

305723

22

2ej.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



ORGANIZACION Y DIRECCION ESCOLAR EN UNA
INSTITUCION DE EDUCACION SECUNDARIA
O MEDIA - BASICA

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
JOSE LUIS NOVOA MEDINA

Director de Tesis:

Dra. Elvia Marveya Villalobos Torres

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1990



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Página

Introducción.	1
CAPITULO I.- CONCEPTUALIZACION Y CONTEXTUALIZACION DE LA ORGANIZACION ESCOLAR	5
I.1. Generalidades sobre organización	5
I.2. Las empresas y las organizaciones orientadas a la educación. .	5
I.3. La organización escolar.	8
I.4. El concepto de escuela	22
I.5. Administración educativa	29
I.6. Los recursos materiales y el régimen económico de una institución educativa	32
I.7. La estructura organizacional de un plantel educativo y sus órganos de gobierno.	39
I.8. La organización escolar y el factor tiempo	57
CAPITULO II.- EL SISTEMA DE EDUCACION SECUNDARIA O MEDIA-BASICA EN MEXICO, SU MARCO JURIDICO, Y SU ADMINISTRACION INTERNA.	63
II.1 Aspectos generales de la educación media	63
II.2. Breve semblanza histórica de la educación media.	65
II.3 Ubicación de la educación secundaria o media-básica dentro del sistema educativo nacional	66
II.4 Objetivo de la educación secundaria en México.	68
II.5. La escuela de educación secundaria y su vinculación con los diferentes organismos de la Secretaría de Educación Pública. .	69
II.6. El derecho y el deber de la persona a la educación	71
II.7. Marco jurídico de la educación secundaria en México.	75
II.8. La administración interna de una escuela de educación secundaria.	87
CAPITULO III.- LA ACCION DIRECTIVA VINCULADA A PADRES DE FAMILIA, PROFESORES Y ALUMNOS	91

III.1. La función directiva.	91
III.2. La acción directiva vinculada a padres de familia	101
III.3. La acción directiva vinculada a los profesores de la institución educativa.	113
III.4. La acción directiva vinculada a los alumnos	121
CAPITULO IV.- DERIVACION PRACTICA DE LA TESIS; INSTRUMENTO DE EVALUACION DE LA DIRECCION DE UN COLEGIO DE EDUCACION SECUNDARIA O MEDIA-BASICA.	131
Conclusiones	151
Bibliografía	154
Anexo 1.	157

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

El propósito fundamental de esta tesis es proporcionar al director de educación secundaria o media-básica, los elementos necesarios para dirigir eficientemente el plantel a su cargo. Aquí encontrará el director las respuestas teóricas para organizar y dirigir científicamente — y no sólo de manera empírica—, la escuela en la que presta sus servicios profesionales.

Se escogió este tema porque actualmente en nuestro país, la mayoría de los directores escolares carecen de una formación específica para ejercer su puesto.— Este fenómeno se da tanto en las escuelas federales como en las particulares. Una prueba de esto es que en el mes de agosto de 1987, la Secretaría de Educación Pública con la intención de capacitar a los directores, publicó el "Manual del Director del Plantel de Educación Secundaria", como parte del Proyecto Estratégico 5. Fortalecimiento de la Capacidad Técnico Administrativa de los Directores Escolares.

Este trabajo considera a la institución escolar como una empresa educativa; y — al director escolar como a un director de empresa. Como el director tiene relación con todos los aspectos de la vida escolar, en este trabajo se habla de varios temas pero sin pretender agotarlos, puesto que sólo se tocan en lo que se refiere a su relación con la acción directiva del director. Se habla de padres de familia, profesores, alumnos, metodología didáctica, pero sólo en lo que se refiere a su relación con el director.

La presente investigación tiene por objeto fundamentar racional y científicamente el por qué de la acción directiva, se pretende llamar la atención del director y hacerle ver que no se puede dirigir un colegio al azar, pues la responsabilidad que lleva consigo es muy grande, puesto que trabaja con seres humanos, — cada uno de los cuales es único e irrepetible, con inteligencia y voluntad, con su propia historia y circunstancias, y con una vida por delante. El director debe ser consciente de que la labor educativa que él dirige no sólo incide sobre sus alumnos, sino también sobre los profesores, el personal administrativo y de intendencia, así como sobre las personas que forman parte de las familias de —

sus alumnos: padres, hermanos, etc. Por último el director debe tomar en cuenta también la influencia que ejerce su institución educativa sobre la comunidad, - que le rodea y viceversa.

Como ya se mencionó, el director se relaciona con todas y cada una de las realidades educativas; por este motivo, en este trabajo no se tocan todas ellas porque resultaría muy extensa, sólo se tratarán los temas que se consideran más importantes.

