe tener claro qué se espera de él, ahora y después de un tiempo razonable; lo que le llevará a pensar continuamente sobre el modo de aplicar lo aprendido; Hay que dejarle trabajar con libertad; esto es, que decida lo que considere más conveniente y oportuno en la dirección de la institución educativa; permitirle conocer a los profesores, revisando expedientes a fin de obtener información acerca de ellos y pueda comunicar sus decisiones, estableciendo sistemas operacionales adecuados, organizar actividades informales que favorezcan las relaciones para todo el personal docente y directivo

Conocer la estructura del centro educativo y poder explicarla, es un modo de informarse y orientarse.

Explicar la normatividad básica de profesores y alumnos, propicia el estudio y las relaciones interpersonales.

## III.4 EJEMPLARIDAD DEL DIRECTOR

El educador que ejerce como director representa, al mismo tiempo, una fuerza espiritual y una fuerza moral. La mejor lección que puede dar es su propia conducta: la bondad, el decoro, la sencillez, la bonhomía (\*), se enseñan con el ejemplo; nunca con las palabras solamente.

El director, al igual que el profesor, está llamado a ser intermediario entre el sujeto capaz de conocer y la verdad que puede ser conocida. Como partícipes de la verdad, han de provocar en cada alumno, en cada miembro de la institución educativa, el encuentro propio de conocer. Son transmisores de la herencia cultural y servidores de ella, en la medida en que son capaces de servir para el enriquecimiento personal, cultural. Este servicio puede entenderse cuando se comprende la situación de los demás, adoptando la disposición más eficaz para que, mediante su propio esfuerzo, adquieran conocimientos aptitudes, habilidades, destrezas y hábitos operativos que den sentido a su vida y a la de la comunidad. Son imprescindibles su presencia y su actuación, pero no hemos de contemplar al director únicamente dando órdenes.

Es evidente que todo acto educativo ha de surgir de

---

(\*) Entendiéndose la virtud de un hombre que busca el bien y cuya actuación tiene esa intencionalidad de modo claro y transparente.

la comprensión mutua entre el director, que educa con su ejemplo, y los educandos, que aprenden de él, ya sean alumnos o maestros. Por eso, la comprensión es un factor esencial de toda relación en el seno de la comunidad educativa. Es una consecuencia de la exigencia fundamental de los actos educativos y, por consiguiente, de los actos de enseñanza; teniendo como característica la transmisión de valores. El hombre es educado en el seno de una comunidad y para los valores que tal comunidad posea y viva. A toda voluntad de comunicación ha de corresponder el deseo de aceptación y la adopción de lo que se intenta comunicar.

La denominación de maestro es propia de aquel que llega a establecer relaciones de intimidad entre él y los educandos; de aquel que se empeña a sí mismo en la tarea de guiar hacia la verdad y el bien la vida del discípulo. Por eso el más alto título que puede darse a alguien que enseña, que da ejemplo, es el de maestro, ya que su oficio exige algo más elevado y profundo de lo que simplemente se puede comunicar o proporcionar con el mero conocimiento de las cosas.

El buen director es un hombre que sabe saltar las barreras de su propia persona para ir en ayuda de los demás. El director trabaja con ideas, con hábitos humanos, con realidades espirituales. Es un operador de la verdad, y las palabras que emplea para despertar e iluminar el entendimiento de

los demás son palabras que actúan interiormente

Como cooperador, auxiliador y servidor, es un hombre de vida activa; en cuanto a la verdad con la que coopera realiza valores dentro de sí. Sabe decir que sí al compromiso con la verdad y no a lo que corresponde a la falsedad.

El director tiene que ser un modelo e inspirador de procedimientos sociales y morales positivos para la conservación y el progreso de la sociedad; debe inspirar por esto una gran confianza, tanto a la familia como a la comunidad en general. A la familia, porque su misión será dirigir el proceso educativo de sus miembros que son lo máspreciado que tienen: sus hijos. A la sociedad, porque sus acciones repercutirán en la mentalidad, las actitudes, las disposiciones y el sentido de la vida de las personas llamadas a constituirse en los renovadores de todos los sectores de la sociedad.

Si tomamos en cuenta que el niño aprende desde la cuna, a través de la mimética, comprenderemos el enorme cuidado que debe poner el director en su actuación para no dar pasos en falso que puedan dañar a quienes en él confían, le reconocen autoridad y siguen sus pasos muy de cerca.

La calidad de vida es, sin duda, un pilar imprescindible en la persona del director, y se refleja en el tono de vida

que posea; esto es, su capacidad de alegría, ese sentimiento que, entre el puro placer físico y la invasión total de felicidad, nos permite reaccionar positivamente en cada circunstancia y hecho concreto, percibiendo el aspecto positivo de lo que tenemos enfrente.

Al encontrarse con dificultades (el dolor, el fracaso), es importante enfrentarse a ellas reciamente.

¡Alegría y reciedumbre parecen compendiar las manifestaciones del tono de vida de una persona, unidas al criterio propio" (175)

Destacaremos actitudes esenciales: objetividad, intrepidez, puntualidad, aprovechamiento del tiempo, aun en el ejercicio de la afabilidad. La energía para exigirse a sí mismo y a los demás, sustentar su palabra y sus decisiones. Debe ser acogedor: que las personas al acercarse a él, se sientan verdaderamente a gusto. Saber escuchar, tener corrección en el hablar y en sus expresiones; urbanidad y corrección en sus modales, delicadeza en el trato. Saber imprimir ritmo de trabajo a la vida de la institución, mismo que ha de realizarse con puntualidad, perfección y orden. Tendrá, además, limpieza y pulcritud en su arreglo personal de acuerdo a su edad, circunstancias y honestidad.

En un aparente "perder el tiempo", debe pasarse por las instalaciones frecuentemente a fin de percatarse del

ambiente de trabajo y de estudio, de saber qué pasa, de modo que no se piense que supervisa, sino que desea cooperar con los demás.

Su corrección en el trato debe llevarle a preocuparse por lo que les preocupa a los demás, a alegrarse por las alegrías de los demás, a visitar en sus casas a alumnos enfermos, a los profesores, a padres de familia, al personal administrativo, cuidando de no importunar, de alentarles en la esperanza que sanarán, etcétera.

Tiene que exigir cuando haya que hacerlo; con cariño, pero sin dejar de corregir la falta cuando sea necesario; sin humillar, queriendo el bien del otro.

Su ortografía y caligrafía, su orden de ideas en las comunicaciones por escrito, han de denotar esmero y deseo de servir.

No hay detalle por insignificante que sea, cuyo cuidado merme el prestigio del director. La influencia educativa estará siempre en relación con la personalidad de quien está llamado a ejercerla; de donde resulta contraproducente para esta influencia cualquier modalidad del carácter que pueda entorpecerla. La rudeza, la irritabilidad, la testarudez, la presunción, el dogmatismo y el sarcasmo, serán siempre factores contradictorios en el director. El incumplimiento,

la inexactitud, la doblez, injusticia, son igualmente contrarios a su óptima calidad. Ha de ser todo un caballero -o toda una dama, según el caso-; el formador por excelencia de las nuevas generaciones.

La fe en su acción ha de ser viva en los momentos de dificultad. La devoción por su tarea no debe dar cabida al desfallecimiento. Su imaginación creadora le abrirá nuevos horizontes en las horas de mayor incertidumbre. Su lucha emprendedora, insaciable y valiente lo harán vencedor en las batallas contra la falsedad, el egoísmo, la ignorancia, la indiferencia y la pereza que se presentan como los mayores enemigos de su tarea.

Tendrá una sólida formación cultura, moral, psicológica, pedagógica, técnica, estética, etcétera,

"si además se quiere guiar almas, formar caracteres, estimular iniciativas" (176)

La trascendencia de su tarea repercutirá en las vidas de todos los que dependan de él. De ahí la importancia de su categoría humana, basada en la humildad de quien se sabe educador, servidor. Quien tiene presente a seres necesitados de su ayuda.

---

(176) S.E.P., Educación, Órgano del Consejo Nacional Técnico de la Educación, No. 10, Segunda Época, México, D. F., XI, 1964, p. 158.

Deberá mantener vivo el interés por la obra que desempeña el afecto por los alumnos, los profesores y padres de familia; la amabilidad en la expresión; unidas al enriquecimiento técnico que pueda adquirir y a la conciencia de su responsabilidad. Si se centrara solo en el aspecto técnico, su actuación externaría pedantería y sequedad de corazón. (177)

Todo director debe tener una filosofía. La educación es filosofía en acción, ideal que tiende a realizarse. Podríamos decir que la educación es filosofía aplicada. El filósofo es, ante todo, un contemplativo; es en su inteligencia donde se desarrolla su acción. El educador es forzosamente un realizador. Su interés por la juventud se manifiesta cuando convive con ella, cuando hace suyos los problemas que le agitan y preocupan.

"Sólo es maestro de verdad, -decía San Agustín- aquel que está dentro del alma del discípulo".

El director jurídicamente enlaza la vocación al magisterio la del servicio que presta en el cargo directivo.

"Y sólo es autoridad quien así se siente y actúa. La autoridad está en lo íntimo de su persona. Surge de ella, no puede ser impuesta de fuera. La autoridad la consigue con su propia personalidad, con su rectitud valerosa, con el estricto cumplimiento del deber, con su espíritu de tolerancia y de justicia; con estudio tesonero y con sensibilidad humana" (178)

Todo ello se aplica al director, porque ha de ser, antes que director, maestro.

(177) ibidem p. 159

(178) idem p. 161.

#### IV.5 FUNCIONES DE DIRECTOR DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS MEXICANAS.

Ante todo, hemos de mencionar la procedencia del nombramiento del director -señalada en los incisos anteriores del presente capítulo-, la designación automática por la simple antigüedad, por méritos, y el escalafón.

La experiencia profesional, la cultura pedagógica, el espíritu de organización y la habilidad técnica, elementos que deberían ser considerados como lo primordial, pasan a un segundo término, sobre todo en el ámbito de las instituciones federales, estatales y municipales.

La acción del director es muy variada, pero puede verse nulificada si no tiene una clara visión de lo que se propone hacer y si no conoce el medio donde ha de actuar. Este puede ser un antecedente del director mexicano, quien muchas veces funge como director de una escuela desconocida para él. Tal vez cuando se le entrega el oficio donde se le designa como director de ese plantel, es cuando se empieza a preguntar qué estilo tiene esa escuela para trabajar, para resolver problemas, para formar un equipo: en quiénes podrá apoyarse, de dónde puede obtener información veraz sobre la vida de la escuela.

Un buen director suele analizar los objetivos del nivel

de enseñanza donde se desenvolverán sus tareas; indaga y define posibles medios y circunstancias para desarrollar una eficiente tarea directiva.

De acuerdo con lo señalado por la Secretaría de Educación Pública, en Manual de Organización de Escuelas Primarias Las funciones generales de un director de la escuela mexicana son (179):

1. Controlar que la aplicación del plan y de los programas de estudios se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación (primaria, secundaria, etcétera) escolarizada, establezca la Secretaría de Educación Pública o, en su caso, la Universidad Nacional Autónoma de México.
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y programas de estudio.
3. Dirigir, dentro del ámbito de la escuela, la ejecución de las actividades del control escolar, extensión educativa y servicios asistenciales.
4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal docente en la escuela, las aulas y la comunidad.

**Funciones específicas:**

1. Recibir, analizar, autorizar los planes de actividades anuales presentadas por los profesores.
2. Levantar, con el apoyo del personal docente, el censo anual de la población en edad escolar que habita en el ámbito de influencia de la escuela.
3. Prever las necesidades anuales de personal, de recursos materiales y financieros de la escuela.
4. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación y ampliación que requiera la escuela a su cargo.
5. Elaborar el plan anual de trabajo de la escuela a su cargo, con base en el censo escolar, las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.
6. Presentar a la Sociedad de Padres de Familia las necesidades de conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución, conforme al plan anual de trabajo.
7. Integrar y remitir la información que requieran las autoridades educativas, para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo.

En materia de recursos humanos (\*)

1. Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal docente, administrativo y manual de la escuela, informando cuando se solicite al supervisor escolar, sobre las altas o bajas en ella.
2. Asignar responsabilidades al personal a su cargo, conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia. (180)
3. Difundir oportunamente entre el personal el reglamento interno de trabajo.
4. Recibir al personal de nuevo ingreso, orientándoles sobre el ambiente en que se desarrollará su trabajo, proporcionándole las facilidades para su intalación en el puesto.
5. Captar las necesidades, formular planes o solicitar a las autoridades educativas, cuando así competa, en materia de capacitación, actualización del personal a su cargo y remitirlas al supervisor de zona cuando así sea necesario.
6. Conceder los permisos económicos al personal a su cargo, conforme el reglamento interno de trabajo o en su caso, por el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la S.E.P. o de la U.N.A.M.

(180) KNOWLES, M. op.cit. p. 14

7. Comisionar al personal a su cargo, para tratar asuntos de carácter oficial, cuando las necesidades así lo requieran.
8. Llevar el registro de asistencia del personal, a efecto de ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan.
9. Levantar, cuando proceda, las actas de abandono de trabajo del personal que incurriese en ellas.
10. Informar mensualmente a la administración de la escuela o, en su caso, a la Subdirección General de Servicios Administrativos (SEP), por conducto del supervisor de zona, los reportes de inasistencias justificadas o no, de las actas de abandono levantadas a fin de tramitar lo conducente.
11. Proponer los posibles cambios, remociones o despidos algún miembro del personal a su cargo cuando así se amerite.
12. Expedir los créditos escalafonarios del personal docente y, en su caso al administrativo, conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar.

En relación con recursos materiales:

1. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles y del contenido del archivo que constituyen el patrimonio de la escuela, conforme a los procedimientos establecidos.
2. Informar a la Dirección General de Educación Primaria en los establecimientos particulares y oficiales, sobre las adquisiciones de bienes mediante ingresos propios de la escuela.
3. Recibir la dotación de libros de texto del alumno y el material de apoyo didáctico, así como distribuirlos a través del personal docente.
4. Organizar los servicios generales relativos a mantenimiento, archivo, correspondencia, conserjería y control escolar.
5. Controlar el uso de sellos, papelería oficial y documentación que ampara la validez de los documentos cancelados con los mismos.
6. Vigilar que el material didáctico se conserve en buenas condiciones.
7. Realizar las compras de material didáctico y de apoyo requeridos.

En materia de recursos financieros:

1. Formular el programa anual del gasto de la escuela (presupuesto) conforme al plan realizado.
2. Controlar la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y distribución de utilidades generadas por la cooperativa escolar, verificando que se efectúen conforme a las normas y lineamientos establecidos.
3. Ejercer y comprobar los gastos e ingresos propios de la escuela.

En materia de control escolar:

1. Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procedimientos de inscripción, reinscripción y registro, y acreditación, se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y lineamientos establecidos en los manuales correspondientes (SEP, UNAM y los de cada institución).
2. Recibir, verificar y distribuir dentro del personal docente materiales e instructivos para la operación de los procesos de control escolar.
3. Revisar que el personal mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del

grupo a su cargo (en el caso de que cuente con un departamento de servicios escolares, es aquí donde debe verificarse dicho control).

4. Concretar y analizar la información generada por los procedimientos de inscripción y reinscripción.
5. Tramitar y recibir los certificados, de grado o ciclo para los alumnos de sexto año de primaria en adelante.
6. Anotar los promedios de pase, registro de firma de los interesados en los certificados de grado (SEP y UNAM).
7. Archivar la documentación escolar de cada período lectivo.

#### En materia de Servicios Asistenciales

1. Recibir las becas, las solicitudes de las mismas, así como las normas y lineamientos sobre ellas.
2. Remitir a la Comisión de Becas (SEP y UNAM) la documentación correspondiente cuando proceda (tal es el caso de las escuelas oficiales).

En materia de extensión educativa:

1. Autorizar los programas de actividades que presenten las comisiones de Acción Cívica, Cooperativa Escolar, Ahorro, y las demás que se implanten en cada escuela.
2. Coordinar, en el ámbito de la escuela, el desarrollo de los eventos cívico culturales que se consignan en el calendario escolar.
3. Estudiar, en su caso, las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, excursiones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.

En materia de supervisión:

1. Vigilar el cumplimiento de objetivos programáticos del plan de estudios.
2. Supervisar 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.
3. Verificar que el personal docente lleve al corriente el Registro de Avance Programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza-apren-

dizaje.

En materia de Organización Escolar:

1. Establecer anualmente, cuando proceda, el Consejo Técnico Consultivo de la escuela, todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel y, en su caso, operar dichas comisiones cuando sea necesario.
2. Promover al inicio del curso y en la asamblea de padres de familia la formación de la Mesa Directiva de su asociación.(181)
3. Estudiar y, en su caso, aprobar la administración del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y lineamientos que establezcan las Direcciones Generales de Educación Primaria, Secundaria y de Incorporación de Estudios de la UNAM.
4. Asignar horarios a los grupos para el desarrollo de las actividades de educación física, artística, tecnológica, etcétera.
5. Tomar a su cargo el grupo que eventualmente quede sin profesor y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.

---

(181) cfr. Instructivo para la constitución de las Sociedades de Padres de Familia. Y, Reglamento correspondiente.

6. Mantener informados a los padres de familia y al personal docente, de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo integral de los educandos.
7. Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres, personal docente y, en su caso administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar.
8. Controlar el libro de visitas de los supervisores, en los que deben asentar invariablemente las observaciones que hagan al trabajo escolar, así como las instrucciones para mejorar el servicio.

En materia Técnico-Pedagógica:

1. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.
2. Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.
3. Autorizar las estrategias y sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplica...

ción de los programas de estudio de cada grado o asignatura.

4. Motivar al personal docente, a efecto de que utilicen en el trabajo escolar los materiales didácticos existentes en el medio.
5. Promover que en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, técnicas y procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.
6. Orientar y auxiliar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno, bibliografías, etcétera.
7. Detectar los problemas de actualización y formación del personal docente canalizándolos debidamente.
8. Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
9. Participar en las actividades y cursos de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela organicen las Delegaciones y Direcciones.

Límites de su autoridad:

## Responsabilidad

1. Garantizar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle con calidad y oportunidad
2. Vigilar que la escuela funcione con la estructura orgánica debida
3. Controlar que el funcionamiento de la escuela se realice conforme a las normas, los lineamientos y procedimientos autorizados por la SEP o por la UNAM.
4. Verificar que el personal docente proporcione los servicios educativos, dentro de los horarios y calendario escolar.
5. Orientar el funcionamiento de la escuela hacia el logro de los objetivos de la educación a cada nivel

La situación que se da en la realidad, es el resultado de esfuerzos aislados, en los que cada director pone en práctica su iniciativa, intereses y objetivos; dado que se presentan continuos cambios derivados de las reformas educativas, centrándose éstos, fundamentalmente, en los contenidos de los planes y programas de estudio, y los cursos de orientación

en materia directiva se proporcionan de manera aislada.