No sólo los estudiantes y los egresados de la Licenciatura de Pedagogía pueden obtener provecho de este trabajo, sino también, y sobre todo, los actuales directores escolares porque aquí encontrarán un soporte teórico que podrán aplicar en su trabajo cotidiano. Aunque el estudio hace referencia específica a una institución de educación media-básica, la mayor parte del contenido hace referencia a cuestiones generales de organización y dirección escolar que son aplicables a cualquier nivel escolar. (primaria, preparatoria, etc.)

Las fuentes utilizadas para la realización en la presente investigación fueron principalmente bibliográficas. Se utilizaron libros de organización y dirección escolar, de pedagogía general y algunos documentos y acuerdos de la Secretaría de Educación Pública. Al estudiar el marco jurídico —tan importante para el director—, se consultaron documentos como la "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos" y la "Ley Federal de Educación". La última fuente, fue la propia experiencia directiva que el autor de esta tesis ha ido adquiriendo desde que terminó sus estudios universitarios; esta experiencia, aunque no es muy larga, ha sido de gran utilidad.

No se nota una diferencia específica entre las diferentes fuentes, ya que toda la información se ha analizado y vinculado en los diferentes temas a lo largo - de toda la investigación. Concretando, el método principal de investigación - fue analítico-sintético, sobre todo en lo que toca a la investigación bibliográfica. El análisis de la bibliografía fue completado por la experiencia directa del autor de la investigación.

La presente investigación está dividida en cuatro capítulos. El primer capítulo

es el marco teórico de la tesis, aquí se intentó conceptualizar y contextualizar los conocimientos básicos de la organización escolar. Se define el concepto de empresa y se ubica a las instituciones escolares dentro de las empresas educativas. Se toca con profundidad el concepto de organización escolar y su relación con - otras disciplinas (planificación, legislación escolar, etc.). Se estudia el manejo de los recursos materiales del colegio y su estructura organizacional.

En el segundo capítulo, se trata el tema del marco jurídico de la educación secundaria en México. Empieza definiendo el sistema de educación secundaria. Posteriormente se habla brevemente del derecho a la educación, para pasar luego al marco jurídico mencionado; en el que se tratan los elementos jurídicos que el - director de secundaria debe conocer para resolver cualquier problema de este tipo que se le presente.

El tercer capítulo tiene un carácter práctico comparado con los dos anteriores. Se define lo que es la dirección y las funciones directivas. A continuación se analiza la acción directiva vinculada a padres, profesores y alumnos de la institución educativa.

En la acción directiva vinculada a los padres de familia se hace referencia primeramente al derecho que tienen los padres de educar a sus hijos, luego se presentan las relaciones del colegio con los padres, incluyendo la orientación familiar y algunas actividades en las que es necesario involucrarlos.

Se analiza también la acción directiva vinculada a los profesores, sus normas - de trabajo y comportamiento, el trabajo en equipo, la atención y capacitación - del personal docente y la función de preceptoría o tutoría, que suele utilizar- se en escuelas que proporcionan atención personalizada.

Al hacer referencia a la acción directiva vinculada a los alumnos, se habla de su trabajo escolar, de sus diferencias individuales, de la selección, clasificación, evaluación y promoción de los alumnos, de la actitud y responsabilidad - del director ante la disciplina escolar.

El capítulo cuarto de la presente tesis es su derivación práctica. Consiste en un instrumento de evaluación para ser aplicado por un asesor por algún miembro de la dirección del colegio. Este instrumento puede y debe sufrir algunas modificaciones al ser aplicado, dependiendo del tipo de institución de que se trate, y puede inclusive ser aplicado en instituciones escolares de niveles diferentes al de secundaria.

Una vez comprendida la intencionalidad del autor de esta investigación le agradeceré comience con la lectura del primer capítulo.

CAPITULO I.- CONCEPTUALIZACION Y CONTEXTUALIZACION DE LA ORGANIZACION ESCOLAR

Para comenzar este trabajo es necesario delimitar claramente el tema que nos ocupa. Este primer capítulo tiene por objeto definir el concepto de organización escolar y delimitar el marco teórico de la tesis. Se tocarán temas relacionados con la organización escolar como son: la empresa educativa, el concepto de escuela, la estructura organizacional y el factor tiempo relacionado con la organización de la escuela. Se analizarán estos conceptos y se obtendrán algunas orientaciones prácticas para aplicarlas en la vida ordinaria de un colegio.

1.1 Generalidades sobre Organización.

El concepto de organización puede tratarse desde diferentes puntos de vista. - Una institución escolar es una organización, una empresa; a continuación se analizará el concepto de organización desde este punto de vista.

Lo que caracteriza a una organización es la existencia de procedimientos para iniciar y coordinar los esfuerzos de diversos subgrupos, generalmente especializados, con miras a alcanzar objetivos comunes.

La forma acelerada en la que se ha presentado el progreso de la ciencia y de la técnica, la creciente inadaptación de los sistemas a las necesidades de las sociedades modernas, las exigencias crecientes de rentabilidad económica hicieron aparecer la noción de organización en un sentido técnico y científico.

1.2 Las Empresas y las Organizaciones Orientadas a la Educación.

1.2.1 Las Empresas u Organizaciones.

Desde un punto de vista general, la empresa se comporta como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos o variables interdependientes.

Si vemos a la empresa desde otro enfoque, notaremos que en ocasiones se comporta como un organismo.

Partiendo de este modo de ser de las empresas, que participan de las características de los sistemas y de los organismos; tenemos necesidad de un término que nos sirva para referirnos indistintamente a uno y otro tipo de agrupación. "La palabra más adecuada a este propósito parece ser la de organización". (1)

Partiendo de que una organización requiere en primer lugar de alguien que la dirige, una de las principales tareas del directivo será la de organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos de la empresa. Su acción se centra en el comportamiento humano. De ahí la necesidad de estudiar el comportamiento humano en la organización.

I.2.2 Empresa de Negocios y Empresas Educativas.

La empresa es un "equipo humano, que intenta lograr con su trabajo autónomo, pero coordinado, unos determinados objetivos. La empresa es una realidad formada por hombres auxiliados por instrumentos. La empresa es finalista, busca unos objetivos. En este sentido, la existencia de estos tres medios: dirección, operación e instrumentos, vendrá justificada siempre que mediante ellos se alcancen los fines genéricos, los resultados". (2)

Los fines genéricos de las empresas de negocios y de las empresas educativas no coinciden totalmente.

Una empresa mercantil tiene como fines genéricos, el valor económico agregado y la autocontinuidad. En la empresa educativa existe también la prestación de un servicio, pero se trata de un servicio de mejora personal —es decir, de formación o de perfeccionamiento humano—: un servicio peculiar de las empresas educativas.

En una empresa educativa no puede hablarse de "valor económico agregado" o de "creación de riqueza", sino de cualificación del trabajo humano. El indicador

(1) OTERO OLIVEROS F. La participación en los centros educativos. EUNSA, Pamplona, 1974 p. 38

(2) Apud. ibidem. p. 35

principal por tanto, no es el beneficio, sino la calidad de la educación.

Sin embargo, no se debe descuidar el aspecto económico de una empresa educativa, ya que si esto se descuida, es muy probable que la escuela desaparezca. Podemos concluir que el aspecto económico tiene su importancia, pero lo más valioso es la calidad de la educación. De tal manera que el aspecto económico es un medio para lograr el fin, (calidad de educación).

Hochleitner, al hablar del enfoque empresarial que debe tener toda institución educativa nos dice que toda "institución educativa deberá ser mucho más autosuficiente y diversificada, funcionando como una unidad industrial eficaz, dentro de la cual el flujo de estudiantes será independiente de los conocimientos previos y del futuro empleo". (3)

El funcionamiento de una institución educativa como una unidad industrial eficaz es un buen objetivo, siempre y cuando se entienda el concepto de eficacia educativa en un sentido de mejora personal en todos los aspectos, sin considerar el aspecto académico como el único importante ya que esto daría lugar a una apcepción reduccionista del concepto de la educación.

Hochleitner también menciona que el flujo de estudiantes será independiente de los conocimientos previos y del futuro empleo. El control de calidad en educación tiene mucho que ver con la selección de las personas que van a ingresar a una institución determinada; y un factor importante que influye en la selección se refiere a los conocimientos previos del aspirante. Si se descuida este aspecto se puede dar lugar a un fenómeno que sucede en nuestro país que consiste en administrar masivamente la educación impartida y, por ende, del estudiante que se gradúa en esa institución.

Es necesario tomar en cuenta también el futuro empleo del estudiante. Es más, un criterio para el fomento y fundación de instituciones educativas de todo género (no sólo de primaria y secundaria), es la demanda que la misma sociedad ha

(3) HOCHLEITNER DIAZ. Evolución en materia de planificación de la educación. p. 12.

ce de personas formadas con perfiles académicos y profesionales determinados, - necesarios para satisfacer necesidades concretas de la sociedad, de la ciudad o país de que se trate.

1.3 La Organización Escolar.

1.3.1 Concepto de Organización Escolar.

Es reciente el considerar a la organización escolar como una disciplina independiente, dentro del campo de los conocimientos pedagógicos, pues todavía a principios del siglo pasado bajo la denominación de Pedagogía, se incluía cuanto se refiere a la educación.