Añadámosle al director el problema, que cada día se agudiza más en México, de las inasistencias del personal docente, a quien ha de suplir en su trabajo; o si no, al menos distribuir a los profesores la atención del grupo o los grupos afectados; las distancias, los congestionamientos de tránsito, las enfermedades y los compromisos maternos del personal femenino, son causas -entre otras- por las cuales el director atiende las cosas más urgentes, que en ocasiones no son las más importantes..

Así, se le ve agobiado por entregas de documentación, informes, suplencias, deficiencias de los recursos materiales, con lo cual se le dificulta aprovechar las pocas oportunidades que se le presentan para recibir la formación idónea para el cargo que desempeña.

Hay directores que, basándose en la dirección colegiada, desempeñan sus tareas directivas delegando autoridad y compartiendo responsabilidades; van esforzándose así por sacar el tiempo previsto desde la planeación de su trabajo, para estudiar, reflexionar e intercambiar experiencias sobre la tarea directiva.

Esto no quiere decir que a este tipo de director se le facilite el estudio, no; sino que se requiere de esfuerzo,

de saber cortar con lo que se está haciendo para asistir a la actividad formativa; saber separar de lo importante lo urgente; dar prioridad a actividades concretas. Así, el director cumple con su cometido: llevar a la mejora de cada una de las personas que integran la institución educativa, empezando por sí mismo.

**C A P I T U L O   I V**  
**P R O G R A M A   D E   F O R M A C I O N   P A R A   D I R E C T I V O S**

#### IV.1 INTRODUCCION

Con el objeto de llevar a la práctica lo expuesto en los capítulos anteriores, se diseñó un Programa de Formación para Directivos, mismo que fue desarrollado en una institución educativa particular, donde yo venía prestando mis servicios profesionales, como directora general.

De dicho programa se presenta la evaluación de resultados realizada después de dos años.

Desde luego, cabe mencionar que se parte de necesidades detectadas a lo largo de la experiencia profesional en las relaciones interpersonales e institucionales durante catorce años; tiempo en el cual desempeñé los cargos de profesora de Primaria (atendiendo 3o, 5o, y 6o grados), Coordinadora del Departamento de Orientación, subdirectora y directora de la Secundaria, Directora de Primaria y Directora General.

La detección de necesidades y carencias formativas, así como los cambios que en materia educativa se han referido observadas en la práctica dentro de las instituciones y con respecto a sus directivos, tomando lo vertido en los capí-

tulos precedentes, se reflejan: a) problemas, y b) carencias.

#### A) PROBLEMAS

- El ejercicio de autoridad coercitiva, autoritaria y laxa provoca continuos conflictos dentro de los miembros que integran una institución educativa, lo que deteriora la acción directiva.
- La influencia del ambiente, negativa, amoral, permisiva, liberal y relajada, disfrazada con apariencias de comprensión "maternalista", distorsiona los principios que debe transmitir la institución educativa de la que es responsable el director.
- La confusión ideológica, que afecta directamente a quienes tienen el derecho inalienable de educar (los padres de familia), nace de la conjunción del hecho de desentenderse éstos de su derecho, y del contenido educativo y la normativa impuestos por el Estado.
- El Ejercicio de una dirección "oficial" desorienta a quien dirige, que se limita a cumplir y, en ocasiones, este cumplimiento le impide plantearse la trascendencia educativa de su cargo.

- La manipulación de la libertad, la persona y los derechos de los padres, educadores y educandos, impide que sean tratados de acuerdo con su dignidad de personas.

#### B) CARENCIAS

- De formación específica para ejercer la dirección.
- De cultura general, que va desde el aprecio de la cultura misma.
- De criterios pedagógicos.
- De conocimiento de sí mismo y, por tanto, de las limitaciones personales y sus posibilidades de superación.
- De experiencia docente por parte del director.
- De responsabilidad para llegar hasta el final en metas, propósitos y objetivos.

#### C) CAMBIOS

- En el estilo de ejercer la autoridad.
- En el planteamiento de la dirección por objetivos.
- En las reformas educativas.

#### D) OBSERVACIONES SOBRE LAS TAREAS DEL DIRECTOR

- Acciones mal planteadas.

- Falta de objetividad en las decisiones adoptadas.
- Apasionamiento y precipitación.
- Inseguridad e inestabilidad ante las decisiones.
- Inadecuado tono de vida, de presencia.
- Actitudes de autosuficiencia, inflexibilidad e inaccesibilidad.
- Exceso de confianza en sus propias capacidades y rechazo a la ayuda de los demás.
- Informalidad, comportamiento tan inapropiado, que afecta a veces el respeto, la obediencia, la categoría humana y el prestigio personal del director.
- Delegación excesiva, que da lugar a que el director no asuma las tareas reservadas únicamente para él.
- Limitarse a cumplir tan sólo con lo indispensable.
- Cancelación de la posibilidad de dar más, por temor o por comodidad.

Ante estas carencias, en la institución "X" se planteó la importancia de formar a los directores (el personal en general es femenino) actuales y a aquellas profesoras que tuvieran posibilidades directivas para el futuro, considerando primordial la satisfacción de las necesidades siguientes:

- Formar a quienes pudieran sustituir a las actuales directoras.
- Ahondar en el quehacer educativo con visión de conjunto.

- Formar a quienes sustituyan a las actuales directoras.
- Desarrollar criterios pedagógicos.
- Desarrollar y perfeccionar el conocimiento de los diversos aspectos (materiales y espirituales, individuales y sociales) del ser.
- Mover a reflexión sobre los aciertos y errores del estilo personal de enseñar y dirigir, para reafirmar o corregir, según cada caso.
- Proporcionar información sencilla y clara de la teoría y la práctica pedagógicas a la luz de leyes, principios y técnicas que el director precisa para la tarea de guiar el desarrollo personal de los miembros de la institución educativa.
- Analizar algunos problemas reales que se plantean para su resolución en la vida diaria de la institución educativa.

#### IV.2 JUSTIFICACION

La institución educativa elegida para diseñar y realizar el programa de formación para directores se caracteriza por buscar intencionadamente lo que sigue:

1. El ejercicio del derecho de los padres a optar por un tipo específico de educación para sus hijos. (Esta ins-

titución fue fundada por los padres de familia en 1971).

Empleando el sistema educativo caracterizado por una formación integral y una enseñanza personalizada, se propuso desarrollar las posibilidades de los alumnos de vivir como hombres comprendiendo el proceso de mejoramiento en el orden personal con una preparación en la vida social.

## 2. Objetivos generales de la institución educativa (\*)

2.1 Proporcionar, junto con los conocimientos, los hábitos de trabajo intelectual y criterios de valoración.

La meta es el desarrollo de todas las facultades humanas por lo que se tiene presente la dirección espiritual.

2.2 Fortalecer el derecho primordial e irremplazable de los padres a educar a sus hijos. Por ello, los padres son considerados como la parte más importante de la institución educativa. La comprensión de la responsabilidad de su misión facilita notablemente el esfuerzo del proceso educativo de la institución, porque se unen los esfuerzos de padres y educadores para lograr el resultado

---

(\*) Extracto de Documentos internos de la institución, tales como Ideario y Normatividad.

del pleno desarrollo, de las facultades de los alumnos.

2.3 Respetar la vinculación libre y responsable con el compromiso solidario que adquirieron todos cuantos forman parte de la comunidad educativa en sus tareas de formación humana y cultural.

2.4 Mantener siempre el tipo de educación elegida, porque la institución está obligada a cumplir sus compromisos libremente aceptados; porque el alumno tiene derecho a recibir una formación coherente y armónica tanto en el hogar como en la institución educativa.

### 3. Organización

3.1 La institución educativa, como comunidad, está constituida por los padres de familia, titulares del derecho y deber de educar a sus hijos; por la Asociación de Padres de Familia que canaliza las influencias sociales, y por el Colegio, depositario de la confianza de los padres y de la sociedad, que ordena sistemáticamente la actividad de alumnos y profesores y colabora en la orientación de los padres.

- 3.2 La educación resulta de la convergencia de factores humanos y técnicos que actúan sobre el ser humano a través de la familia; de la sociedad en general y específicamente del colegio. Características peculiares son la alegría y la confianza en las cuales se encauza constructivamente la labor conjunta de padres, profesores y alumnos, a través de la participación activa, leal y ordenada de todos.
- 3.3 Surgida de la sociedad y en beneficio de la misma, realiza un servicio de interés general subordinado al bien común, colaborando para satisfacer las necesidades escolares y la igualdad de oportunidades en la cultura y en la educación.
- 3.4 La institución educativa asume la finalidad específica de educación personalizada, en tanto que constituye el estímulo para el despliegue de todas las posibilidades personales de cada uno y de modo que, aceptando sus propias limitaciones, padres, profesores y alumnos desarrollen su personalidad, tomen parte activa en la sociedad civil y orienten su vida hacia el fin trascendente del hombre.

3.5 La formación cultural y técnica, el desarrollo de criterios y el uso responsable de la libertad son, al mismo tiempo, objetivos y medios fundamentales de la educación.

#### 4. Estructura

Se funda en una estructura piramidal, que contempla la mayor posibilidad de participación para quienes integran la comunidad educativa y gobernada por un Consejo Directivo.

- 4.1 Comprende los niveles educativos siguientes:  
Jardín de Niños,  
Primaria, incorporada a la SEP,  
Secundaria, incorporada a la SEP, y Preparatoria,  
incorporada a la UNAM.
- 4.2 Coordinación Departamental de áreas de enseñanza-aprendizaje: Español, Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales e Inglés.
- 4.3 Departamento de Orientación: Preceptoría, formación de padres, formación de profesores, orientación familiar y escolar.

#### 4.4 Administración

Normativas administrativas de la institución educativa.

### 5. Políticas de la institución educativa

#### 5.1 Los horarios de trabajo son:

| Sección                       | Profesores        | Alumnos           |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| Jardín de Niños               | 8:30 am a 1:30 pm | 9:00 am a 1:00 pm |
| Primaria                      | 7:20 am a 2:25 pm | 7:30 am a 2:15 pm |
| Secundaria y<br>Preparatoria: | por horas clase.  | 7:30 am a 2:15 pm |

El personal administrativo labora 7:30 horas de jornada diaria con 30 minutos de descanso intercalado.

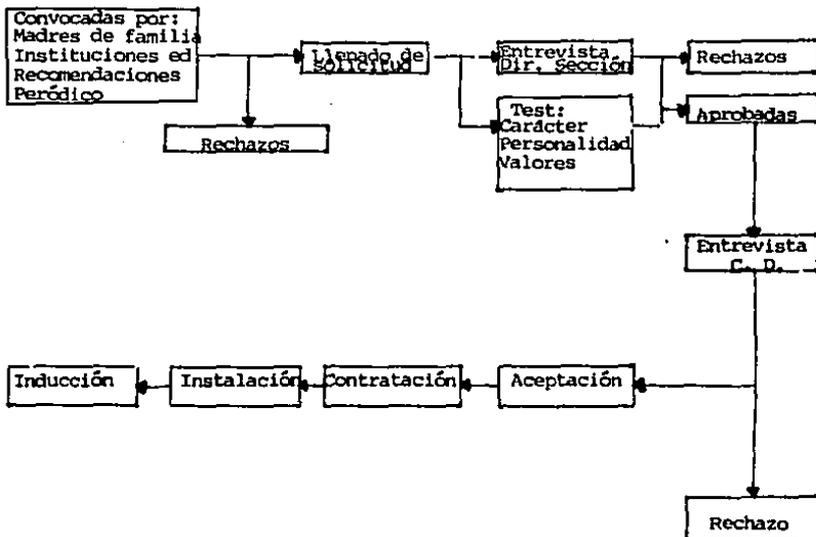
El personal manual, 8 horas diarias con 30 minutos de descanso.

5.2 La reglamentación jurídica se encuentra establecida por Reglamentos para profesores y para alumnos por separado, conociéndose también como Normativa de la convivencia.

#### 5.3 Organización laboral:

La selección, contratación e instalación en cada puesto, depende directamente del Consejo Directi-

vo. Se ilustra en el siguiente diagrama de flujo:



5.4 Las colegiaturas son fijadas normalmente por el Consejo Directivo a través del estudio presupuestal propuesto por la Administración dándose a conocer en un lapso de seis meses anteriores al inicio del curso escolar.

5.5 Procedimientos para la admisión de alumnos:  
Como la razón de ser de la institución es la de

subsidiar a los padres, es a través de ellos como se selecciona a sus hijos.

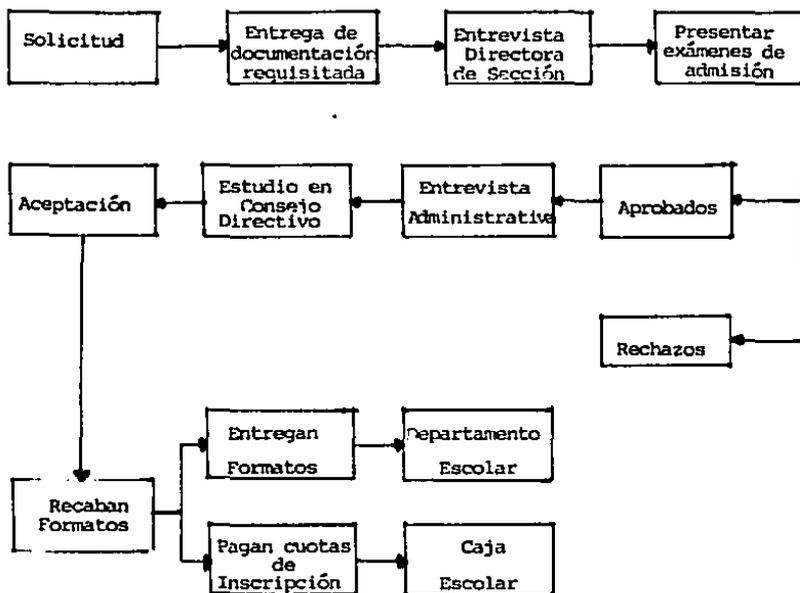


Diagrama de admisión de alumnos

### 5.6 Becas:

Existe un plan de Becas (en el momento de realizarse el curso) que concede, del 50. hijo en adelante, el cien por ciento de beca por todo el tiempo que permanezcan en la institución. Para

obtenerla es suficiente tener cuatro o más hermanos mayores.

Otro criterio para otorgar becas es la situación económica familiar. Se entregan formas de solicitud para beca, se estudia en el Comité de Becas y pasa al Consejo Directivo para la resolución definitiva y, en su caso, se concede del 10% al 90% de beca, según las necesidades que justifique cada familia; además del 5% que otorgan la SEP y la UNAM.

#### 5.7 Eventos Culturales y Sociales

La institución organiza eventos peculiares cuya responsabilidad recae directamente en el Colegio o en la Sociedad de Padres de Familia. Tales eventos son, entre otros muchos:

- Brindis de bienvenida a padres de nuevo ingreso; de carácter social (Colegio y Sociedad de Padres de Familia).
- Asamblea Anual de Padres de Familia; General, de carácter formativo (Sociedad de Padres de Familia).
- Festival de Navidad (Colegio y Sociedad de padres de Familia).
- Festival de Primavera (Convivencia familiar en las instalaciones de la escuela) (Sociedad

de Padres de Familia).

- Ciclos de conferencias para padres de familia, por sección (Colegio).
- Cursos de Orientación Familiar para matrimonios. (Colegio e institución responsable de cada curso).
- Cursos para mamás. Diplomado en Filosofía, Orientación, educación sexual, etcétera (colegio).

5.8 El organigrama general de la institución educativa es el tipo funcional.

La directora y la coordinadora de sección funcionan al mismo nivel, ya que interesa el gobierno colegial a todos los niveles. Estudian los asuntos y deciden; tienen autonomía, autoridad y responsabilidad de la buena marcha de las actividades, tareas y funciones encomendadas.

## 6. Descripción del personal.

6.1 Características del personal directivo.

Todo el personal es femenino.

La mayoría, excepto la directora de primaria, son profesionistas dedicadas a la docencia. La responsable de primaria es normalista, con expe-

riencia docente de cinco años antes de asumir el puesto.

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Directora del Jardín de Niños: | Lic. en Derecho, Madre de familia del Colegio.      |
| Coordinadora:                  | Lic. en Derecho, Madre de familia del Colegio.      |
| Directora de Primaria:         | Pfra. Ed. Normal, Soltera.                          |
| Coordinadora:                  | Secretaria, Madre de familia del Colegio.           |
| Directora de Secundaria:       | Profr. Ed. Elemental, Madre de familia del Colegio. |
| Coordinadora:                  | Lic. en Biología, Casada.                           |
| Directora de Preparatoria:     | Lic. en Pedagogía, Soltera.                         |
| Coordinadora:                  | Lic. en Biología, Madre de familia del Colegio.     |

Sus deseos de colaborar se traducen en trabajo efectivo, lealtad a la institución, son generosas en el tiempo y se esfuerzan por poner en práctica las indicaciones que se les dan, con grandes potencialidades.

## 6.2 Características del personal docente.

Todo el personal docente es femenino, de edades variadas, solteras y casadas.

Con base en esquema presentado se efectúa la selección de profesoras. Estas son contratadas e instaladas en sus grupos después de asistir a un

curso de formación inicial, en donde se les da a conocer el sistema educativo de la institución. Se hace hincapié en los temas que tienen especial relevancia en la vida colegial.

Proviene de todos los niveles socio económicos y culturales y cuentan con la preparación académica requerida para cumplir y desarrollar los planes y programas de la institución.

Se comprometen, en su mayoría, a velar por el cumplimiento de las obligaciones contraídas con la institución.

El total de profesoras es de setenta, con un promedio de cinco años de antigüedad.

### 6.3 Características del personal docente.

Para jardín de niños, el alumnado es mixto. En primaria, secundaria y preparatoria, es femenino. Las edades corresponden a cada nivel; tienen interés por aprender, convivir, adquirir virtudes. La población total se aproxima a los 650 alumnos.

### 6.4 Características del personal administrativo.

Sólo trabaja un hombre como gestor de trámites ante la SEP y la UNAM, mensajero, responsable de los impresos, compras y mantenimiento. Con

muy buena disposición a colaborar en los fines educativos, sabe que trabajar en un hogar limpio y agradable, educa.

Las demás sirven unidas a las personas de quienes depende su trabajo directamente. Acuden a las directoras para comentar sus preocupaciones educativas por algunos alumnos, por algunos padres de familia. Conservan una comunicación descendente lineal muy buena.

#### 6.5 Características del personal de intendencia.

Se cuenta con un conserje, dos jardineros y cuatro afanadoras.

Tres de las afanadoras, además, dentro de su horario prestan servicios como niñeras en la sección de Jardín de Niños, lo que constituye un apoyo muy bueno para las educadoras, que son seis.