Son dos las causas principales que han dado lugar a la creación de la Organización Escolar:

- Al desgajarse el grueso tronco de la Pedagogía surgió la Ciencia de la Educación, la Paidología, la Didáctica, sin embargo quedaron fuera muchos problemas de tipo práctico y de aplicación que se refieren a la Organización Escolar.
- Esta disciplina "ha podido estructurarse y adquirir independencia por la amplitud de su esfera de acción, que no se reduce al recinto escolar, sino que se extiende a la comunidad; por la jerarquía de los problemas que se refieren al nuevo concepto de la disciplina, de la función del maestro, de las relaciones de la escuela con la familia, con la comunidad, con las autoridades, etc; por la intervención cada vez más activa de los alumnos como agentes de su propia educación". (4)

Existen varias definiciones del concepto de Organización Escolar que se diferencian unas de otras dependiendo del matiz o enfoque, a continuación se analizarán algunas de ellas.

(4) JIMENEZ Y CORIA, Laureano. Organización escolar. Fernández editores, México, 1985, p. 16

1.3.2 Diferentes matices del concepto de organización escolar .

El concepto de organización escolar puede presentar los siguientes matices:

- En sentido amplio (macroorganización), se entiende como un sistema de elementos y factores reales ordenados con el objetivo de lograr el mejor cumplimiento de la acción educativa.

En este sentido amplio la organización comprende la política educativa (*), la administración escolar (**), la legislación escolar (***), y la de organización escolar propiamente dicha, cuya normativa técnico-pedagógica se encuentra en los elementos de las instituciones escolares y de la sociedad circundante.

- Un segundo matiz se da cuando se utiliza el término de organización escolar señalando la estructura formal del sistema educativo del país.
- Desde el punto de vista cultural-institucional se utiliza el término como ordenación y disposición de los factores y elementos que concurren en el centro educativo, como microsistema social, en orden a lograr unos objetivos de educación en una comunidad escolar y social que constituyan el principio y término de la acción organizadora.
- En un sentido restringido, se entiende a la organización como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución.

La acepción más comunmente utilizada es la cultural-institucional; Jiménez y Coria define a la organización escolar como "el conjunto de medios adecuados de -

(*) Gobierno de la educación por el poder político del Estado.

(**) Conjunto de acciones para llevar a cabo las directrices de la política educativa.

(***) Sistemas de normas tendientes a concretar la acción educativa del Estado.

que dispone la escuela para encauzar y llevar a feliz término la obra educativa, conduciendo a la comunidad toda hacia planos de superación constante en los diversos aspectos de su vida" (5). Por su parte, García Hoz nos dice que "la organización es la ordenación de los distintos elementos de la escuela, para que todos concurren adecuadamente a la educación de los alumnos" (6).

Ambas definiciones nos dejan clara la idea de ordenar y encauzar todos los elementos de la escuela para la que se dé, con todas sus consecuencias, el proceso de mejora que es la educación.

En esta acepción se distinguen tres notas características que diferencian a la organización escolar de otros niveles de acción del sistema:

- La idea de un orden o disposición operativa de los distintos elementos que intervienen en la organización para que realicen las actividades que les correspondan.
- Su papel instrumental, técnico, al servicio de unos objetivos educativos que dan sentido a todas las actividades de la organización.
- Roles de los miembros, niveles de responsabilidad, conducta a desarrollar, - órganos operativos, etc.
- El sentido de unidad o de totalidad integrada en la que cada elemento actúa en función de la teoría del órgano al que pertenece.

1.3.3 Significado práctico de la organización escolar.

La organización, desde un punto de vista práctico, tiene por objeto la modificación de los distintos elementos de la escuela para que todos concurren adecuadamente

(5) JIMENEZ Y CORIA, Laureano. Op. cit. pp. 16 y 17

(6) GARCIA HOZ, Victor. Organización y gobierno de centros educativos. Rialp, - Madrid, 1987. p. 23

mente en la educación de los alumnos.

La educación de los alumnos, como fin de la escuela, es el principio ordenador que regula los distintos elementos que forman la institución escolar.

Ya en la práctica, la organización escolar se ocupa de los problemas materiales, intelectuales y morales que entraña el gobierno y la administración de la comunidad escolar: su instalación, mobiliario, material de trabajo, su conservación, higiene, disciplina, clasificación de los alumnos, relaciones de las escuelas - entre sí, cooperación entre la escuela y la familia, obras de extensión cultural en el medio social, etc. (7). Todos estos son medios para la educación, que es el fin fundamental de la escuela y, por tanto, de la organización escolar.

El estudio y la investigación en lo que a organización escolar se refiere debe tener consecuencias prácticas en la manera de trabajar de la persona que estudia. La organización escolar debe estudiarse con el propósito firme de aplicar los conocimientos adquiridos que puedan ayudar al mejor funcionamiento de la - institución en la que se trabaja. Sería absurdo profundizar en el estudio de esta disciplina, si posteriormente no se aplica lo aprendido de acuerdo a las necesidades y circunstancias de la escuela donde se trabaja.

1.3.4 Problemática de la organización escolar.

Es necesario que el director aprenda a distinguir los asuntos de los problemas. Hay asuntos que son problemáticos y hay otros que no lo son. El director debe evitar el afrontar todos los asuntos de su trabajo como si fueran problemas - porque el actuar así encierra cierto pesimismo. El director, ante un problema real, debe afrontarlo y resolverlo.

El cúmulo de asuntos que el director atiende constituyen su trabajo ordinario. Los asuntos deben atenderse con sentido preventivo, para evitar que, más adelante, los asuntos se conviertan en problemas.

(7) cfr. JIMENEZ Y CORIA, Laureano. op. cit. p. 15

Por la complejidad que lleva consigo una institución escolar, la problemática - que se presenta es variada desde el punto de vista cualitativo y muy extensa - desde el cuantitativo.

Es necesario que el director conozca los problemas que afectan a los integrantes de la comunidad educativa. Suele haber problemas que el personal directivo desconoce; sin este conocimiento es imposible darles solución. Esto se resuelve fomentando un ambiente de confianza entre los directivos, los profesores y - los padres de familia. Si se establece una comunicación adecuada, los directivos conocerán los problemas personales de los integrantes de la comunidad y podrán estudiar las diferentes vías de solución, y llevarlas luego a la práctica.

Existen algunos asuntos que, si se descuidan, pueden ocasionar algunos problemas más o menos graves; a continuación se enunciarán algunos de ellos:

- **Formulación de objetivos.** Esta formulación orienta toda la actividad escolar, el contenido y las formas de esta actividad se justifican en relación a los objetivos de la institución.
- **Los elementos materiales de la institución:** Estos constituyen un medio eficaz que debe tomarse en cuenta en la organización de la institución.
- **Las relaciones de la escuela con otras personas e instituciones ofrecen una problemática que cobra más importancia en la medida que son fortalecidas las relaciones sociales.** Se puede hablar, por ejemplo, de competencias deportivas con las escuelas de la misma zona escolar, visitas a fábricas y museos, entre otras actividades.

1.3.5 Criterios de la organización escolar.

Existen cuatro criterios fundamentales de organización escolar que deben tomarse en cuenta al dirigir una institución educativa.

- **La escuela es una entidad social en la que el elemento personal adquiere un valor superior a los demás aspectos.** Los objetivos tienen carácter personal.

Los medios o recursos del colegio deben ser fundamentalmente del tipo personal. La organización debe favorecer el uso legítimo y eficaz de la libertad del hombre.

- El trabajo escolar debe desarrollarse individualmente o en colaboración con los demás. Ambas formas de trabajo deben ser facilitadas por la organización escolar.
- Se debe hablar de un criterio de ambivalencia en la organización escolar entre la rigidez necesaria de una organización y la flexibilidad que exige la condición variada y cambiante de la vida.
- La institución debe tener apertura. La Escuela debe realizar una educación abierta que permita recibir y utilizar una variada gama de estímulos, que posibilitan a los miembros de la escuela a tener una relación con el mundo que tiene a su alrededor: relación con las cosas y con las personas. Es necesario que esta apertura se proyecte en el concepto de educación como una obra solidaria, no solitaria; por este motivo el colegio debe funcionar como un sistema abierto. (8)

I.3.6 Relación de la organización escolar con otras disciplinas.

La organización escolar, considerada desde su función ordenadora de los elementos de la institución, no es una actividad autónoma e independiente, desconectada de otras acciones que inciden en el sistema escolar; sino que se desarrolla en una estrecha relación de interdependencia, dentro del contexto socio-cultural, político, administrativo y legislativo, que son todos éstos, factores supraordenadores del sistema educativo.

También, la organización se relaciona con otras disciplinas educativas, mismas que tiene que saber interrelacionar y encauzar adecuadamente para llevar a buen

(8) cfr. GARCIA HOZ, Víctor. Organización y gobierno de centros educativos. p. 24.

término la labor educativa del colegio. A continuación se analizará la relación de la organización con algunas otras disciplinas.

- Organización escolar y política educativa.

La política educativa tiene un poder inteligible y calificable que se ordena a la mejor solución de los problemas educativos dirigiéndose a conseguir el bien común.

Se define a la política educativa como "la actividad específica del poder público, Estado, dirigida a solucionar los problemas sociales de la educación". (9)

El que trabaja en la organización escolar, es decir el director; debe estar al tanto de las disposiciones que rigen en la política educativa de su país, para secundar las disposiciones que se tomen en este terreno dentro de su propio colegio.