Están convencidos de que su trabajo es tan importante como el de los directivos; porque si está bien hecho, se pueden desarrollar las actividades previstas con puntualidad.

Son personas que tienen cinco años de antigüedad como promedio.

Considerando la cantidad de personas que intervienen en el proceso educativo de esta institu-

ción, es trascendental la necesidad del curso de formación, porque depende de las directoras el buen o mal desempeño de los subalternos, según sean tratados profesional y humanamente.

## 7. Recursos Materiales.

7.1 El colegio está ubicado cerca de la zona norte de la ciudad de México, en el Estado de México, en una zona residencial.

Cuenta con 10,000 m<sup>2</sup> de superficie. La tercera parte de ese total corresponde a instalaciones de aulas y oficinas, y las otras dos terceras partes, a zonas verdes de recreo y deportes; provistas, en el centro y en las partes laterales, de pinos. Se respira un aire agradable, tranquilo y sano que invita a estudiar con libertad.

El inmueble fue adquirido por los mismos padres de familia desde su fundación y se liquidó totalmente -incluyendo construcciones-, con el esfuerzo de todos.

7.2 Las aulas tienen un diseño arquitectónico hexagonal, con grandes ventanales de vidrio polarizado. La ventilación es adecuada. Cuenta, además,

con salas de profesores, sanitarios, oficinas y aulas especiales para conferencias. Precisamente en una de estas aulas especiales se elaboró el programa. Tiene dispuesto pizarrón, pantalla para cine, cortinas para oscurecer el salón; proyectores de cine y transparencias, videocassetteras y televisiones. El mobiliario es modular, consta de cómodas sillas acojinadas y forradas de vinil, con paleta para escribir.

En el pasillo contiguo se colocan mesas con manteles y servilletas para ofrecer refrigerio durante el receso de las sesiones.

Cuenta, además con un aula de dibujo equipada con mesas de trabajo -restiradores- y bancos; el taller de mecanografía tiene un vasto número de máquinas de escribir, pizarrón y material didáctico.

### 7.3 Material didáctico.

Se cuenta con rotafolio, franelógrafo, carteles, libros de consulta y texto, diapositivas, cuadernos; grabaciones en cassettes y cintas, películas sonoras, laboratorios experimentales, mapas, carteles, filminas.

**7.4 Presupuesto general.**

Contempla lo usual en cualquier presupuesto, incluyendo renglones para reinstalar el laboratorio y comprar material. Igualmente para la ampliación de las adquisiciones de biblioteca y mobiliario adecuado.

## CONTEXTO CURRICULAR DEL PROGRAMA

### Antecedentes:

Al inicio del curso escolar 1983-1984, se desarrollaron unas reuniones formativas con las integrantes del Consejo Directivo, para subrayar el modo de iniciar el gobierno colegiado y delimitar responsabilidades de sus integrantes, tanto dentro del Consejo como en el ámbito personal.

Existe un plan de formación general para el personal docente y directivo que se imparte simultáneamente. Comprende cinco áreas:

1. Científica
2. Técnico-pedagógica
3. Didáctica
4. Humana-espiritual
5. El proceso educativo en la institución.

### Los objetivos generales del plan de formación son:

Reflexionar continuamente sobre la actividad de las profesoras, estimulando el esfuerzo y el trabajo de cada estudiante a través de ellas, acentuando factores educativos de tal manera que la actividad susceptible de ser realizada por el alumno no sea sustituida por la de la profesora.

- Valorar las posibilidades de perfeccionamiento interior que ofrece el sistema educativo de la institución, ejemplificando sobre ellas su mejora personal.
- Identificar los puntos fuertes del sistema educativo de la institución para que, comprendiéndolos, los apliquen y revaloren su actuación con los objetivos, ideales y vocabularios de la misma.
- Integrar a su vida -libremente- los principios fundamentales de la educación personalizada e integral, para que puedan ser verdaderos educadores en la formación que los padres de familia desean para sus hijos.

Los objetivos particulares de las áreas humano-espiritual, pedagógicos y del proceso educativo respectivamente son:

Humano espiritual:

- a) "Propiciar al máximo el desarrollo de las virtudes humanas, prestando especial atención a sinceridad, alegría, generosidad, compañerismo, reciedumbre, confianza, sencillez, la honrosidad, constancia, sobriedad y orden.
- b) Fomentar la iniciativa propia en y para la libertad realmente entendida, es decir, suscrita siempre a la consiguiente responsabilidad personal.
- c) Cultivar las virtudes cívicas y sociales buscando en todo momento el fortalecimiento de los hábitos sociales, de convivencia y cooperación con su Patria.
- d) Enseñar que el trabajo bien hecho es el medio común y ordinario de alcanzar el propio perfeccionamiento y para contribuir al bien de la sociedad"...

**Pedagógica:**

Fomentar el "desarrollo de la vocación pedagógica y su trabajo docente de acuerdo con la estructura escolar" y los principios básicos en que se inspira y fundamenta la educación en la institución.

Resaltar la relación profesores-padres como el fundamento de la vida colegial. La relación profesores-alumnos está informada por una armonía entre actividad-prestigio profesional, dedicación y amistad leal.

Atender las diferencias individuales de los educandos para lo cual, han de identificar la importancia de la preceptoría en relación estrecha con los padres.

Atender las diferencias individuales de los educandos, para lo cual, han de identificar la importancia de la preceptoría en relación estrecha con los padres.

Estimular a los profesores para que desarrollen su actividad con base en esfuerzo y trabajo de cada estudiante, ya que a través de ellos actuarán los factores educativos.

Apreciar como resultado de la reflexión coordinada de los profesores sobre su propia tarea, el trabajo en equipo, el intercambio de experiencias y la participación activa en la resolución de los problemas educativos, que contribuyen a que la institución sea un lugar de perfeccionamiento profesional.

Objetivos y contenidos de otros cursos que se desarrollan simultáneamente con el programa:

De acuerdo a las necesidades de cada nivel educativo se tiene previsto el curso de actualización pedagógica y científica, precisándose los contenidos y objetivos específicos en su oportunidad.

#### DetECCIÓN de necesidades.

Siendo directora de la Sección Primaria, tuve la oportunidad de convivir con directoras de 27 instituciones educativas particulares -no había ninguna oficial- de ese nivel y, por el ritmo intenso de trabajo propio de la Supervisión de esa Zona Escolar (perteneciente a la Delegación de Educación Elemental en el Estado de México), participar en trabajos, juntas, elaboración de unidades de trabajo académico y de planeación; integración de algún comité (social, de acciones programáticas, pedagógicas, etcétera) y encuentros sociales y así detecté la necesidad de formar a los directores en el aspecto humanístico, por las siguientes observaciones directas:

#### 1. El modo de asumir la dirección.

- El 37% eran, a la vez, propietarios de las instituciones; de modo que, además de cumplir con las tareas de dirección dentro del plantel, adminis-

traban como empresa o negocio a los mismos y asistían semanalmente -alrededor de 8 horas- a los requerimientos de la Supervisión. Mi pregunta verbal hacia ellos era: ¿alcanza usted a cubrir sus objetivos o tareas como director?

Las respuestas que obtuve fueron las siguientes:

- Dedicándole tiempo extra, apenas llego a un 75%.
- Yo no, por eso delego algunas tareas administrativas en la secretaria; otras, al Consejo Técnico Consultivo, y otras más quedarán para un futuro incierto.
- Con dificultad llego a cumplir los trabajos y me queda pendiente, sin cumplir, la atención a mi familia, alumnos, maestros -a los cuales veo para estas indicaciones- y nada más.
- Cumplo escuetamente los trabajos de la supervisión, por dedicarle más tiempo a atender la escuela.
- El 26% eran designados por las asociaciones civiles propietarias de las instituciones emergían de la institución o de la Asociación Civil. Estos directores generalmente fungían como directores técnicos efectivos; es decir, dentro de la institución había quien la dirigía y el director técnico se encargaba de atender todo lo dispuesto por la SEP en cuanto a la Supervisión de zona que se llevan a cabo dentro de ella; con ello dando margen para cumplir lo especificado

en los manuales para el nivel de primaria. Trabajaban en equipo con el director de sección para realizar los objetivos institucionales. Dentro de ese porcentaje, sus objetivos incluían el de ser director efectivo de la sección. Su trabajo era arduo pero con la peculiaridad de observar que lo atropellaban continuamente por la excesiva carga oficial. Se esmeraban por atender a los padres de familia y las diferencias individuales de sus alumnos, así como por lograr los objetivos de su sección.

- Otro 29%, además de ser directores técnicos -por reunir los 5 años de reglamento para la autorización-, continuaban atendiendo simultáneamente el grupo de alumnos a su cargo; lo cual restaba eficacia a ambas tareas, dado que tenían que dedicar al menos 8 horas semanales para atender a la supervisora de zona, más los trabajos a realizar en su plantel. Por tanto, era difícil establecer cuánto tiempo le dedicaban al grupo, y cuánto a la dirección técnica.
- El restante 8% eran personas contratadas para desempeñar las tareas de director técnico, con limitada ingerencia en las tareas directivas de la institución; esto es, se dedicaban a cumplir lo requerido por la Secretaría de Educación Pública, a través de sus distintas dependencias.

2. El modo de desempeñar las tareas de dirección y administración de personas y recursos materiales:

El 18% eran hombres, y el 82%, mujeres.

Las reuniones de trabajo solían efectuarse alternativamente en los distintos planteles, lo que permitía corroborar situaciones que era posible intuir a través de las conversaciones, las conductas y el modo de relacionarse una personas con otras.

Había quienes dedicaban gran parte de su trabajo a desarrollar las actividades de docencia, disciplina y administración.

En los folletos de información de las escuelas se reflejaba esto; ya que describían las cuestiones relativas a idiomas, deportes, tipo de enseñanza -bilingüe-, metodología, reglamento, cuotas y horario laboral. Muy pocos eran los que incluían orientación e investigación.

Carecían de un ideario o filosofía educativa en algunas cosas.

3. Los tipos de autoridad:

Se diferenciaron tres tipos, dada la situación descrita. Fundamentalmente: autoritario, autoritario benévolo y autoritario consultivo; justificado por el poco tiempo, la carga de trabajo y porque no se están centrando inconscientemente en objetivos pedagógicos, en la tarea

educadora y en la confianza en la acción educativa y la imposibilidad de realizar la supervisión orientadora.

4. La influencia del medio ambiente:

La personalidad de algunos de los directores reflejaba una pérdida del valor de la trascendencia educativa, detectable por actitudes indiferentes que debían incidir educativamente en su conducta, en su actuación personal. Se notaba influencia negativa, amoral, permisiva, liberal y relajada (\*) del ambiente, todo ello disfrazado de una "comprensión" materialista. Los criterios con que se abordaban y elaboraban sus informes -así lo comentaban- eran confusos, materialistas en algunos casos; originados, en ocasiones, por la desorientación de los padres de familia; quienes, inconscientemente, renunciaban a su derecho y su deber de educar a sus hijos, creyendo que con el pago de cuotas, la dotación de útiles escolares y un buen refrigerio (o dinero para comprar en la cooperativa escolar), era suficiente para cumplir con esos deberes. (182)

Unida a los aspectos mencionados, se puede agregar un elemento que hace más confusa la situación: la normativa en materia de educación establecida por el Estado Mexi-

---

(\*) Esto resulta importante para este trabajo porque su objetivo se centra la necesidad de formación humana.

(182) ..."estamos asistiendo a una casi universal dimisión de un puesto en la sociedad humana: el padre de familia. Cir, GARCIA HOZ, Víctor, Familia, Sexo y Droga, Ed. Rialp, Madrid, 1976, p. 37.

cano; la cual, con el aparato burocrático, la implantación de textos, la promoción del alumno con un mínimo de 6 de calificación, la manipulación de intereses, el menosprecio de los derechos de la persona y de su educación cabal en la formación de hombres íntegros, altera seriamente el fin de la institución y el servicio que han de brindar los directores.

5. Las carencias personales:

- De formación específica para ejercer la dirección.
- De un número de cultura que oriente y ubique al director como servidor, como transmisor del aprecio por los esfuerzos del hombre por conseguir el bien personal y el bien común a través del tiempo; carencia que se refleja en el vocabulario de los propios directores.
- De criterios pedagógicos para considerar a cada alumno o profesor como ente independiente, libre, con características personales diferentes y, por tanto, con rendimientos, progresos y logros en un perfeccionamiento intencional individual. Por el contrario, se mira el proceso de enseñanza-aprendizaje como algo sistematizado y necesario.
- De valores trascendentes que animen la tarea de educar personas.

- De autoconocimiento propio y de consciencia de las limitaciones personales, posibles de ser superadas.
- De experiencia docente en algunos casos, y en otros, de haber dejado de ejercer mucho tiempo atrás.
- De la suficiente exigencia personal -fortaleza- para conseguir objetivos, contando con los obstáculos e imprevistos que se presenten.

6. Los cambios.

- En el contenido de los planes y programas de enseñanza. (183)
- En el estilo de ejercer la autoridad.
- En las reformas educativas (de sexenio en sexenio)(184)

7. La insatisfacción ante las decisiones adoptadas.

- Imposibilidad de ponderar los asuntos con tiempo suficiente.
- Falta de claridad en los objetivos para dirigir educativamente.
- Apasionamiento, parcialidad y conveniencia en las decisiones.
- Precipitación y visión incompleta de los problemas.
- Inestabilidad en las decisiones. Se retractan con frecuencia.

---

(183) cfr. Planes de estudio, libros de texto único de 1970 a 1983.  
 (184) cfr. Consultese Ley Federal de Educación, Acuerdos de Chetumal.

- Algunas actitudes de impenetrabilidad, autosuficiencia e inflexibilidad.
- Delegación de algunas tareas propias del director, lo que les hace perder el control y merma su prestigio personal.

#### Investigación de campo.

Ante esta problemática, se planteó la posibilidad de que existieran necesidades a satisfacer mediante la formación. En la institución elegida para el Programa, se detectaron las siguientes necesidades:

- 1a. A través de los informes escritos que rendían las directoras de sección al Consejo Directivo, se observó que no tenían suficiente confianza en las decisiones adoptadas, pues para resolver asuntos que les incumbían y quedaban dentro de su autonomía, esperaban que fuese el Consejo el que decidiera.
- 2a. Dado que se ofrecía la dirección a quien reunía un mínimo de cualidades (ya antes mencionadas), no se les daba anticipadamente una formación específica que les ayudara a desempeñar el cargo con mayor eficiencia.
- 3a. El Consejo se planteó la posibilidad real de efec-

tuar cambios de personal, motivados por separaciones voluntarias de quienes contraían otros compromisos o por causas tales como el matrimonio, el nacimiento de un hijo, el cambio de residencia, o bien por no rendir lo suficiente ante el ritmo intenso de trabajo, por motivos de salud. Ante esta situación, no era conveniente proponer el puesto sorpresivamente a una persona, sin haberla formado con anticipación.

4. Se investigó mediante visitas semanales el trabajo en cada sección, tomando como puntos de observación los siguientes:

4.1 Actitudes personales hacia el trabajo directivo:

- trato personal,
- estilo de dirigir,
- liderazgo,
- servicio conforme al espíritu del colegio,
- capacidad para afrontar los problemas,
- atención a diferencias personales,
- vivencia de las virtudes humanas,
- propiciación de oportunidades de ejercer la libertad.

4.2 Actitudes técnicas. Conocimiento del sistema

educativo en cuanto a:

- las tareas docentes,
- las tareas del director,
- los planes y programas,
- las bibliografías básicas para cada programa,
- las relaciones y la comunicación con padres de familia,
- los medios de recuperación escolar.

#### 4.3 Relaciones interpersonales:

- interés para servir a las personas,
- elaboración de objetivos para la mejora de cada profesora,
- calidad de orientación a padres de familia,
- tipo de la orientación,
- empleo exhaustivo de los recursos técnicos
  - entrevistas, observación, corrección pedagógica, motivación-,
- atención diferencial a los alumnos.

A partir de las observaciones hechas a los directivos de otras instituciones y a las directoras de la institución en ejercicio, se propusieron al Consejo Directivo los siguientes objetivos y actividades:

1. Formar, mediante un curso, a las actuales directo-

ras informándoles, llevándolas a reflexionar sobre su quehacer.

2. Centrarlas en la trascendencia de su labor respecto a la vida de padres de familia, profesoras, alumnas y personal administrativo.
3. Brindar una oportunidad de formarse a aquellas personas a quienes se les reconocen posibilidades directivas.
4. Desarrollar en ellas criterios pedagógicos.
5. Motivarlas a adquirir virtudes humanas de acuerdo con las necesidades de cada una.
6. Ayudarles a reflexionar y valorar sus aciertos y errores, según cada estado personal, al dirigir, y enseñarles a desempeñar el trabajo docente para reafirmar o corregir, según el caso, intercambiando experiencias.
7. Informar sobre la teoría y la práctica pedagógica, a la luz de los principios básicos de la educación en dicha institución.

8. Identificar el desarrollo del proceso educativo, con el fin de dirigir el perfeccionamiento personal de los miembros de la institución.
9. Analizar algunos problemas reales que se plantean, para su resolución en la vida diaria de la institución educativa.
10. Desarrollar actitudes, aptitudes, habilidades y aplicación de conocimientos que se traduzcan en prestigio profesional y personal.

El programa fue aprobado, a condición de que respondiera a esas necesidades y objetivos, basándose en la taxonomía propuesta por Bloom con los niveles a donde quiere llegar, y con el empleo de la terminología más apropiada para expresar los objetivos deseados.

#### IV.3 OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA

Se eligió la taxonomía de Benjamín S. Bloom por la gran ayuda que presta para

" especificar los objetivos de tal manera que resulta fácil planificar las experiencias de aprendizaje y proponer los medios adecuados para la evaluación " (185).

---

(185) BLOOM, Benjamín S., Taxonomía de los objetivos de la educación, Ed. Morata, Madrid, 1970, p.4.

se dividieron los objetivos de aprendizaje en tres columnas con sus respectivos corolarios:

| AL DOMINIO         | CORRESPONDE | N I V E L E S  |   |
|--------------------|-------------|--|---|
| Cognoscitivo       | pensar      | 1. conocimiento<br>2. comprensión<br>3. aplicación     | 4. análisis<br>5. síntesis<br>6. evaluación         |
| Afectivo<br>social | sentir      | 1. recepción<br>2. respuesta<br>3. valoración          | 5. organización<br>6. concretización                |
| Psicomotor         | hacer       | 1. percepción<br>2. disposición<br>3. respuesta guiada | 4. mecanización<br>5. respuesta compleja observable |

Bloom ha empleado una serie de verbos, de acuerdo con el dominio que desea conseguir; de entre los cuales se han seleccionado algunos para describir los objetivos del programa para formación de directores de la institución educativa. Así, los objetivos generales del programa quedan definidos de la siguiente forma:

Al término del curso, cada participante:

- Identificará su responsabilidad personal y profesional en la tarea de dirigir.
- Generalizará los conocimientos técnicos, experimentales, de su responsabilidad y de su configuración del potencial administrativo, de acuerdo con el nivel

eficiencia en la planeación, organización, dirección, ejecución, evaluación y control, con una visión de la totalidad que de su área de responsabilidad se espera.

- Valorará la importancia de la formación pedagógica en la adecuada promoción del aprendizaje, del desarrollo de objetivos y de la mejora personal intencional de los integrantes de la institución educativa.
- Desarrollará virtudes humanas y actitudes que se traduzcan en servicio, prestigio personal y profesional.
- Intercambiará las experiencias que el ejercicio profesional brinda a expertos y participantes.

#### Objetivos particulares

- Destacará la misión del director de la institución educativa.
- Basará la profundidad de la tarea directiva en las virtudes humanas.
- Examinará el proceso educativo como la afluencia de aportaciones personales.
- Analizará los elementos y secuencias del proceso educativo.
- Deducirá la responsabilidad de la directora en el proceso educativo.

- Concluirá de los conceptos de persona, libertad y educación personalizada, los fundamentos de dirigir educativamente.
- Inferirá la trascendencia substancial de dirigir personas.
- Fundamentará la educación en la libertad en el amor, como responsabilidad del director.
- Señalará la incidencia del trabajo educativo y el crecimiento en la libertad al dirigir actitudinalmente.
- Reafirmará la influencia de la familia, la institución educativa y el ambiente en la educación y formación de la personalidad madura.
- Justificará la tarea de formar personas integral e intencionalmente.
- Identificará los rasgos específicos de la dirección colegiada.
- Subrayará las disposiciones personales en la dirección colegiada.
- Analizará la importancia de la participación..
- Reconocerá la relación entre la dirección colegiada y la consecución del Bien Común.
- Señalará los campos de responsabilidad de la directora.
- Evaluará las actitudes necesarias para administrar recursos materiales.
- Jerarquizará, en orden a las necesidades económicas,

las acciones a seguir.

- Analizará las cualidades, capacidades y formación de la directora, así como el ejemplo que hace inspirar su actuación.
- Concluirá la necesidad de recibir orientación personal en la propia mejora.
- Inferirá las virtudes humanas como lo fundamental para dirigir el trabajo de otras personas.
- Reconocerá los beneficios de la comunicación eficaz al dirigir personas.
- Analizará las virtudes humanas como motor de actitudes enriquecedoras de la tarea directiva.
- Confirmará la necesidad de motivar el trabajo de los demás al comunicarse.
- Valorará la importancia de respetar la naturaleza humana dando margen a la iniciativa y creatividad.
- Confirmará sus conocimientos acerca de la organización escolar.
- Ubicará las funciones del director en cada fase de la organización escolar.
- Desarrollará actitudes que favorezcan el ambiente de trabajo educativo.
- Ubicará al trabajo como actividad que perfecciona al hombre.
- Describirá los modos de ejercer el liderazgo.

- Adoptará las cualidades y actitudes del líder efectivo.
- Ubicará sus funciones de supervisar las tareas docentes en la consecución de los objetivos educativos.
- Ubicará analógicamente la trascendencia de su ocupación y su dedicación personal al relacionarse con los miembros de la institución.
- Destacará la importancia de orientar educativamente mediante la técnica de la entrevista.
- Desarrollará criterios y actitudes dentro del manejo de la entrevista.
- Brindará orientación educativa al realizar cada entrevista.

#### IV.4 PERFIL DEL PARTICIPANTE

##### 1. Estructura de la personalidad

###### 1.1 Carácter

Con base en el estudio caracterológico que fue realizado cuando los participantes solicitaron su ingreso a la institución.\* Se seleccionaron aquellas personas cuyos componentes presentaron una naturaleza psicológicamente más rica; esto es con mayor emotividad, actividad y secundariedad. Aunque estos aspectos se dan mezclados con

---

\* Se aplicó en ese entonces el de Renato Le Senne, por ser el sistema de análisis caracterológico que proporciona una calificación más objetiva para comprender al hombre utilizando diversas fuentes.

otros, interesó el predominio del primero y tercer aspectos.

Coincidían en ellas la inclinación hacia la vida exterior y el pensamiento abstracto; así como un gran empuje a su propia actividad, que les lleva a desear la superación de las dificultades e imponerse tareas arduas. Sienten una verdadera exigencia hacia las realizaciones; poseen inteligencia clara y sentido práctico. En resumen presentaban un carácter "apasionado para-sentimental" (186).

También se seleccionaron aquellas profesoras que tuvieran como rasgos acentuados el carácter flemático, gran interés por lo existente y la comprensión de la naturaleza, de su valor y finalidad; correctas, ceremoniosas, cordiales, sencillas, sobrias y templadas; con tendencia a la reflexión y proclives a la viva especulación sistemática. Personas de rectitud moral y rebeldes a la insinceridad y a las evasiones de las responsabilidades. La perseverancia y la tenacidad se aunan a estas cualidades, lo que les lleva a respetar normas, leyes y costumbres, y a aprovechar el tiempo.

---

(186) Cfr. LORENZINI, G. Caracterología y tipología, Ed. Narfil, Alcoy, España, 1969. p.92

## 1.2 Aptitudes

Se seleccionó a aquellas cuyas capacidades actuales y su potencial al realizar su trabajo educativo, permitiese dirigir el trabajo de los demás hacia el logro de objetivos educativos. Para ello, se observó y comprobó -en entrevistas formales- que poseyeran al menos las siguientes aptitudes:

### 1.2.1 Verbales:

Saber comunicarse con fluidez, manejando un vocabulario correcto y apropiado.

### 1.2.2 Administrativas:

Saber organizarse y organizar el trabajo de los demás.

### 1.2.3 Para el mando:

Estar en disposición de servir.

## 1.3 Virtudes humanas:

Aquellas que denotaran madurez, tales como lealtad, optimismo, entusiasmo, audacia, sinceridad, generosidad, reciedumbre, orden.

## 1.4 Capacidades:

De adaptación, intuición, conducción, visión de conjunto y trabajo.

**1.5 Habilidades:**

Para estimular la cooperación de los demás, para dirigir el trabajo de otros, para comunicarse.

**2. Disposición hacia la institución:**

Valiéndose de la entrevista formal, se exploró el conocimiento y la interpretación que tenían acerca de los objetivos generales, la filosofía y los principios que fundamentan la educación que brinda la institución. Se investigó si han hecho suyas las políticas; la claridad con que comprenden el sistema de enseñanza y la habilidad en la comunicación. También se captaron sus actitudes para ayudar a los demás (padres de familia, alumnas, compañeras de trabajo y autoridades) a través del servicio profesional y personal que prestan, y la disposición incondicional para la consecución de metas, hábitos, conocimientos y objetivos.

**3. Desempeño personal y profesional:**

**3.1** Mediante la observación directa a través de sus relaciones con los demás, se observó el modo de vivir las virtudes humanas propias de la convivencia.

**3.2** Se valoró el prestigio personal de que gozan

entre sus compañeras de trabajo, ante los padres de familia, e incluso ante las autoridades y supervisores de la Secretaría de Educación Pública y de la Universidad Nacional Autónoma de México.

3.3 Se estudió hasta qué grado las personas de quienes depende su trabajo, aprecian éste y las considerarán con posibilidades directivas.

4. Autoconocimiento a través de entrevistas informales, se obtuvieron datos sobre el conocimiento que de sí mismas tienen, respecto a sus actitudes, habilidades, cualidades, limitaciones, capacidades, formación personal y pedagógica, y, sobre todo, si cada una se considera capaz de ser directora en algún momento. Desde luego, ese conocimiento que de ellas se obtuvo sirvió para orientarlas conscientemente en lo que debían proponerse como plan de lucha para superar, enriquecer, fortalecer, etcétera. Este aspecto es sumamente importante para evitar, en la medida de lo posible, poner a alguien en vías del fracaso en caso de no ser capaz y, en cambio, alentar, poner metas altas en su propia formación, a aquellas con más posibilidades reales de éxito.

5. Observación directa:

Se efectuó observaciones de su manera de impartir clases, y su desenvolvimiento ante padres de familia, alumnas, personal administrativo y de intendencia.

6. Encargos específicos:

Se les dieron encargos tales como sustituir a la directora de Sección cuando, por alguna razón, debía ausentarse, así fuera unas horas; delimitándoles claramente lo que se esperaba de ellas en esos momentos y después se comentó su desempeño. Otro tipo de encargo era coordinar una área de enseñanza \_Ciencias Naturales, Inglés, etcétera- donde tendrían que dirigir el trabajo coordinado de otras compañeras.

7. Prácticas directivas:

Se dieron oportunidades de trabajar en los mandos medios, a nivel de Coordinadora de Sección, donde había dos personas de quienes dependían iniciativas, actividades, resultados, consecución de objetivos, evaluación y formación del personal de esa Sección; el seguimiento a actividades con padres de familia, con alumnas, etcétera. Ambas informaban al Consejo Directivo de modo general y por escrito sobre la marcha de dicha coordinación.

8. Detección de intereses:

Se investigó su capacidad e interés por ayudar a los demás a través de una actitud de servicio permanente; por orientar, dejándose ayudar personalmente; por colaborar en el crecimiento de la institución, así como por su consolidación; por mejorar la calidad directiva; por desarrollar los objetivos institucionales y por trabajar intensamente.

9. Requisitos generales:

Mayores de 25 años.

Indistintamente solteras o casadas.

Horario disponible, coincidente al menos con el de la institución.

Deseos de trabajar en equipo.

Estar en condiciones de exponer algún tema durante el desarrollo del programa.

Deseos de superación.

Cinco años de experiencia docente.

Ser egresada de la Normal Primaria, Normal Superior, Pedagogía u otra carrera universitaria con autorización para impartir clases.

Tener iniciativas y creatividad en el campo donde se desenvuelve actualmente.

Poseer una cultura general sólida.

Conducta honorable e intachable.

IV.5 PLANEACION

Contenido del Programa de formación para directoras.

(Ver cartar descriptivas).

**PROGRAMA DE FORMACION PARA DIRECTORES**

1. Identificar su responsabilidad personal y profesional en la tarea de dirigir.
2. Generalizar los conocimientos técnicos, experimentales, de su responsabilidad y de su configuración del personal administrativo de acuerdo con el nivel de eficiencia en la planeación, organización, dirección, ejecución, evaluación y control, con una visión de la totalidad que de su área de responsabilidad se espera.
3. Valorar la importancia de la formación pedagógica en la adecuada promoción del aprendizaje, del desarrollo de objetivos y de la mejora personal intelectual de los integrantes de la institución educativa.
4. Desarrollar virtudes humanas y actitudes que se traduzcan en servicio, prestigio personal y profesional.
5. Intercambiar las experiencias que el ejercicio profesional brinda a expertos y participantes.

| OBJETIVO PARTICULAR   | OBJETIVO ESPECIFICO  | TEMA                                       | SUBTEMA  | METODO  | TECNICA  |
|---|--|--|--|---|--|
| El alumno:  | El alumno:   |  |  |   |  |
| 1. Destacará la misión de la dirección en la Institución "X".           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Jerarquizar los derechos y deberes de educar de los padres, y la función de la institución educativa.</li> <li>1.2. Explicará los principios que fundamentan la educación del educando.</li> <li>1.3. Detallará los principios de la enseñanza-aprendizaje.</li> </ol> | <p>La Educación en la Institución "X".</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Naturales</li> <li>-Principios básicos</li> <li>-Proceso enseñanza-aprendizaje</li> <li>-Objetivos de formación humano-espiritual.</li> <li>-Importancia de la convivencia</li> <li>-Virtudes humanas propias de la convivencia limitada, sinceridad, fortaleza, orden.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Método Inductivo-activo</li> <li>Inductivo-activo</li> <li>Inductivo-activo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Expositivo</li> <li>Intercambios</li> <li>Reflexión</li> <li>Conferencia</li> </ul> |
| 2. Resará la profundidad de la tarea directiva en las virtudes humanas. | <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Describirá los objetivos formativos, humanos y espirituales, demandados por la institución educativa.</li> <li>2.2. Relacionará su conducta personal actual con las virtudes que ha de vivir siempre por su naturaleza de persona.</li> </ol>                          |  |  |   |  |

| UNIDAD DIDACTICA        | ACTIVIDADES INTERCLASE      | TIEMPO    | PROPOSITO DE EVALUACION  | TECNICA                             | BIBLIOGRAFIA   |
|-------------------------|-----------------------------|-----------|--|-------------------------------------|--|
| Nota técnica Planeación | Estudio de los temas vistos | 1:30 hrs. | Detectar el nivel de percepción y asimilación de los conceptos básicos de la institución en el activos "X" | Lista de comprensión<br>Observación | <p>ORCA DEL Vicer. PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DEL NIVEL S.A. SERVICIO S.A. S. S. 1981, 800 pp.</p> <p>UNESCO, Unidad. <u>Planeación de las Instituciones Educativas</u>. T. I y II. Ginebra, Suiza, 1977.</p> <p>PEREZ, C. Emilio. <u>Curso de Pedagogía General</u>. 2ª ed. 1980. 148 pp. Ed. Espasa.</p> <p>PEREZ, C. Emilio. <u>Curso de Pedagogía General</u>. 3ª ed. 1980. 148 pp. Ed. Espasa.</p> <p>PEREZ, C. Emilio. <u>Curso de Pedagogía General</u>. 4ª ed. 1980. 148 pp. Ed. Espasa.</p> <p>PEREZ, C. Emilio. <u>Curso de Pedagogía General</u>. 5ª ed. 1980. 148 pp. Ed. Espasa.</p> |

| OBJETIVO PARTICULAR   | OBJETIVO ESPECIFICO  | TEMA                    | SUBTEMA   | METODO                     | TECNICA  |
|---|--|-------------------------|---|----------------------------|--|
| 3. Diagnosticar el proceso educativo como la afijencia de apartaciones personales | 3.1 Describirá verbalmente lo que es el proceso educativo.<br>3.2 Describirá el proceso educativo como un proceso de mejora.   | 11 El Proceso Educativo | -Concepto de proceso educativo<br>-Definición de educación<br>-Elementos que integran el proceso educativo:<br>-Padres de familia<br>-Educadores<br>-Directores<br>-Objetivos<br>-Políticas<br>-Instituciones<br>-Trabajo educativo<br>-Evaluación<br>-Funciones de la directora dentro del proceso educativo<br>-Ilusión profesional | Análítico<br><br>Síntético | Cronológica<br>Trabajo en pequeños grupos<br><br>Diálogo<br>Exposición<br>Estudio dirigido |
| 4. Analizará los elementos y secuencias del proceso educativo.                    | 4.1 Enumerará los elementos que confluyen en el proceso educativo propio de la Institución.<br>4.2 Ilustrará los elementos con los principios básicos.<br>4.3 Describirá las secuencias de responsabilidades de la directora, en una ficha |                         |   | Cooperativo<br>Síntético   | Trabajo en equipo<br>Conferencia   |
| 5. Dedicará la responsabilidad de la directora en el proceso educativo.           | 5.1 Explicará oralmente el compromiso de formar parte de una institución educativa con objetivos propios.<br>5.2 Explicará los motivos por los compromisos, basados en la realidad personal y en la teoría profesional.                    |                         |   |                            |  |

| MATERIAL DIDACTICO                                 | ACTIVIDADES EXTRACLASE           | TIEMPO                              | PROPÓSITO DE EVALUACION  | TECNICA   | BIBLIOGRAFIA   |
|--|----------------------------------|-------------------------------------|--|---|--|
| Planes de trabajo<br>Hojas blancas<br>Hoja técnica | Centro didáctico de hoja técnica | 1:30 hrs.<br><br>30 min.<br>50 min. | Probar el dominio de conocimientos de cada aspecto del proceso educativo y la responsabilidad de cada dirigente por objetivos. | Registro anecdótico.<br>Escrito<br>Hoja<br>Trabajo grupal | OSUNA M.R. Víctor, Metodología del Trabajo Educativo, 2a. Ed., 2a. Edición Espasa, S.A., 1974, tomo 190, 73 pp.<br>OSUNA M.R. Víctor, Metodología del Trabajo Educativo, 2a. Ed., Espasa, S.A., Madrid, España 1981, 225 pp.<br>El Proceso Educativo en el Centro Escolar, T.C. S.T. |

| OBJETIVO PARTICULAR   | OBJETIVO ESPECIFICO  | TEMA                        | SUBTEMA  | METODO                 | TECNICA                                  |
|---|--|-----------------------------|--|------------------------|--|
| 6. Concluirá de los conceptos de persona, libertad y educación personalizada de los fundamentos de dirigir educativamente.          | 6.1 Definirá los conceptos de persona, libertad y educación personalizada.<br>6.2 Relacionará los conceptos.   | III Educación Personalizada | Conceptos de:<br>- Persona<br>- Educación<br>- Educación personalista<br>- Libertad<br>- Amor<br>- Fin del hombre<br>- Dignidad de la persona<br>Factores que influyen en la educación personalizada:<br>- La familia<br>- El colegio<br>- El ambiente o la calle<br>Responsabilidad | Sistemático            | Expositivo<br>Diálogo                    |
| 7. Inferirá la trascendencia fundamental de dirigir personas.   | 7.1 Ejemplificará las religiones.<br>7.2 Describirá la etimología de los fundamentos.  |                             |  | Deductivo<br>Lógico    | Interrogatorio                           |
| 8. Fundamentará la educación en la libertad en el marco de responsabilidad del director.  | 8.1 Describirá los ámbitos de la persona: familia, colegio y ambiente.<br>8.2 Describirá la calidad educativa del ámbito familiar.   |                             |  | Deductivo<br>Inductivo | Expositivo<br>Cronológica                |
| 9. Señalará la incidencia del trabajo educativo y el crecimiento de la libertad al dirigir activamente.                             | 9.1 Explicará actividades de trabajo y convivencia para fomentar y favorecer la educación de la libertad y del amor.<br>9.2 Señalará actitudes de naturalidad, apertura y presencia propias de quien sirve dirigiendo. |                             |  |                        |  |
| 10. Resaltaré la influencia de la familia, la institución educativa y el ambiente en la educación y formación de la persona adulta. | 10.1 Resaltaré el valor de las virtudes humanas en la educación.<br>10.2 Explicaré la responsabilidad de el director de educar seres libres y naturales.   | IV Educación de la Libertad | Clima educativo<br>- Libertad<br>- Amor<br>- Responsabilidad<br>- Caridad<br>- Respeto<br>- Lealtad  | Intuitivo              | Trabajo en pequeños grupos<br>Exposición |