Cuando el director tenga algo que decir con respecto a la política educativa, - es necesario que utilice los medios de comunicación adecuados para ponerse en contacto con las autoridades y hacerse escuchar para influir así, positivamente en la política educativa de su propio país.

- Organización y planificación educativa .

La planificación educativa tiene dos aspectos, uno es el que se refiere a la macroplanificación y otro el que se refiere a la microplanificación.

La planificación educativa a nivel de macroplanificación es la "actividad que - tiene por objeto facilitar la adopción de decisiones, proponiendo las alternativas, medios de realización y las proporciones de las consecuencias o resultados de las decisiones". (10)

(9) GARCIA HOZ, Víctor. Organización y gobierno de centros educativos. p. 24

(10) ibidem. p. 27

En sentido estricto la planificación es el conjunto de técnicas ligadas a los - objetivos de la política educativa y al planeamiento técnico-social de un país, que aplicados a la educación procuran conseguir a través de ello determinados - objetivos de orden social.

En sentido más amplio, el planeamiento de la educación como racionalización de de la política educativa, comprende los siguientes aspectos:

- La formulación y ordenación prioritaria de los objetivos de carácter económico-social y educativo.
- Determinar alternativas o vías escalonadas que puedan conducir a esos objetivos y tomando en cuenta las circunstancias en que haya de ser realizadas.
- La previsión y adquisición de los medios más eficaces de ejecución.

El planeamiento educativo debe mantener un margen de flexibilidad para poder - llevar a cabo las acciones necesarias para la consecución de los objetivos, de acuerdo con las diversas circunstancias que se presenten durante la ejecución.

Se puede hablar también de una microplaneación educativa; ésta se refiere al - planeamiento que realiza el cuerpo directivo de una institución determinada. Este planeamiento es una de las funciones más importantes del personal directivo de un colegio. Si el planeamiento es realizado tomando en cuenta experiencias - anteriores y estudiando a fondo los objetivos que se persiguen, será mucho más fácil que la realización y la evaluación, termine con la consecución de cada - uno de los objetivos planteados.

- Organización y legislación escolar.

Para que la organización tenga sustento, firmeza, funcionalidad y estabilidad - necesita apoyarse en leyes que regulen las disposiciones y disponibilidades educativas.

Miguel Morazán define a la legislación escolar como "el conjunto de disposicio-

nes emanadas de una autoridad competente para orientar, organizar y reglamentar la enseñanza de un país". (11)

La normatividad social que se contiene en el derecho educativo define las situaciones sociales en que la educación debe desenvolverse, discriminando las conductas sociales en educación como válidas e inválidas, lícitas o ilícitas con el fin de alcanzar un orden determinado de cambios sociales dentro de la comunidad educativa.

Una consecuencia práctica es la conveniencia de que el director conozca a fondo la legislación educativa de su país para que pueda actuar con firmeza, funcionalidad y estabilidad en el ejercicio de la organización escolar.

- Organización escolar y didáctica.

El estudio que hace la organización escolar de los elementos institucionales y ambientales no es en forma aislada o en función del aprendizaje, sino desde un punto de vista diferente, en tanto que son componentes de la organización escolar, tratando de armonizar esos elementos para el logro de los objetivos de la institución.

La didáctica tiene como finalidad la adquisición mínima de destrezas, de técnicas y de cultura por parte de los alumnos; es decir, se propone dos fines: uno, formativo, que consiste en el desarrollo de las capacidades del niño, siguiendo las leyes de la psicología infantil; y otro informativo, consistente en la organización del conocimiento, según las necesidades del educando, determinados por su propia naturaleza y el medio ambiente. (12)

I.3.7 Consideraciones epistemológicas sobre la organización escolar.

(11) apud. LEMUS, Luis Arturo. Administración, dirección y supervisión de escuelas. Kapelus, Buenos Aires, 1975. p. 41

(12) cfr. JIMENEZ Y CORIA, Laureano. op. cit. p. 17

La organización escolar considerada como un cúmulo de conocimientos se puede analizar desde diferentes puntos de vista, a continuación enunciaremos los más importantes.

- La organización escolar como saber científico.

Existe una ciencia normativa de la organización escolar; el saber científico de la "praxis" organizativa. Es el saber de lo práctico, como objeto de reflexión científica con las notas de rigor, precisión y sistema, propios de la ciencia. La organización escolar no se limita a describir lo que sea el fenómeno organizativo, el cómo de la organización, sino que tiene un alcance normativo, de investigación que versa sobre el deber ser de la organización. El ser pasa al deber ser de la acción organizativa e investiga cuáles son las mejores normas de esa acción en orden a la consecución de los objetivos de la institución. (13)

Y ya que existe la organización escolar como un saber científico, es necesario que el director conozca muy bien esta ciencia y realice su acción directiva con conocimiento de causa y no solamente de manera empírica; guiándose únicamente - por el sentido común ya que éste debe ir acompañado del estudio y de la investigación en lo que a organización escolar se refiere.