| MATERIAL DIDACTICO     | ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES | TIEMPO             | PROPÓSITO DE EVALUACION  | TECNICA                          | BIBLIOGRAFIA  |
|------------------------|-------------------------------|--------------------|--|----------------------------------|---|
| Pizarra                |                               | 200 hrs.           |  |                                  | <b>BASICO</b><br>GONZALEZ, E. <i>Fe y Libertad en el Colegio de México</i> , N.T. No. 100.<br>CASA ESCOLARIZADA S.A., México, 1961.<br>7 y 8 p.<br>FERNANDEZ CORDO, CLAUDIO, <i>La Libertad en el Colegio</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>150 p.<br>FERNANDEZ CORDO, CLAUDIO, <i>La Responsabilidad en el Colegio</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>174 p.<br>GONZALEZ, DONALD, <i>El Amor en la Libertad de la Persona</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>100 p.<br>GONZALEZ, DONALD, <i>La Libertad de las Virtudes Humanas</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>100 p.<br>GONZALEZ, DONALD, <i>La Libertad de las Virtudes Humanas</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>100 p.<br>GONZALEZ, DONALD, <i>La Libertad de las Virtudes Humanas</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>100 p.<br>GONZALEZ, DONALD, <i>La Libertad de las Virtudes Humanas</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>100 p.<br>GONZALEZ, DONALD, <i>La Libertad de las Virtudes Humanas</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>100 p. |
| Pizarra                |                               | 100 hr.<br>40 min. |  |                                  | <b>COMPLEMENTARIA</b><br>GONZALEZ, DONALD, <i>La Libertad de las Virtudes Humanas</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>100 p.<br>GONZALEZ, DONALD, <i>La Libertad de las Virtudes Humanas</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>100 p.<br>GONZALEZ, DONALD, <i>La Libertad de las Virtudes Humanas</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>100 p.<br>GONZALEZ, DONALD, <i>La Libertad de las Virtudes Humanas</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>100 p.<br>GONZALEZ, DONALD, <i>La Libertad de las Virtudes Humanas</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>100 p.   |
| - Nota Técnica Pizarra |                               | 100 hrs.           | Diagnosticar la disposición para educar considerando la libertad de las personas que crecen en la institución educativa. | Observación<br>Entrevista formal | GONZALEZ, DONALD, <i>La Libertad de las Virtudes Humanas</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>100 p.<br>GONZALEZ, DONALD, <i>La Libertad de las Virtudes Humanas</i> , N. M. M. S. A., México, 1961.<br>100 p.  |

| OBJETIVO PARTICULAR   | OBJETIVO ESPECIFICO   | TEMA                  | SUBTEMA  | METODO                                     | TECNICA                               |
|---|---|-----------------------|--|--|---------------------------------------|
| 11. Justificará la tarea de formar personas integrales e intencionalmente             | 11.1 Identificará autonomía, servicio y responsabilidad como ejes centrales de la formación de la personalidad madura.  | V Colegiado Colegiado | -Espíritu de servicio<br>-Personalidad madura y virtuales formas espasolativas y morales.<br>-Educación de serres liberes<br>-Autoridad<br>-Talleres de administrar autoridad<br>-autoritario<br>-servidulo<br>-consultivo<br>-participativo<br>-Características de la Dirección Colegiada.<br>-Virtudes: humildad, justicia, sencillez y responsabilidad. | Concentración<br>Deductivo<br>Globalizador | Lecturas<br>Expositiva<br>Experiencia |
| 12. Identificará los rasgos esenciales de la dirección colegiada.                     | 12.1 Describirá la autoridad eno servicio.<br>12.2 Explicará las expresiones "se delega autoridad" "se comparte responsabilidad"  |                       |  |  |                                       |
| 13. Subrayará las disposiciones personales en la dirección colegiada.                 | 13.1 Integrará los términos: colaboración, decisión y control en grupo y responsabilidad total.<br>13.2 Establecerá la dirección colegiada como tareas de muchos.<br>13.3 Describirá los rasgos esenciales de quien dirige colegialmente. |                       |  |  |                                       |
| 14. Analizará la importancia de la participación.                                     | 14.1 Explicará en qué consiste la participación.<br>14.2 Establecerá las exigencias personales de la participación.   | VI La Participación   | -Concepto<br>-Participación dirigida<br>-Características personales para participar<br>-El Consejo Directivo y sus funciones.<br>-Bien Común   | Análogo<br>Analógico                       | Diálogo<br>Argumentación              |
| 15. Reconocerá la relación entre dirección colegiada y la consecución del Bien Común. | 15.1 Mencionará la responsabilidad total del Consejo Directivo y de quienes lo integran.  |                       |  |  |                                       |

| MATERIAL DIDACTICO      | ACTIVIDADES EXTRACLASE | TIEMPO                              | PROPÓSITO DE EVALUACION | TECNICA  | BIBLIOGRAFIA  |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------------|-------------------------|--|---|
| Pizarra<br>Nota Técnica |                        | 40 min.<br>2:30 hrs.                |                         |  | MURPHY, A., <u>Delegada Común</u> , El Nueve, Buenos Aires, 1968, 526 pp.<br>MORAN MATEO, Rosendo, <u>Tratado de Dirección Colectiva</u> , El Nueve, S.A., Madrid 1972, 231 pp.<br>KELLER E., Hans, <u>El Consejo en Compañía</u> , El Nueve, Buenos Aires, 1968, 146 pp. |
|                         |                        | 3:00 hrs.<br>1:00 hrs.<br>3:00 hrs. |                         | Observación:<br>Lista de comprobación.<br><br>Observación:<br>Entrevista informal (no planeada en tiempo fijo) |   |

| OBJETIVO PARTICULAR  | OBJETIVO ESPECIFICO   | TEMA   | SUBTEMA   | METODO   | TECNICA  |
|--|---|--|---|--|--|
|  | 15.2 Explicar la actuación como bien común de la familia y la institución educativa.  |  |   |  |  |
|  | 15.3 Concluir que quien dirige colegialmente es responsable de la creación del bien común.  |  |   |  |  |
| 16. Señalará los campos de responsabilidad de los directores.  | 16.1 Tranciará los campos de responsabilidad.<br>16.2 Diferenciará descriptivamente los campos pedagógico, técnico y económico                                    | VII <u>Campos de responsabilidad:</u><br><br>Pedagógicos<br>Técnicos<br>Económicos | Libertad-responsabilidad<br><br>-Calidad educativa<br>-Objetivos pedagógicos por nivel educativo<br>-Proceso enseñanza-aprendizaje. Ajustes<br>-Evaluaciones<br>-Rendimiento de recursos materiales, instalaciones y compras o adquisiciones necesarias.<br>-Manejo de recursos financieros<br>-Virtudes: optimismo, paciencia, seriedad y templeancia. Categoría humana. | Activo<br><br>Deductivo<br>Activo<br>Inductivo | Cronológica<br>Analítica<br>Deductiva<br><br>Interrogatorio<br>Expositiva<br>Diálogo<br>Expositiva |
| 17. Evaluará las actitudes necesarias para administrar recursos materiales   | 17.1 Describirá los alcances de cada campo.<br>17.2 Cuantificará el costo de la tarea educativa.  |  |   |  |  |
| 18. Jerarquizará en orden a las necesidades económicas, las acciones a seguir.   | 18.1 Desarrollará un criterio propio para adquisición de recursos materiales y su uso.<br>18.2 Mencionará las actitudes de la directora ante la responsabilidad.  |  |   |  |  |
| 19. Analizará las cualidades específicas y formación de la directora así como el ejemplo que hace inspirar su actuación. | 19.1 Comparará la actividad de dirige improvisadamente y formalmente.<br>19.2 Detallará las cualidades personales, pedagógicas y administrativas de la directora. | VIII <u>Características personales de la directora.</u>                            | Madurez humana:<br>-actitudes<br>-virtudes<br>-capacidades<br>-compromiso de la naturaleza humana<br>Experiencia<br>-docente  | Intuitivo<br>Activo<br>Sintomatización         | Expositiva<br>con participación  |

| MATERIAL DIDACTICO            | ACTIVIDADES EXTRACLASE                          | TIEMPO                    | PROPOSITO DE EVALUACION  | TECNICA                             | BIBLIOGRAFIA  |
|-------------------------------|---|---------------------------|--|-------------------------------------|---|
| Nota Técnica Pisarrón Lésinas | Análisis de su propia actuación                 | 2:00 hrs.<br><br>1:00 hr. | Situar a cada una de las participantes en su capacidad de servir en todos los aspectos | Observación:<br>Registro anecdótico | <u>BASICA</u><br><br>BAILLER, T., <u>La Obra de Fraymo</u> , Ed. Sudameri-<br>cana, Buenos Aires, 1967, 25 pp.<br>PILLO, Leopoldo, <u>Organización y Administración Educativa</u> , Ed. Kapeluz, Buenos Aires, 1967, 241 pp.<br>ESCALA, David, <u>La Educación de las Virtudes Humanas</u> , T. I, Ed. del 200 P. T. II, 3a. Ed., Ed. RINCA, Barcelona, España, 1968.<br><br><u>COMPLEMENTARIA</u><br><br>MORON DE BUALER, Juana María, <u>Frases de Dios</u> , 2a. Ed., Ed. ROLP, S.A., Madrid, España, 1977<br>MORON DE BUALER, Juana María, <u>Oración</u> , 2a. Ed. Ed. ROLP, S.A., Madrid, España, 1976. |
| Pisarrón                      | Evaluación personal partiendo de la exposición. | 3:00 hrs.                 | Hacerles reflexionar sobre su propia mejora personal.                                  | Observación:<br>Entrevista formal   | <u>BASICA</u><br><br>MORON, C. Inés, <u>Oración</u> , 2da. Edición ROLP, T. III<br><br><u>COMPLEMENTARIA</u><br><br>MORON JUENON, Inés, <u>Oración</u> , 2da. Edición ROLP, Víctor, La Torre (Pueblo de Bizar)  |

| OBJETIVO PARTICULAR   | OBJETIVO ESPECIFICO   | TEMA                           | SUBTEMA   | METODO  | TECNICA   |                                       |            |
|---|---|--------------------------------|---|---|---|---------------------------------------|------------|
| Concluir la necesidad de recibir orientación  | 20.1 Seleccionará las competencias a desarrollar.   | IX Caracteres de Comunicación. | Habilidad:<br>-Trabajo en equipo<br>-gestiones administrativas<br>-Manejo de información<br>-orientadora<br>-constancia del trabajo de otras personas | Inductivo   | Expositiva  |                                       |            |
| Intercará las virtudes humanas como lo fundamenta el para dirigir el trabajo de otras personas. | 21.1 Señalará virtudes a adquirir para explicar situaciones, vencer los obstáculos interpersonales y padurar en el servicio de dirigir. |                                |   |   | Lógico  | Expositiva                            |            |
|   | 21.2 Tratará cualidades y aptitudes personales que requieren desarrollo constantes y ejemplar.  |                                |   |   |   |                                       |            |
| Reconocerá los beneficios de la comunicación eficaz al dirigir personas.                        | 22.1 Seleccionará información que debe presentarse verdaderamente.  |                                |   | Elementos del circuito de la comunicación<br>-Tipos de comunicación<br>-Manejo de formatos<br>-Precisión al hablar<br>Características de la comunicación. | Activo (casual)<br>Inductivo<br>Analógico<br>Lógico | Expositiva<br>Diálogo<br>Cuestionario |            |
|   | 22.2 Señalará los contenidos de la comunicación formal e informal   |                                |   |   |   | Psicológico                           | Expositiva |
| Analizará las virtudes humanas como motor de actitudes organizacionales de la Tarea directiva.  | 23.1 Enumerará virtudes que facilitan la comunicación.  |                                |   | La comunicación se da en el trabajo educativo necesidades del hombre y motivación.<br>La comunicación y sus características                               | Deductivo<br>Inductivo                              | Discusión en pequeños grupos.         |            |
| Confirmar la necesidad de recibir el trabajo de los demás al comunicarse                        | 24.1 Enumerará las necesidades del hombre.  |                                |   |   |   |                                       |            |
|   | 24.2 Verificará metas de mejora personal para que sea superior de ellas.  |                                |   |   |   |                                       |            |
|   | 24.3 Estimulará el trabajo educativo con incentivos dignos de la condición de personas.   |                                |   |   |   |                                       |            |

| MATERIAL DIDACTICO | ACTIVIDADES EXTRACLASE        | TIEMPO                   | PROPOSITO DE EVALUACION   | TECNICA   | BIBLIOGRAFIA                   |
|--------------------|-------------------------------|--------------------------|---|---|--------------------------------|
|                    |                               | 1:00 hr.                 |   |   |                                |
| Pizarra            | Revisión de formatos usuales. | 2:00 hrs.<br><br>45 MIN. | Precisar el modo de dirigirse a los demás en sus relaciones personales. | Observación:<br>Registro anecdótico.<br>Entrevista formal | OMN ENCICLOPEDIA ROMP, T. XVI. |

| OBJETIVO PARTICULAR   | OBJETIVO ESPECIFICO   | TEMA                    | SUSTERA   | METODO      | TECNICA                      |  |                                     |
|---|---|-------------------------|---|-------------|------------------------------|--|-------------------------------------|
| 25. Valorará la importancia de respetar la naturaleza humana dentro surgen a la iniciativa y creatividad. | 25.1 Describirá la comunicación de las condiciones del trabajo educativo: libertad y grado de autonomía e iniciativa.<br>25.2 Copiará rasgos del mismo.<br>25.3 Desarrollará actitudes propias de quien sabe escuchar.      | X Organización Escolar. | Planación<br>Organización<br>Dirección<br>Administración de personal.<br>Evaluación de personal<br>Administración de recursos materiales<br>Funciones del director<br>Áreas de actividad<br>Zona de autonomía | Psicológico | Cronológico<br>Argumentación |  |                                     |
| 26. Confirmará sus conocimientos acerca de la organización escolar.                                       | 26.1 Describirá las funciones de la directora en el proceso educativo de la propia institución.   |                         |   |             |                              | Inductivo<br>Deductivo                   | Dilógico<br>Expositivo              |
| 27. Ubicará las funciones del director en cada fase de la organización escolar.                           | 27.1 Formulará enunciados sobre las tareas del director en la planeación, organización, coordinación, control y evaluación del proceso educativo.<br>27.2 Sintetizará la tarea del director como una actividad de servicio. |                         |   |             |                              |  |                                     |
| 28. Desarrollará actitudes que favorezcan el ambiente de trabajo educativo.                               | 28.1 Describirá por escrito las actitudes y cualidades personales que puede mejorar personalmente.<br>28.2 Fijará estas a corto plazo para desarrollar y adquirir las cualidades señaladas en cada caso.                    |                         |   |             |                              | XI Cualidades y Actitudes a Desarrollar. | Limitaciones personales anteriores. |

| MATERIAL DIDACTICO | ACTIVIDADES EXTRACLASE  | TIEMPO    | PROPÓSITO DE EVALUACION   | TECNICA                              | BIBLIOGRAFIA  |
|--------------------|---|-----------|---|--------------------------------------|---|
|                    |   | 3:00 hrs. | Rectificar las fases necesarias ejemplificadamente.                                       | Prueba oral con respuesta orientada. | FELIX, Samuel. Organización y Administración Escolar. Ed. Wadswort, Buenos Aires, 1967, 240 pp.<br>WOLFE, Karolali. Servicio de la Administración Escolar. Ed. Trilce, México, D.F., 1966, 244 pp.  |
| Pizarra            | Definir objetivos formativos para las profe. suras que dependan de ellas. | 30 min.   |   |                                      |   |
| Pizarra            |   |           | Reconocer en ellas las posibilidades de participaciones a través del propio conocimiento. | Observación:<br>Registro anecdótico. | DE TREV, José M. Organización y Administración de Escuelas. S.A., México 1961.<br>GARCIA, Ed. Víctor. Manual general para el docente. Ed. Paidós, S.A., México 1967. 236 pp.<br>SANCHEZ C. María. Guía del docente general. Ed. Edig. 196. Ed., Ed. Argos, Buenos Aires, 1961, 213 pp.<br>CARRA DE BRACCI, Giuseppe. Teoría de la Dirección. Ed. Linceo, N.Y., México 1962. |

| OBJETIVO PARTICULAR  | OBJETIVO ESPECIFICO   | TEMA                            | SUBTEMA  | METODO                             | TECNICA  |
|--|---|---------------------------------|--|------------------------------------|--|
| 29. Ubicará el trabajo como actividad que participe en el hogar.   | 29.1 Participará los tiempos de un trabajo bien organizado.<br>29.2 Describirá los actos y actitudes que facilitan el desarrollo de cualidades y actitudes: la reflexión, atención y retención.                           |                                 | El trabajo como propósito para perfeccionarse, perfeccionar a los demás y perfeccionar el mismo trabajo.<br>-Habilidad manual<br>-Conocimientos de técnicas operativas.<br>Líder<br>Estilos de líder<br>-autoritario<br>-participativo<br>-autocrático<br>-afectivo<br>Actitud de servicio<br>Objetivos al ejercer el liderazgo<br>Estímulos positivos y negativos.<br>Premio personal | Análisis                           | Experiencia de vida grupal                                     |
| 30. Describirá los actos de ejercer el liderazgo.  | 30.1 Diferenciará los estilos de liderazgo.<br>30.2 Investigará el estilo personal de ejercer el liderazgo.   | XII Liderazgo                   |  | Recursos Instructivos<br>Narración | Expositiva<br>Experiencias<br>Instructivas<br>Estudio dirigido |
| 31. Adoptará las cualidades y actitudes del líder efectivo.  | 31.1 Modificará cuando sea necesario su estilo de líder.<br>31.2 Disciplinará actitudes equivocadas de líder.<br>31.3 Analizará los estímulos y consecuencias del trabajo de los educandos.                               |                                 |  |                                    |  |
| 32. Ubicará su función de supervisar las tareas de clases en la consecución de los objetivos educativos. | 32.1 Reconocerá el nivel de madurez de los educandos en un trabajo educativo personal.<br>32.2 Explicará el trato que se da de tareas o parámetros distintos.<br>32.3 Describirá los estilos de relación interpersonales. | XIII Relaciones Interpersonales | El director y el educando<br>Institucional<br>-Directivo<br>-Supervisor<br>-Padre de familia<br>-Profesorado<br>-Alumnado<br>-Personal administrativo<br>-Personal general<br>-Amigos del Colegio  | Inductivo<br>Analítico             | Expositiva<br>Experiencia de vida grupal<br>Role playing       |
|  |   |                                 |  | Activo                             | Diseño<br>Expositiva   |