- La organización escolar como saber técnico.

Cuando se enfatiza en el carácter práctico de la organización escolar, éste se transforma en una pura técnica, o conjunto de procedimientos derivados de una ciencia para el logro de ciertos resultados. La organización escolar como saber técnico es el modo eficaz de realizar la ordenación de los distintos elementos que intervienen en la vida escolar. La técnica organizativa no es una técnica valorada, en función de unos valores, ideales o experiencias de la institución educativa. (14)

(13) cfr. GARCIA HOZ, Víctor. Organización y gobierno de centros educativos, p. 32.

(14) cfr. ibidem, p. 33

- La organización escolar como saber artístico.

La organización escolar como actividad artística tiene aspectos comunes con el saber artístico (hacer personal sin reglas fijas, modelación o configuración - personal de unos elementos). En un principio la organización escolar tenía mucho de arte, y su saber fue una doctrina empírica, del arte de esa organización. La organización, por muy realizada que esté, no es una tarea automática, mecánica, sino que en ella intervienen la capacidad personal y la destreza del director u organizador. El director debe poseer ciertas características del artista, para ser capaz de interpretar creativamente la realidad, y de responder a situaciones nuevas que se le presentan de una manera original, personal y eficaz.

I.3.8 Los principios esenciales de la organización escolar.

La organización escolar es una actividad compleja, que maneja varios elementos y factores y que, por este motivo, tiene un alto grado de dificultad. Para realizar con éxito la labor organizativa y directiva es necesario conocer y saber aplicar cuatro principios esenciales: el principio de unidad, el de competencia o especialización funcional, el de jerarquía o autoridad y el de coordinación.

Algunos de estos principios son considerados también como condiciones indispensables para una buena organización escolar: "unidad de fines y de medios, coordinación de todos los elementos y una perfecta comprensión de los aspectos de la vida y actuación de la escuela de acuerdo con aquellos..." (15)

- Principio de unidad .

Este principio debe orientar toda la problemática organizativa; además de la existencia de una escala de división de trabajo y de una serie de funciones o de competencia asignadas a los diferentes órganos o miembros de la organización, debe el director velar por la existencia de este principio de unidad que haga que todo responda en un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y de propues--tas.

(15) JIMENEZ Y CORIA, Laureano. op. cit. p. 15

La organización escolar supone:

- + una pluralidad de acciones, que se realizan en colaboración entre los distintos miembros, relacionados entre sí;
- + una concurrencia intencional y sistemática de esas acciones;
- + un cierto nivel de previsión en el comportamiento de los miembros;
- + una meta o elemento finalista de la organización, que justifique su existencia y que impulse y dirija las acciones que en ella se desarrollan.

La función de la organización es ordenar y coordinar a estos cuatro componentes organizacionales a través de un principio que constituya la esencia de la organización: el principio de unidad.

A conseguir esa unidad se orientan todos los demás principios de la organización; especialmente el de competencia o responsabilidad en la especialización de tareas; y de jerarquía, autoridad o unidad de mando, y el de coordinación de esfuerzos individuales o sectoriales. (16)

Una condición indispensable para que el principio de unidad funcione a nivel institucional es que exista una unidad estrecha entre los directivos de la institución, fundamentada en los objetivos institucionales.

Cuando los directores están unidos, es difícil que se tomen decisiones equivocadas y, cuando esto sucede, es más fácil rectificar el rumbo y resolver los problemas. La falta de unidad de los directores repercute en todos los miembros de la comunidad educativa y es prácticamente imposible que se cumplan los objetivos institucionales. Una medida preventiva para evitar la falta de unidad es establecer un sistema eficaz de comunicación a todos los niveles y, especialmente, a nivel directivo.

- Principio de división del trabajo y especialización.

(16) cfr. GARCIA HOZ, Víctor. Organización y gobierno de centros educativos. p.p. 84-85.

Este principio tiene como finalidad producir más y mejor con el mínimo esfuerzo, o producir lo mismo con menos esfuerzo. "Es un medio de obtener el máximo provecho por vía de la simplificación de funciones, separación de actividades y especialización del personal. La especialización consiste en la habilidad o conocimiento que adquiere una persona como consecuencia de su dedicación al cultivo de una rama de una determinada ciencia o arte". (17)

La división del trabajo es, en buena medida, la razón de ser de la organización. Algunos motivos por los que se da esta división son los siguientes:

- + preferencia de las personas por determinadas labores;
- + especialización y eficiencia;
- + imposibilidad de que una sola persona pueda hacer varias cosas diferentes a la vez;
- + la profundización en los conocimientos científicos y técnicos en materia educativa.