| MATERIAL DIDACTICO                                   | ACTIVIDADES ESTUDIANTES   | TIEMPO    | RECURSOS DE EVALUACION  | TECNICA                            | BIBLIOGRAFIA   |
|--|---|-----------|---|------------------------------------|--|
| Fianción   |   | 1:00 hr.  |   |                                    |  |
| Líderes más típicos<br>Fianción y mobiliario<br>Jule | Realizará una encuesta con quienes trabajan para conocer el espíritu de su estilo de dirigir por parte de los demás | 1:00 hr   | Orientar actitudes de líder negativo existentes en algunas y guiarlas hacia las rasgos positivas. | Observación:<br>Entrevista formal  |  |
| Fianción y mobiliario<br>Jule                        |   | 45 min.   |   |                                    |  |
| Fianción<br>Alfileras, cinta y alfileras.            | Conducirá un pequeño ensayo respecto de sus actitudes de enseñanza.   | 2:30 hrs. | Conducir el nivel de calidad que poseen para tratar a los profesores con quienes se relacionan.   | Prueba oral con respuestas orales. | MELO PEREZ, Adolfo. La Psicología de la Enseñanza. R. Loay, S.A., Madrid, España, 1961. 71 pp. |

| OBJETIVO PARTICULAR   | OBJETIVO ESPECIFICO  | TEMA                                 | SUBTEMA  | METODO  | TECNICA                      |
|---|--|--------------------------------------|--|---|------------------------------|
| 33. Ilustrará analíticamente la trascendencia de su capacidad y destincación personal al relacionarse con los miembros de la institución. | 33.1 Delineará los términos "dedicar tiempos de calidad", "saber perder el tiempo" y "sumarse por la institución".<br>33.2 Dependerá el desempeño personal del director al atender a cada persona aceptándole tal como es para brindar orientación diferencial de mejoras. |                                      | Virtudes: generosidad y prudencia<br>Acto de servir<br>Necesidades según Maslow<br>Políticas de trabajo<br>Incentivos  | Análítico                                     |                              |
| 34. Destacará la importancia de orientar subjetivamente mediante la técnica de la entrevista.   | 34.1 Diseñará un guión de entrevista.<br>34.2 Describirá el ambiente de confianza donde se ha de desarrollar la entrevista.<br>34.3 Modelará una entrevista a cada nivel.  | XIV <u>Entrevista y Observación.</u> | Ambiente educativo<br>Criterios para una entrevista formativa<br>La Orientación<br>Selección de padres de familia, profesorado, personal administrativo y alumnos. | Lógico<br>Psicológico<br>Narcístico<br>Activo | Investigación<br>Observación |
| 35. Desarrollará criterios y actitudes dentro del manejo de la entrevista.  | 35.1 Demostrará que sabe escuchar al economizar una entrevista.<br>35.2 Describirá costumbres erróneas y adecuadas en los demás al manejar la entrevista.<br>35.3 Manejará vocabulario psicológico sencillo que de margen a la apertura del entrevistado.                  |                                      |  |   |                              |

| MATERIAL DIDACTICO                | ACTIVIDADES EXTRACLASE            | TIEMPO    | PROPÓSITO DE EVALUACION           | TECNICA                           | BIBLIOGRAFIA  |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| Guiones                           |                                   | 1:00 hr.  | Observación y entrevista formal.  |                                   | WELLS G., <u>Manual para un Deficiente Mental</u> , Edición, W.B. ELLIOTT, Ed. Aguilar, Buenos Aires, 1964, 110 pp. |
| Manual para la observación pasiva | Entrevistas reales con objetivos. | 2:00 hrs. | Detectar puntos fuertes y débiles | Observación; Registro anecdótico. | <u>Manual de Observación Dirigida, La Entrevista Dirigida</u> , FLORENCIA DE GONZALEZ DE SUAREZ, Edición, W.B.      |
| Clases, mesas y el libro.         |                                   | 2:00 hrs. |                                   |                                   |   |

| OBJETIVO PARTICULAR                           | OBJETIVO ESPECIFICO   | TEMA | SUSTERA | METODO           | TECNICA        |
|---|---|------|---------|------------------|----------------|
| M. Brindará orientación educativa al realizar | M.1 Explicará la importancia de establecer contacto con cualquier persona, la cual siempre es susceptible de mejora.                            |      |         | Deductivo Activo | Tarea dirigida |
|   | M.2 Identificará entrevista con padres de familia, que por sus actitudes y disposiciones no sean las requeridas para ingresar a la institución. |      |         | Heurístico       | Investigación  |
| Conclusiones                                  |   |      |         |                  |                |
| Evaluación Sumativa                           |   |      |         |                  |                |
| Pruebas de Constancia                         |   |      |         |                  |                |

| PROBLEMA EDUCATIVO                         | ACTIVIDADES ENUNCIADAS | TIEMPO | PROPÓSITO DE EVALUACIÓN | TECNICA | BIBLIOGRAFIA |
|--|------------------------|--------|-------------------------|---------|--------------|
| Establecer para la enseñanza Planificación |                        |        |                         |         |              |
| Conclusiones                               |                        |        |                         |         |              |

#### IV.6 REALIZACION.

##### A) METODOLOGIA

La metodología utilizada es la activa-participativa-expositiva, y con ella se estimula el desarrollo de habilidades para:

- transmitir conocimientos;
- captar mejoras personales e institucionales;
- comprender la importancia de las aportaciones personales, y
- cooperar en el trabajo dentro de las áreas de la estructura institucional.

Se abarcará los diversos métodos para la enseñanza aprendizaje.

La exposición temática se efectuará con la colaboración de las participantes, aunque en su mayoría, los temas son expuestos por la directora general.

En la elección de temas expuestos por las participantes, se consideraron los puntos fuertes de la pericia profesional de cada una.

Se puede decir que la metodología fue en un 40%, teórica, y en 60%, práctica. Esto favoreció la seguridad, la confianza, el sentido de responsabilidad, la calidad y el empeño para el trabajo profesional.

Al desarrollarse el programa se intentó mejorar las habilidades directivas, el liderazgo, la toma de deci-

siones, la creatividad, la puntualidad y la asistencia. Todo ello constituyó la preparación personal en cada tema a exponer.

#### B) RECURSOS DIDACTICOS

Los recursos que se emplearon para el desarrollo del Programa en su totalidad visuales; esto es: rotafolios, pizarra, carteles, notas técnicas, libros de consulta.

Los audiovisuales fueron utilizados únicamente para las técnicas desarrolladas por las participantes.

#### C) TIEMPOS

El programa se desarrolló en trece sesiones de 3:30 horas cada una, de las 16:00 a las 19:30 horas, fuera del horario de clases, en el aula de eventos especiales de la propia institución.

Las sesiones variaron de acuerdo a la temática.

Se tomó en cuenta el tiempo destinado a la participación, la reflexión, los interrogatorios y la resolución de dudas.

## C) DESARROLLO GENERAL

El programa se realizó conforme a lo contemplado en las cartas descriptivas. (\*) Se elaboró un plan de trabajo para cada sesión.

Inicialmente se invitó a 28 personas para que participaran. Se consiguió que demostraran puntualidad, responsabilidad, entusiasmo y dedicación. Es de destacar el esfuerzo realizado, ya que se invirtió tiempo adicional al del horario de clases.

A medida que avanzaron las sesiones, las participantes manifestaron mayor interés e incluso, de vez en cuando, al reflexionar, expresaban que algunos de los puntos tratados ya los sabían, queya vivían tal o cual aspecto, pero hasta ahora se daban cuenta del por qué de ello. Los temas que más relevancia tuvieron fueron:

- los objetivos del colegio;
- el proceso educativo;
- la responsabilidad de quienes hacen cabeza en el grupo de trabajo;
- la participación y la ilusión profesional con la que habían de realizar su trabajo;
- la importancia de vivir todas y cada una de las virtudes humanas;

---

(\*) vid. supra p.

- el empleo de los canales de comunicación para ayudar a más personas;
- la coherencia de vida (o, al menos, la lucha por conseguirla) en aquellos aspectos a los que debían llegar los demás; esto es, las metas propuestas;
- la responsabilidad de seleccionar bien a los padres de familia, a las alumnas y a las profesoras, buscando la idoneidad para el Colegio, en la medida de lo posible.

Al iniciar el curso, se les entregó una carpeta con el plan de trabajo del primer día, incluyendo los objetivos generales del curso, hojas limpias y un bolígrafo.

Se distribuyó el material de estudio en su oportunidad, y la selección de bibliografía de consulta correspondiente a cada uno de los temas fue conocida en la sesión respectiva.

Al finalizar cada sesión se aplicaba el tipo de evaluación prevista.

Durante el desarrollo del programa se tuvieron entrevistas informales y formales, en las cuales cada participante exponía sus inquietudes, les eran aclaradas dudas y se les animaba a seguir adelante, porque la posibilidad de decidirse a correr el riesgo dentro de la dirección del trabajo de otras personas les frenaba un poco.

#### IV.7 EVALUACION

##### EVALUACION DE RESULTADOS

Dos años después de haber sido impartido el Programa Formación para Directores conocemos los resultados, a fin de precisar el trato humano, centrado en la persona de quienes integran el centro educativo.

Para llevar a cabo la evaluación, se emplean dos instrumentos (anexos 1 y 2):

- a) Cuestionario de opción múltiple (DPD-17).
- b) Entrevista con preguntas abiertas.

Con respecto al cuestionario DPD-17 cabe mencionar la adaptación que se hizo al trabajo realizado por Oliveros F. Otero en su obra "La participación en los centros educativos", donde él trata específicamente la participación dirigida, y para nuestro objetivo -evaluar la calidad humana del trabajo directivo- nos apoyaremos en los resultados que arroje, aunados a la entrevista formal para definir la situación actual de quienes recibieron la formación para directores.

- a) Cuestionario DPD-17 (187)

Comprende ocho apartados:

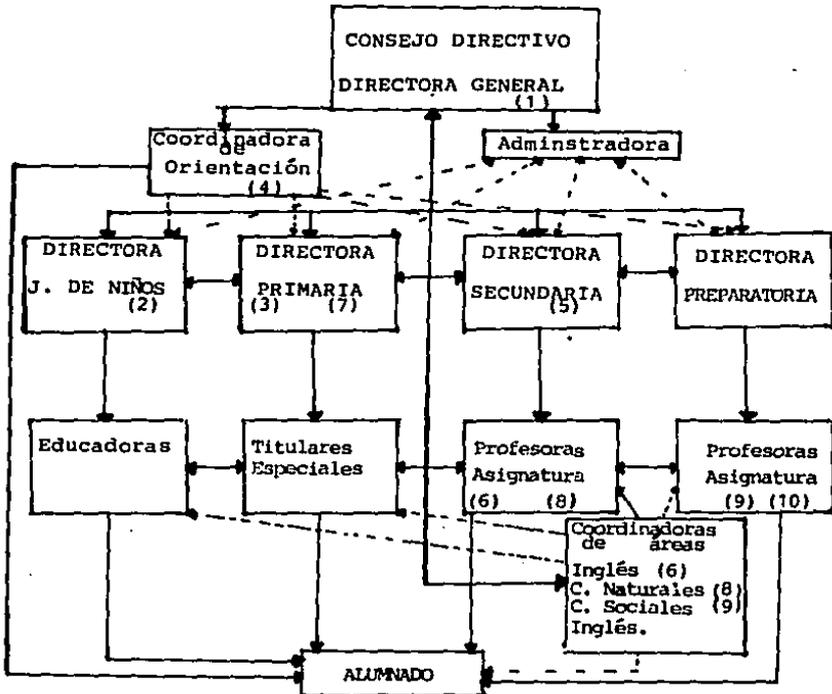
1. Clima de confianza.

2. Actitudes.
3. Información.
4. Trabajo en equipo.
5. Toma de decisiones.
6. Fijación de objetivos.
7. Proceso de control.
8. Formación para el cargo.

Los objetivos del cuestionario son:

1. Determinar cuantificablemente el estilo de autoridad con que se dirige el trabajo de las personas que integran la institución educativa.
2. Señalar el nivel en que se toman las decisiones y en qué medida se aprecia la colaboración personal de los subordinados.
3. Establecer el estilo del centro educativo.
4. Definir lo que se hace al dirigir.
5. Ubicar el grado de participación dirigida.
6. Inferir la presencia de objetivos al dirigir.
7. Conocer la antigüedad docente de las directoras.
8. Precisar la obtención de resultados educativos.

Este cuestionario se aplicó a 10 de las 28 participantes que colaboran profesionalmente en la institución, quienes se encuentran localizadas en un organigrama funcional de la siguiente forma:



1. Directora General. Es miembro del Consejo Directivo y, como tal, preside las reuniones. Tiene más de diez años de experiencia docente y ocupa el cargo desde hace un año. Ha colaborado siempre en la formación de profesoras y directoras. Participa plenamente de las tareas administrativas, docentes, directivas y, además, es madre de dos alumnas del Colegio.
  
2. Directora de Secundaria. Ocupa el cargo desde hace cuatro años.  
Cuenta con más de cinco años de experiencia docente. Casi siempre ha colaborado en la formación de profesoras y algunas veces participa en las tareas administrativas.
  
3. Directora de Primaria. Más de cinco años en el cargo. Su experiencia docente es casi de diez años. Ha colaborado casi siempre en la formación de profesoras e igualmente desempeña tareas administrativas.
  
4. Coordinadora de preceptoría. Con tres años de antigüedad en el cargo y experiencia docente de más de cinco años. Casi siempre colabora en la formación de profesoras y siempre participa de tareas administrativas.

5. Coordinadora de Secundaria. Cuatro años en el cargo. Cuenta con ocho años de experiencia docente. Colabora siempre en la formación de profesoras y casi siempre desempeña tareas administrativas.
6. Coordinadora de Inglés. Hace menos de un año que está el cargo. Cuenta con siete años de experiencia docente. Ha colaborado algunas veces en la formación de profesoras e igualmente participa de tareas administrativas.
7. Coordinadora de Primaria. Cinco años de antigüedad en el cargo. Cuenta con ocho años de experiencia docente. Siempre ha colaborado en la formación de profesoras y casi siempre participa de tareas administrativas.
8. Coordinadora de área y profesora. Cinco años de desempeñar su cargo. Cuenta con diez años de experiencia docente. Algunas veces ha colaborado en la formación de profesoras. Casi siempre desempeña tareas administrativas.
9. Coordinadora de área. Profesora de asignaturas por más de cinco años. Cuenta con más de diez años de experiencia docente. Algunas veces ha colaborado

en la formación de profesoras e igualmente ha desempeñado tareas administrativas.

10. Profesora de asignaturas. Ocupó durante un año el cargo de directora media. Cuenta con casi diez años de experiencia docente. Alguna vez ha colaborado en la formación de profesoras. Nunca, como profesora, ha participado de tareas administrativas.

Ver cuadro de respuestas y resultados del cuestionario DPD-17, p.

CUADRO DE RESPUESTAS Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DPD-17

| ITEMS                           |     | 1                  | 2  | 3   | 4   | 5         | 6    | 7   | 8   | 9           | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15 | 16  | 17          | 18  | 19                 | 20  | 21  | 22                    | 23  | 24  | 25              | 26  | 27        | 28 | 29   | 30 | V.M.P. | V.M.G. |      |
|---------------------------------|-----|--------------------|----|-----|-----|-----------|------|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-------------|-----|--------------------|-----|-----|-----------------------|-----|-----|-----------------|-----|-----------|----|------|----|--------|--------|------|
| PARTICIP                        | NO. | CLIMA DE CONFIANZA |    |     |     | ACTITUDES |      |     |     | INFORMACION |     |     |     |     |     |    |     | TRAB EQUIPO |     | TOMA DE DECISIONES |     |     | FIJACION DE OBJETIVOS |     |     | PROCESO CONTROL |     | FORMACION |    |      |    |        |        |      |
| EQUIPO DIRECTIVO                | 1   | 4                  | 3  | 4   | 4   | 4         | 4    | 4   | 4   | 4           | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4  | 4   | 4           | 4   | 4                  | 4   | 4   | 4                     | 4   | 4   | 4               | 4   | 4         | 3  | 4    | 4  | 3      | 3.93   | 3.93 |
| DIRECCIONAS                     | 2   | 3                  | 3  | 3   | 3   | 2         | 2    | 4   | 3   | 3.5         | 4   | 3   | 2   | 3   | -   | 2  | 2   | 3           | 4   | 3                  | 4   | 3   | 3                     | -   | 4   | 3               | 3   | 3         | 3  | 3    | 3  | 2.75   | 2.59   |      |
|                                 | 3   | 4                  | 3  | 2   | 3   | 3         | 3    | 4   | 3   | 3.5         | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2  | 2   | 2           | 3   | 1                  | -   | 3   | 4                     | 2   | 4   | 3               | 3   | 3         | 3  | 4    | -  | 2.51   |        |      |
| MEDIAS                          | 4   | 3                  | 3  | 3   | 4   | 3         | 3    | 4   | 1   | 4           | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4  | 4   | 4           | 3   | 3                  | 4   | 4   | 4                     | 3   | 2   | 3               | 2   | 3         | 3  | 4    | 3  | 3.11   |        |      |
|                                 | 5   | 4                  | 3  | 3   | 4   | 3         | 3    | 4   | 3   | 4           | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4  | 4   | 4           | 3   | 3                  | 4   | 4   | 4                     | 3   | 2   | 3               | 4   | 3         | 3  | 4    | 3  | 3.5    |        |      |
|                                 | 6   | 3                  | 3  | 4   | 4   | 2         | 2    | 3   | 2   | 3           | 4   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3  | 2   | 4           | 4   | 3                  | 2   | 3   | 4                     | 3   | 2   | 3               | 3   | 3         | 3  | 3    | 4  | 2.96   |        |      |
|                                 | 7   | 3                  | 3  | 4   | 4   | 2         | 2    | 3   | 2   | 3           | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2  | 2   | 3           | 3   | 1                  | 4   | 4   | 3                     | 3   | 3   | 3               | 3   | 3         | 2  | 3    | 3  | 2.83   |        |      |
| PROFESORAS                      | 8   | 3                  | 3  | 4   | 4   | 2         | 2    | 3   | 3   | 3           | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2  | 3   | 3           | 4   | 2                  | 4   | 4   | 4                     | 4   | 2   | 3               | 3   | 3         | 3  | 3    | 4  | 3.1    |        | 3.04 |
|                                 | 9   | 3                  | 3  | 3   | 2   | 3         | 3    | 4   | 3   | 3.5         | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 4  | 2   | 4           | 4   | 1                  | 3   | 3   | 3                     | 3   | 4   | 3               | 4   | 3         | 3  | 3    | 3  | 2.93   |        |      |
|                                 | 10  | 3                  | 3  | 3   | 2   | 2         | 3    | 3   | 4   | 4           | 4   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3  | 2   | 4           | 4   | 4                  | 3   | 2   | 1                     | 2   | 2   | 3               | 4   | 3         | 3  | 3    | 3  | 3.1    |        |      |
| VALOR TOTAL                     |     | 33                 | 30 | 33  | 34  | 26        | 28   | 36  | 28  | 35          | 5   | 38  | 32  | 25  | 34  | 28 | 30  | 27          | 35  | 36                 | 22  | 32  | 34                    | 37  | 27  | 29              | 31  | 35        | 30 | 30   | 34 | 30     |        | 3.35 |
| VALOR MEDIO                     |     | 3.3                | 3  | 3.3 | 3.4 | 2.62      | 2.73 | 3.6 | 2.8 | 3.4         | 3.8 | 3.2 | 2.5 | 3.4 | 2.8 | 3  | 2.7 | 3.5         | 3.6 | 2.2                | 3.2 | 3.4 | 3.7                   | 2.7 | 2.9 | 3.1             | 3.5 | 3         | 3  | 3.4  | 3  |        |        |      |
| VALOR MEDIO POR SECC. O ASPECTO |     | 3.22               |    |     |     | 2.92      |      |     |     | 3.11        |     |     |     |     |     |    |     | 3.55        |     | 3.04               |     |     | 3.16                  |     |     | 3               | 3.2 |           |    | 3.18 |    |        |        |      |

1. Sistema Autoritario
2. Sistema Benévolo
3. Sistema Consultivo
4. Sistema Participativo

**Interpretación:**

Como se puede observar, el estilo de dirección que se ha conseguido es el consultivo. Esto es, se ha ido más allá del autoritarismo y del estilo benévolo.

Se ejercita el gobierno colegial. Las decisiones fundamentalmente las toma el Consejo Directivo, apoyándose en las reuniones de los distintos grupos o equipos de trabajo que funcionan en la institución educativa.

La participación dirigida es bastante buena; es posible observar que el proceso de control es casi general, así como la toma de decisiones; se acentúan la libertad y la autonomía en los diferentes niveles, que son ejercidas cerca de la acción, donde se realiza la toma de decisión aprovechando los canales de comunicación con el Consejo Directivo.

Se observa, sin embargo, que puede mejorarse la calidad de las decisiones, motivando a las profesoras para que sean ellas quienes tomen la iniciativa e informen oportunamente acerca de los asuntos que les atañen.

Hay en la comunicación relaciones muy buenas, ya que existe interés, cariño, afabilidad, unión de esfuerzos por superar las posibles "distancias" para favorecer aún más las relaciones entre directoras y profesoras. Tanto directoras como profesoras se sienten libres para decidir y actuar.

Hay algunas profesoras que piensan que las decisiones de mayor envergadura las deberían tomar ellas; lo cual es entendible, ya que lo común en muchas instituciones educativas es que cada quien decida por sí mismo. Las opiniones de esas profesoras son consultadas y consideradas por el Consejo.

Las actitudes que más han desarrollado las participantes del Programa son de colaboración y responsabilidad en la consecución de los objetivos generales del colegio, manteniendo un comportamiento idóneo.

Las directoras medias o mandos medios se saben responsables de los resultados de las áreas encomendadas. Consideran que aún falta, por parte de las profesoras, responsabilidad plena.

Existe confianza, cooperación y aceptación de las profesoras hacia las directoras, aunque no falta alguna que muestre cierta resistencia al ambiente de confianza.

El orgullo y la satisfacción de colaborar en este centro educativo, tanto por el modo de conseguir resultados como por el control que se realiza, es notable y satisfactorio. En la mayoría se observa gusto por realizar sus tareas.

La comunicación y la influencia para identificarse con las profesoras, por parte de las directoras, es mucha y recíproca; ya que quienes integran los distintos grupos de trabajo se valen de los canales de comunicación verticales y horizontales, propiciando armonía y unidad durante el trabajo. Sin embargo es posible mejorar la comunicación, puesto que las cuestionadas opinan que solo reciben la información necesaria, esto es, que quisieran saber más.

En la toma de decisiones destaca el hecho de que se toma en la opinión de las profesoras, hecho del cual deriva el estilo de gobierno colegial y consultivo. Se toman las decisiones convenientes a nivel individual porque la colegialidad no anula, sino que propicia la decisión personal.

Los objetivos de la institución son fijados después de co-

mentarlos y estudiarlos con las profesoras, contando con la debida aprobación del Consejo. En consecuencia, se puede afirmar que se da la dirección por objetivos.

El control es ejercido, en todos los niveles, en línea descendente aunque falta quizá un poco de responsabilidad a las profesoras en este ámbito.

Las profesoras consideran que la atención y la formación para el cargo es, en ocasiones, excesiva: debidamente programada por el Consejo y por las directoras de cada Sección. Se realizan actividades bimensuales, mensuales, semanales, y al inicio del curso; al semestre se hace la evaluación de objetivos y del desempeño de las funciones; dos veces al semestre tienen seminarios de tres días fuera del colegio y de la ciudad. Se proporciona bibliografía de estudio, reciben orientación personal -tanto a través de entrevistas formales como a nivel confidencial- respetando la intimidad, libertad y responsabilidad personal para conseguir sus propósitos y metas a corto, mediano y largo plazos.

Hay en el intercambio de experiencias un enriquecimiento personal y profesional que las motiva a realizar su trabajo cada vez con mayor entrega, generosidad y alegría, unidas a la ilusión profesional con la que desempeñan sus funciones.

## b) Entrevista con preguntas abiertas.

Siguiendo el formulario general de preguntas abiertas (Anexo II), se obtuvo lo siguiente:

- Conocen los objetivos generales de la institución y pueden precisar lo que el colegio espera de los padres de familia, de las profesoras, de las directoras, preceptoras y alumnas, a los largo de sus vidas. (Destacan que la educación produce resultados en la vida futura después de abandonar la institución, cuando el educando puede hacer buen uso de su libertad y aplicar los principios en los cuales fue formado).
- Conocen y distinguen el área de actividad y lo que deben hacer para conseguir los objetivos de cada una. Describieron la docencia, la orientación, la investigación y la normativa de la convivencia. En este último punto, algunas aclararon que es bueno que cada miembro de la institución sea responsable de su propia actuación con base en la sinceridad, la responsabilidad y la alegría de autogobernarse.
- Describieron las fases de la organización escolar

y como las ponen por obra uniéndolas a los conocimientos pedagógicos, técnicos, didácticos y psicológicos para aplicarlos en la planeación, organización, ejecución, dirección, control, evaluación y captación de respuestas del proceso educativo.

- Señalaron que la formación requerida para el cargo nunca termina, así como la responsabilidad de aprender diariamente.
  
- Para brindar educación personalizada, la mayoría coincide en que se debe partir de considerar a las personas con quienes se relacionan como personas humanas poseedoras de una dignidad que hay que respetar. Cada una es como es y no se puede encasillar como si fueran todas iguales; es preciso evaluarlas conforme a sus capacidades, posibilidades, habilidades, destrezas, creatividad y limitaciones, respetando y formando su personalidad, para que madure conforme a su edad. Cuentan, para esto, con la observación, la preceptoría y las charlas periódicas que con cada alumna se tienen; desde la dirección de cada sección. Se les conoce por sus nombres, se trata con sus padres y se les quiere.

- En cuanto a definir objetivos para la sección, para la institución y para cada alumna, profesora, preceptora y personal administrativo dependiente de ellas, consideraron necesario atender en primer lugar a la familia: ¿qué quieren para sus hijas? ¿Qué objetivos persiguen?. Después, la vida colegial: se analiza qué es lo que más le conviene a esa persona, se concretan puntos de mejora. Fundamentalmente, el ambiente en que se desarrollan las alumnas (la moda, los intereses de la gente de su edad, el materialismo, el consumismo, etcétera) para ayudarlas a ubicarse, a adaptarse sin masificarse.
  
- Se planteó el papel subsidiario de la institución educativa respecto a la institución familiar, respondiendo todas afirmativamente que lo que la familia no puede hacer lo tiene que hacer la escuela, sin pretender nunca sustituir a los padres, reemplazarlos o usurparles el derecho de educar ellos a sus hijos. Por eso, afirman, se tienen las entrevistas periódicas: para que no pierdan de vista este aspecto, que fijen objetivos en la educación de sus hijos, que las dediquen tiempo en calidad y cantidad según las distintas edades escolares.

- Educar es, para todas ellas, un proceso de mejora intencional de las capacidades específicas del ser humano: la inteligencia y la voluntad. Es un proceso que nunca termina, pues incluso en la vejez, siempre se puede mejorar. La educación termina con la muerte, en su opinión.
  
- Los principios por los cuales guían su tarea educativa son: la educación para la libertad, la educación en el amor a sus alumnas, el ejercicio y enriquecimiento de las virtudes humanas -puedes, decía alguna, no ser muy brillante intelectualmente, pero sí ser sincera, honesta, servicial, responsable de tus propios actos, siempre-.
  
- Se siente y se saben plenamente responsables de su tarea educativa, lo que no implica un deseo de asumir lo que corresponda a cada una (responsabilidades ajenas, no). Hay quien decía que su compromiso llega a ser institucional, porque el colegio cuenta con ellas para ofrecer una calidad específica de educación.
  
- Consideran que los límites de su campo de decisiones les vienen señalados por las funciones que desempeñan, por el gobierno colegiado; pero que pueden

decidir en las áreas de actividad, en las actividades a desarrollar, en el fomento a la superación personal y profesional de quienes dependen de ellas; aunque con respecto a las que pudieran afectar a otras secciones, requieren consultar al Consejo Directivo antes de adoptar alguna decisión.

- En ocasiones tienen que dar marcha atrás en alguna decisión, por causas justificadas, como pueden ser falta de toda la información requerida, precipitación, o porque se puede cambiar por una mejor opción.
  
- Cuando alguna decisión puede entrar en conflicto con una política, es consultada, estudiada y aprobada junto con el Consejo. Lo que nunca cambia es la filosofía. Por ejemplo, se puede variar el horario de asistencia de alumnas durante un período de exámenes, modificar el reglamento para exigir un poco más a las alumnas mayores, etcétera.
  
- Generalmente se procura decidir de acuerdo con las personas que tengan relación directa con el asunto, y si, por la envergadura del mismo, se requiere la aprobación del Consejo, se espera al veredicto de éste.

- El trabajo en equipo es constante; se organiza a partir de una orden del día, se da entrega material para estudiar, se les piden sugerencias por escrito.
  
- Los canales de comunicación están bien utilizados. Se acude a tratar los asuntos con quien corresponda, consultando para tener más puntos de vista. Es de subrayar la gran carga de desgaste humano en la formación personal brindada a través de esos canales. Se cuida esmeradamente la posible amenaza en las expresiones; se acepta a la persona como es, se le deja libre -esto es, no se crean dependencias de ningún tipo-. Cuando alguien se resiste a mejorar, a superarse, a darse más y a perfeccionarse en la realización de sus tareas, reincidiendo en faltas, se le dan nuevas oportunidades, pero llegado el momento se le aclaran los asuntos y es sólo entonces cuando se condiciona esa oportunidad a los resultados obtenidos mediante evaluaciones, y una vez probadas la ejemplaridad, la responsabilidad y la profesionalidad requeridas para permanecer en la institución. En caso de rebeldía o falta de disposición al cambio, se estudia el hecho, se lleva al Consejo y, si conviene, se le da una última oportunidad; si no, se

procede al despido. Esto, si acaso se da, es una vez al año en promedio, entre todo el personal (son casi 60 personas).

- Se considera a la persona con posibilidades de mejorar siempre, valiéndose del pasado para comparar su mejora respecto a su actual conducta; pero lo negativo se deja en el olvido para vivir el presente, evitando aquello que pueda herir, intimar o desagradar a la persona. Se les reconoce su lucha por mejorar, superarse y autoposeerse personalmente.
  
- Coinciden algunas en que todavía pueden poner por obra iniciativas para mejorar su habilidad, para mejorar su poder de convencimiento hacia las profesoras, para conseguir los objetivos institucionales. Señalan la necesidad de superar esa resistencia a dar más, la tendencia a buscar intereses distintos a los del colegio, centrarse en ocasiones sólo en lo académico, etcétera.
  
- Los aspectos prácticos señalados para conseguir la educación que ofrece el colegio, son: las virtudes humanas, la ejemplaridad para desempeñar la tarea educativa, no concederse recesos o descansos, traba-

jar con alegría buscando el propio perfeccionamiento al realizarlo, saberse instrumentos aptos para esa tarea directiva siendo leales, sinceras, puntuales, amigables, generosas, comprensivas y recias.

- Como ya se ha dicho en otros puntos, la entrevista formal y la informal; la observación directa e indirecta; el manejo de datos estadísticos y gráficos, son las técnicas más usuales en el trabajo directivo.
- Conciben el trabajo directo del gobierno colegial desde la óptica de que "las decisiones y la responsabilidad no queden en una sola persona". "Favorece la unidad, se trabaja en equipo", "se favorece la seguridad en las decisiones buscando lo mejor". "Es necesario para conseguir metas y objetivos". "Un buen principio de orden".
- Los campos de responsabilidad del director son vistos por ellas como "el terreno para organizar y planear el trabajo para delegar y verificar lo planeado". "Vivir la filosofía y los valores que sustenta la educación personalizada, la atención a padres, profesoras y alumnas para conseguir mejora personal, profesional y moral". "Llevar al colegio al logro

de sus fines en alto grado".

- Entienden la autoridad como servicio, "como gobernar, dirigir con cariño al bien y a la verdad, para que haya mejora". "Servicio en cuanto entrega de la persona que la ostenta; uso de ella para el bien, la mejora y la superación de los demás". "Conseguir la mejor preparación personal, aceptar su responsabilidad para ayudar". "Todas y cada una de las personas que forman parte del colegio tienen la obligación de servir y estar dispuestas a lo que necesite la institución".
  
- Delegar autoridad y compartir responsabilidad es entendido como "saber elegir personas adecuadas para realizar parte del trabajo de la escuela, ya que una persona sola no podría con todo; es preciso ser, junto con ella, responsables del funcionamiento, de lo que se va logrando y de la marcha de la escuela".

"Delegando autoridad, hacemos que las personas crezcan siendo, a la vez, responsables".

"No se identifica a la autoridad con la persona

que la ostenta, se evita el considerarla como alguien déspota, tirano o autoritario"; "permite la participación y el trabajo en equipo". "Para ello es importantísimo vivir bien la unidad y los canales de comunicación".

"Delegar es compartir responsabilidad ayudando, formando, haciéndose partícipe de los resultados".

"Es una forma de evitar sobrecargas de trabajo y de dar a los demás oportunidades de desarrollo".

"Es el trabajo en equipo el que da mayores frutos".

"Significa permitir que un colaborador tome decisiones y respetarlas, aceptando las consecuencias de ellas mismas".

"Es importante porque, al repartir el trabajo, básicamente se está formando a esas personas en quienes se delega para sacar adelante a la institución". "Esta posibilidad de participar en las actividades hace que todas nos sintamos ser el colegio mismo, involucrándonos en él".

"Participar ayuda a aprender enriqueciéndose; desarrolla la buena disposición, la responsabilidad y la alegría"; "ayuda a sentirse útiles e integradas a la institución".

- Las perspectivas profesionales que encuentran en las tareas que vienen desempeñando son fundamentalmente: "esa posibilidad de mejora en lo intelectual, lo humano, lo espiritual y lo profesional, realizando el trabajo con gusto e ilusión profesional". Hay quienes, sin cambiar sus propios criterios, se han enriquecido desde que llegaron. "Siempre hay una inquietud de mejora, aunque se permanezca en el mismo puesto"; "de realización en cuanto a lograr vivir una vocación en servicio de los demás para lograr un fin". "El trabajo profesional me ha dado estabilidad psicológica, me ha dado oportunidad de madurar y crecer espiritualmente; considero que mi trabajo no ha terminado, que me permite seguir mejorando".

"Trato de hacer conscientes a mis alumnas de su responsabilidad y hacer buen uso de los objetos o útiles de trabajo, de las instalaciones, etcétera".

"Al delegar el trabajo e involucrar a las personas en todo, se les hace participar y sentirse dueñas del colegio para sacarlo adelante, con una ilusión que parte de mí misma para dar lo mejor que, en definitiva, es lo que el colegio ofrece y a lo que se compromete".

Los temas que más han dejado huella "en mi persona y en el quehacer directivo son los de la ilusión profesional, la atención personalizada, la ejemplaridad, el carácter formativo de la educación dada por el colegio, las virtudes humanas, el gobierno colegial, la organización escolar, la evaluación del trabajo educativo, etcétera".

CONCLUSIONES

1. Se han conseguido los objetivos generales y particulares del Programa en un porcentaje elevado.
2. Las participantes adquirieron la formación humana con la cual educan intencionadamente personas subsistentes en su integridad.
3. A fin de que las instituciones educativas cumplan con su misión de asesorar a la familia, se requiere de una persona que dirija sus actividades hacia ese fin; que esté formada profesionalmente, posea criterios certeros, con fundamento en las condiciones histórico-jurídicas-sociales de las escuelas mexicanas.
4. La motivación de las instituciones educativas en México exige una formación humanística, pedagógica, administrativa y técnica para dirigir sus acciones al cumplimiento del principio de colaboración con la familia, que le permita sostener criterios aplicables en la dirección. Porque quien dirija las insti-

tuciones educativas ha de poseer experiencia docente, actualizarla y acrecentarla.

5. El modo de ejercitar la autoridad -consultiva- refleja los conocimientos, experiencias personales y profesionales en el estilo de dirección colegial, mediante la coparticipación en las decisiones.
6. Asumen la responsabilidad personal en cada fase de la administración general, observada en el ejercicio de la tarea de dirección.
7. La educación que brinden las instituciones educativas mexicanas ha de tender al perfeccionamiento integral intencionadamente de todos sus miembros.
8. La eficiencia es el criterio destacado de valoración en el logro de objetivos, de sus capacidades administrativas.
9. Desempeñan su trabajo en función del servicio que prestan al detentar la autoridad brindando oportunidades de mejoramiento.
10. La función de la comunicación se enriquece con el

intercambio de experiencias profesionales.

11. El director considerará la influencia de la familia, la escuela, la comunidad y el ambiente en la formación de las personas dotadas de libertad y dignidad humana, guiados por el afecto y conducidos al fin propio de su entidad.
12. La formación humanística del director es fundamental para conducir personas, apoyada en la constitución integral humana de cuerpo y espíritu, en el espacio y temporalidad en que se vive.
13. El ejercicio de las virtudes humanas ha favorecido altamente la madurez personal, en el manejo de los problemas y situaciones que se les presenten al educar.
14. El director de las instituciones educativas seleccionará sus colaboradores del equipo de trabajo junto con los cuales sea responsable en plenitud del funcionamiento y logro de los objetivos basados en el gobierno colegial.
15. La tarea de dirección está inspirada en la voluntad libre de la persona y en el mejoramiento integral

de la misma.

16. La disposición para el ejercicio del cargo de dirección debe estar consciente de los riesgos que supone y de las capacidades requeridas para superar los obstáculos al dirigir el trabajo educativo.
17. De las conclusiones anteriores se confirma que los fundamentos, ventajas y beneficios del gobierno colegial propuesto en este trabajo de tesis, permiten el crecimiento de la institución en la participación y responsabilidad de sus miembros de acuerdo a su nivel de compromiso definido en los objetivos institucionales.
18. La participación, la delegación de autoridad y el compartir responsabilidades propicia el perfeccionamiento, el enriquecimiento y la madurez personal y profesional.
19. La complejidad de la institución educativa hace necesario un estilo de gobierno y ejercicio de autoridad que faciliten la consecución de sus objetivos, los cuales se dan en la autoridad entendida como servicio a los demás, de hacer participar a todos

en la tarea de dirigir educacionalmente, como se propone en el contenido de los antecedentes expuestos en el desarrollo de este trabajo de tesis.

20. El autoritarismo, el poder, la pusilanimidad, el limitarse a cumplir funciones, la improvisación, el ausentismo y la falta de ejemplaridad, hacen de un director una persona pobre de ideales, de ambiciones poco nobles y sin afán de superación llevándole a ser ineficaz, mermando con ello el servicio que pretende brindar la institución educativa.

**BIBLIOGRAFIA**

BIBLIOGRAFIA BASICA

1. ALVEZ DE MATTOS Luiz. Compendio de Didáctica General, Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1963, 414 págs.
2. ANDRADE, S. A., Edit. Legislación de la Universidad Nacional Autónoma de México, 2a. Ed., Ed. Andrade, S. A., México, D. F., 1969, 488 págs.
3. BALLESTEROS Y USANO, Antonio. Organización de la Escuela Primaria, 3a. Ed., Ed. Patria, S. A., México, D. F. 1959, 432 págs.
4. BRAVO UGARTE, José. Historia de México, Ed. Jus, México T. I 1965, 170 págs., T. II 1960, 354 págs., T. III 1959, 564 págs.
5. BLOOM, S., Benjamín. Taxonomía de los Objetivos de la Educación, Ed. Morata, Madrid, 1970.
6. CABALLERO E. Poder y Autoridad en el Oficio de Educar, Ed. Nuestro Tiempo, Madrid 1968.
7. COMMELERAN Y GOMEZ, Francisco. Diccionario Etimológico Latino-Español, 2a. Ed. Imprenta de Perlado y Páez y Cía., Madrid, 1912, 1514 págs.
8. DE TORRE, José M. Compendio de Filosofía, Ed. de Revistas S. A., México, 1983.
9. DRUCKER, P. La Gerencia de Empresas, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1965, 258 págs.
10. FERNANDEZ OTERO, Oliveros. La Educación Como Rebeldía, 1a. Ed., Ed. EUNSA, NT, Pamplona, España, 1981, 192 págs.
11. FERNANDEZ OTERO, Oliveros. Educación y Libertad, I.C.E., Universidad de Navarra, España, 1975, OF 166.
12. FERNANDEZ OTERO, Oliveros. La Participación en los Centros Educativos, Ed. EUNSA, Pamplona, España, 1974, 252 págs.
13. FIGUEROLA, J. Naturaleza y Método de la Accion Política en la Empresa, EUNSA, Pamplona, España, 1970.

14. FILHO, Laurencio. Organización y Administración Escolar, Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1967, 242 págs.
15. FRANK, Laurence K. Como ser un Director Moderno, Ed. Diana, México, 1980, 79 págs.
16. GARCIA HOZ, Víctor. Educación Personalizada, 4a. Ed. Renovada, Ed. Rialp, S. A., Madrid, España, 1981, 234 págs.
17. GARCIA HOZ, Víctor. Diccionario Escolar Etimológico, 3a. Ed., Ed. Magisterio Español, S. A., Madrid, 1970, 738 págs.
18. GARCIA HOZ, Víctor. La Tarea Profunda de Educar, Col. de Bolsillo, 5a. Ed., Ed. Rialp, S. A., Madrid, España, 1981, 192 págs.
19. GARCIA HOZ, Víctor. Principios de Pedagogía Sistemática, 9a. Ed., Ed. Rialp, S. A., Madrid, 1978, 684 págs.
20. GARCIA HOZ, Víctor. Familia, Sexo y Droga, Col. de Bolsillo, Ed. Rialp, S. A., Madrid, 1973.
21. GARCIA LOPEZ, Jesús. El Sistema de las Virtudes Humanas, Ed. de Revistas, S. A., México, D. F., 1987, 436 págs.
22. HERVADA, J. Diálogos sobre el Amor y el Matrimonio, Ed. EUNSA, Pamplona, España, 1974.
23. HUGON, Eduardo. Las Veinticuatro Tesis Tomistas, 5a. Ed., Ed. Poblet, Buenos Aires, 1963.
24. ISAACS, David. Cómo Mejorar la Dirección de Centros Educativos, 2a. Ed., Ed. EUNSA, Pamplona, 1973, 232 págs.
25. ISAACS, David. La Educación de las Virtudes Humanas, T. I 5a. Ed. 288 págs., T. II 3a. Ed. 266 págs. Ed. EUNSA, Pamplona.
26. KOONTZ, Harold. et. al. Introducción a la Administración Moderna, Ed. Interamericana, S. A. de C. V., 3a. Ed. México, D. F., 1984, 482 págs.
27. KOONTZ, Harold, et. al. Elementos de Administración Moderna, Trad. CARDENAS, Jorge. Ed McGraw Hill, México, 1973, 458 págs.
28. LEMUS, Luis Arturo. Organización y Supervisión de la Escuela Primaria, Ed. Publicaciones Cultural, S. A., La Habana, Cuba, 1954, 403 págs.

29. LOPEZ PADILLA, Agustín. Exposición Práctica y Comentario a la Ley del Impuesto Sobre la Renta, T. II, Ed. Dofiscal Editores, México, 1987, 350 págs.
30. LORENZINI, G. Caracterología y Tipología Aplicadas a la Educación, Ed. Marfil, Alcoy, España, 1969, 288 págs.
31. MCGREGOR, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas, 1a. Ed. Ed. Diana, S. A., México, 1982, 238 págs.
32. MDEHLMANN. Education and the Elementary School Principal New York, 1956.
33. MILLAN PUELLES, Antonio. Fundamentos de Filosofía, 11a. Ed., Ed. Rialp, S. A., Madrid, 1981, 670 págs.
34. MILLAN PUELLES, Antonio. La Formación de la Personalidad Humana, Ed. Rialp, S. A. Madrid, 1963, 212 págs.
35. NERICI G., Imedeo. Hacia una Didáctica General Dinámica, 1a. Ed. Ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1984, 533 págs.
36. RAMIREZ FONSECA, Francisco. Ley Federal del Trabajo, Ed. Publicaciones Administrativas y Contables, S. A., México, 1982, 624 págs.
37. REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Ed. Limusa, México, D. F., 1969, 292 págs.
38. RIVERA CAMBAS, Manuel. México, Pintoresco, Artístico y Monumental, Ed. Imprenta de la Reforma, México, 1880 T. I 533 págs., T. II 542 págs. y T. III 639 págs.
39. SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual de Organización de la Escuela Primaria, No. 2, México, 1980, 82 págs.
40. SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Educación Media Básica México, 1974, 84 págs.
41. SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Normas Fundamentales, 2a. Ed. México, D. F., 1978, 114 págs.
42. SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Educación, Organo del Consejo Nacional Técnico de la Educación. No. 10 2a. Epoca, México, D. F., 1964, XI, 224 págs.
43. TERRY, George. Principios de Administración, Ed. CECSA, México, 1980, 879 págs.

44. VAZQUEZ DE PRADA, Andrés. Estudios sobre la Amistad, 2a. Ed., Ed. Rialp, S. A., Madrid, España, 1975, 285 págs.
45. WILES, Kimbal. Técnicas para la Supervisión para Mejores Escuelas. Ed. Trillas, México, D. F., 1969, 354 págs.
46. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Colección Porrúa, LXVI Ed., Ed. Porrúa, México, 1980, 114 págs.
47. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. Organo del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, México, 29-XII-73; 1-I-76; 19-XII-76.
48. ENCICLOPEDIA DE MEXICO. Bajo la Dirección de ALVAREZ José Rogelio, México, 1972.
49. GRAN ENCICLOPEDIA RIALP. Ed. Rialp, S. A., Madrid, 1981, XXIV Tomos.
50. LEY DEL SEGURO SOCIAL. Instituto Mexicano del Seguro Social, México, 1986.
51. PIO XII. Encíclica Divini Illius Magistri. 31-XII-1939.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA.

52. BOLIO Y ARCINIEGA, Ernesto. Personalidad Madura, Publicado en la Revista Istmo No. 112 IX-X 1977, México.
53. ESCRIVA DE BALAGUER, Josemaría. Amigos de Dios, 2a. Ed., Ed. Rialp, S. A., Madrid 1977.
54. ESCRIVA DE BALAGUER, Josemaría. Camino, 32a. Ed. Ed. Rialp, S. A., Madrid, 1878.
55. KRIEKEMANS, a., Pedagogía General, Ed. Herder, Barcelona, España, 1968, 556 págs.
56. MARIN IBAÑEZ, Ricardo. Principios de Educación Contemporánea, Ed. Rialp, S. A., Madrid, 1972, 352 págs.
57. MULLER E, Hans. Educación sin coerción, Ed. Herder Barcelona, España, 1966, 146 págs.

## A N E X O S

A N E X O    I  
CUESTIONARIO DE EVALUACION  
DPD-17

Anote en el paréntesis el número que corresponda a cada cuestión planteada, según su criterio.

Clima de confianza

1. ¿Considera usted que las directoras del centro educativo confían en las profesoras (educadoras)?                    (    )
  1. No tienen confianza
  2. Benevolencia, pero escasa confianza
  3. Confían, pero no en su capacidad de tomar decisiones importantes.
  4. Confían plenamente en todo.
  
2. ¿Las profesoras confían en las directoras como expertas y profesionales de la educación?                    (    )
  1. Nada
  2. Poca
  3. Bastante, pero no en todo
  4. Plena en todo
  
3. ¿La actuación como directora facilita la libertad a las profesoras para tratar asuntos sobre sus tareas específicas?                    (    )
  1. Las profesoras no se sienten libres
  2. Sienten poca libertad
  3. Sienten más libertad
  4. Totalmente libres

4. ¿Como directora se informa y considera las opiniones de las profesoras cuando las decisiones hayan de afectar su trabajo docente? ( )
1. Raramente
  2. Algunas veces
  3. Con frecuencia
  4. Siempre

#### Actitudes

5. El comportamiento de las profesoras hacia la organización escolar y hacia los objetivos generales de la institución educativa es: ( )
1. Con frecuencia hostil y desfavorable
  2. A veces favorable y a veces contrario
  3. Con frecuencia actúan desfavorablemente
  4. Es favorable tendiente al logro de los objetivos
6. ¿La responsabilidad que se da entre directoras y profesoras hacia el logro de los objetivos generales? ( )
1. Las integrantes del Consejo sí; las coordinadoras y directoras de sección es menos, y las profesoras poco.
  2. Todas las directoras se saben y sienten responsables y las profesoras poco.
  3. Las directoras y profesoras en cierta forma se sienten responsables y procuran que su comportamiento sea idóneo.
  4. Todas las directoras y rprofesoras se saben verdaderamente responsables y su conducta se adecua a la consecución de ellos.
7. Las actitudes más comunes en el profesorado hacia los demás integrantes del centro educativo son: ( )
1. Marcada hostilidad hacia las directoras, con actitudes serviles; también hacia las demás profesoras



12. El grado de aceptación de la información procedente de la dirección por parte de las profesoras es: ( )
1. Se juzga con sospecha
  2. Parte se acepta y parte se duda
  3. Aceptada en su mayor parte y confiable
  4. Generalmente se acepta, cuando no, se exponen los motivos abiertamente.
13. El uso de los canales de comunicación por parte de las profesoras al informar a las directoras es: ( )
1. Muy escaso
  2. Escaso
  3. Regular
  4. Suficiente.
14. Grado de responsabilidad que poseen las profesoras para iniciar la comunicación de información: ( )
1. Ninguno
  2. Sólo la que les conviene
  3. Cierta sentido de responsabilidad
  4. Consideran informar oportuna y suficientemente
15. La comunicación horizontal es adecuada: ( )
1. Normalmente escasa
  2. La información es pobre
  3. Varía de aceptable a buena
  4. Es de buena a excelente
16. Las relaciones interpersonales entre profesoras y directoras es: ( )
1. Muy distante
  2. Cordial, guardando las distancias
  3. Trato estrecho
  4. Existe amistad.

### Trabajo en equipo

17. El espíritu de trabajo que se da en equipo es: ( )
1. Ninguno
  2. Relativamente moderado
  3. Moderado
  4. Se da en toda la organización dándole importancia
18. ¿Se facilita através de la estructura de la institución el trabajo en equipo? ( )
1. No lo facilita
  2. Sólo cuando procede de la dirección
  3. Se facilita, indistintamente de quien proceda
  4. Se facilita en todas las posibilidades que contempla la institución (sección, departamento, área, etc.)

### Toma de decisiones

19. Las decisiones formales suelen tomarse a nivel: ( )
1. Las más importantes las toma el consejo directivo
  2. Las tomadas a otros niveles antes de llevarse a la práctica son confirmadas antes por el consejo directivo
  3. En cada nivel o sección se adoptan las de carácter específico y las que afectan a todo el centro es en el consejo
  4. La toma de decisiones se realiza ampliamente a todos los niveles.
20. La toma de decisiones considera los problemas especialmente aquellos que afecten a niveles inferiores: ( )
1. A menudo desconocen casos concretos, siendo escasos sus conocimientos
  2. Conocen algunas y desconocen otras
  3. Medianamente conscientes de la problemática
  4. Generalmente están bien formadas.

21. Las decisiones se adoptan en el nivel correspondiente:(    )
1. Se toman a niveles más altos
  2. Con frecuencia a nivel más alto
  3. Existe tendencia a hacerlo a nivel más alto
  4. El trabajo en equipo facilita la decisión al nivel adecuado.
22. Las profesoras participan en la toma de decisiones:(    )
1. Nada
  2. Nunca pero se les consulta
  3. Se les consulta pero no deciden
  4. participan en las decisiones referentes a las tareas típicas.
23. ¿Existe predominio de decisiones personales o grupales?(    )
1. Solo decisiones personales
  2. Casi todas son personales
  3. Hay decisiones personales y grupales
  4. Predominan las decisiones grupales.
24. ¿Se dan la aceptación o el rechazo hacia los objetivos generales? (    )
1. Se aceptan externamente, pero se resisten internamente
  2. Son aceptados externamente pero hay cierta resistencia
  3. Se acepta y algunas veces se rechazan
  4. Son totalmente aceptadas.
25. ¿Las profesoras participan en la determinación de objetivos y tareas a conseguir en su trabajo? (    )
1. Sin más, se les comunican sus tareas
  2. Se les informa y comenta
  3. Son fijadas después de comentarlas con ellas
  4. Se toman a nivel grupal.

26. ¿Las directoras y las profesoras se esfuerzan por lograr mayor eficacia en su trabajo? ( )
1. La dirección con hechos aislados y profesoras poco
  2. La dirección con ahinco pero las profesoras se resisten
  3. La dirección busca elevado rendimiento y ocasionalmente encuentra resistencia en las profesoras
  4. La dirección y profesoras buscan elevado rendimiento

Proceso de control

27. El control proviene: ( )
1. La dirección
  2. Principalmente del consejo
  3. Primero el consejo, luego las directoras de área o sección y en menor grado de profesoras
  4. La directora y profesoras por igual.
28. El control del cumplimiento de tareas y objetivos se realiza: ( )
1. Por las del consejo
  2. Por el consejo y directoras de sección
  3. El consejo, las directoras y algo las profesoras
  4. A todos los niveles, exigiendo especialmente las profesoras

Formación para el cargo

29. La formación que han recibido para sus tareas específicas es: ( )
1. Pobre
  2. Alguna
  3. Bastante
  4. Mucha y adecuada.
30. Las posibilidades de mejorar su capacidad participativa han sido: ( )
1. Ningunas
  2. Sólo de modo formal

3. En actividades formales pero aisladas
4. De modo programado e importante para el colegio para mejorar mi capacidad decisoria.

## DATOS PERSONALES

Anote una marca, sólo una, donde corresponda:

1. Cargo dentro del colegio:
  - directora
  - integrante del consejo directivo
  - directora media
  - profesora titular
  - profesora por asignaturas
  
2. Antigüedad en el cargo:
  - más de 10 años
  - de 5 a 10 años
  - de 2 a 5 años
  - menos de una año
  
3. Años de experiencia docente (no sólo en el Colegio):
  - más de 10 años
  - de 5 a 10 años
  - de 2 a 5 años
  - menos de un año.
  
4. Ha colaborado en la formación de profesoras (Cursos iniciales, mensuales, convivencias, seminarios)
  - nunca
  - alguna vez
  - casi siempre
  - siempre
  
5. Participa de tareas administrativas (selección de personal, provisión de material didáctico, despidos, etcétera):
  - nunca
  - alguna vez
  - casi siempre
  - siempre.

A N E X O   I I  
ENTREVISTA CON PREGUNTAS ABIERTAS.

Formulario de preguntas:

- ¿Conoce usted los objetivos generales del Colegio? ¿Puede precisar lo que espera de sus miembros?
- ¿Puede precisar lo que espera el Colegio en cada área de actividad?
- ¿Qué conocimientos debe poseer como persona que dirige a un grupo de personas para conseguir fines comunes?
- ¿Qué formación pedagógica requiere para la promoción del aprendizaje?
- ¿Qué fases de la organización escolar desarrolla en su trabajo?
- Realiza actividades concretas para brindar educación personalizada?
  
- ¿Qué factores considera para definir objetivos?
- ¿Cómo repercute el papel subsidiario de la institución educativa hacia la familia?
- ¿Cómo entiende usted la educación?
- ¿Sobre qué principios guía su tarea directiva?
- ¿Hasta dónde asciende su compromiso al logro de los objetivos de la institución donde presta sus servicios?
- ¿Cuáles son los límites de su campo decisorio?
- ¿Sus decisiones son permanente o flexibles?
- ¿Dentro de sus decisiones hay alguna que llegue a cambiar o modificar algún aspecto cualitativo de la institución?
- Considera usted que las decisiones se toman en el punto más cercano de acción?
- ¿Existe trabajo en equipo?
- ¿Cómo se da la comunicación?
- ¿Reconoce posibilidades de mejora en las personas que tiene a su cargo?
- ¿Ha desarrollado la habilidad para llevar a las profesos-

ras a alcanzar los objetivos institucionales?

- ¿Conoce y aplica las formas de valorar, organizar y expresar el proceso educativo del Colegio?
- ¿Qué técnicas de supervisión usa con mayor frecuencia?
- ¿Qué entiende por gobierno colegial?
- ¿Cuáles considera los campos de responsabilidad de una directora?
- ¿Qué entiende por delegar autoridad y compartir responsabilidad?
- ¿Qué tan importante es la participación?
- ¿Qué perspectivas de realización encuentra en su trabajo profesional?
- ¿Qué temas formativos le han servido para mejorar en el ejercicio de su cargo directivo?