La división del trabajo también tiene sus limitaciones:

- + la división y especialización extremas pueden hacer perder de vista la -
unidad y la integridad;
 - + en casos extremos puede dificultar la coordinación.
- Principio de jerarquía o de autoridad y responsabilidad.

"Es la función de mandar y lograr la obediencia". (18) La autoridad y la responsabilidad pueden y deben delegarse; la delegación sólo puede hacerse cuando hay entendimiento, lealtad, confianza y capacidad. El director debe formar a sus -
subordinados y capacitarlos paulatinamente para que lo puedan sustituir en su -

(17) LEMUS, Luis Arturo. op. cit. p. 29

(18) idem.

ausencia y no se convierta su presencia en algo imprescindible.

El principio de jerarquía establece la distribución de las funciones que corresponden a cada uno de los órganos discriminando la competencia por razón de grado.

El principio de Jerarquía puede verse desde distintos puntos de vista:

- + En sentido general es un principio que informa a las organizaciones estructuradas en niveles ascendentes de responsabilidad.
- + En un sentido más concreto se refiere al vínculo de subordinación que se da dentro de los órganos de una institución.
- + También se entiende como la ordenación de competencias basada en la supremacía y subordinación entre diversos órganos según grados formales sucesivos.

Para efectos prácticos, el principio de Jerarquía puede definirse como "El establecimiento de una ordenación escalonada que vincula a los distintos órganos de una misma organización, dotados de competencia propia, en virtud de la cual los órganos superiores pueden ejercer facultades para dirigir, impulsar y ordenar - la actividad de los inferiores al objeto de alcanzar la unidad de todas las actuaciones de la organización". (19)

De lo anterior podemos deducir que el principio de jerarquía implica, los siguientes rasgos:

- + Un órgano de dirección que dirige, impulsa, orienta, unifica y coordina - toda la organización.
- + La existencia de una organización compleja.
- + Que exista una distribución de tareas, con competencia material y con subordinación de grados entre diferentes escalones jerárquicos.

(19) GARCIA HOZ, Víctor. op. cit. p. 89

Se pueden establecer distintas clases de jerarquía:

- + La común o especial, cuando afecta a toda la organización del colegio, o se vincula sólo a un servicio o sector determinado.
- + La activa, consultiva y de control, dependiendo de la naturaleza de los órganos que relacione: los órganos consultivos normalmente están desvinculados de la línea directa de jerarquía.

- Principio de coordinación .

Según Henry Fayole, coordinar es establecer la armonía entre los actos de una organización de manera que se facilite con ello el funcionamiento y el éxito; - es dar a la ordenación de cada función las proporciones que convengan para que pueda desempeñar su papel de forma segura y eficaz.

Cuando esto sucede el programa de actividades de los diversos servicios se desarrolla simétricamente en una armonía de objetivos con las circunstancias; de esta manera la indispensable unidad telecológica de la organización se encuentra asegurada.

El objetivo de la coordinación es conseguir la debida coherencia, actuación sin crónica en el tiempo y la necesaria eficacia de servicios, órganos y funciones de una misma organización, de modo que aporten su mayor rendimiento a la obra total.

La coordinación puede y debe realizarse en los tres momentos didácticos: Planeamiento, Ejecución o realización y evaluación de los resultados obtenidos.

1.4 Concepto de Escuela .

Antes de continuar profundizando en la disciplina educativa que nos ocupa; es - decir, en la organización escolar, es necesario detenerse a analizar la base sobre la cual se fundamenta esta disciplina. La organización escolar nos habla - de organizar una institución educativa; es decir, una escuela. Es necesario pues

antes de continuar con el tema central, detenernos a analizar brevemente qué es aquello que se va a organizar; qué es una escuela.

I.4.1 Enunciación y comentario de algunas definiciones del concepto de escuela.

Mialaret define a la escuela como el "Establecimiento donde un enseñante está capacitado para impartir educación a una colectividad de alumnos" (20). Un acuerdo de la "Cour de Cassation" del 26 de noviembre de 1903, señaló algunos criterios que definen a una escuela: "Impartir una enseñanza, habitualmente en común a tres niños al menos, pertenecientes a dos familias diferentes más o menos similares..." (21).

La definición anterior tiene un carácter clásico, de tal manera que las escuelas actuales siguen ajustándose a lo que acabamos de señalar. Sin embargo las instituciones escolares de nuestra época cuentan con ciertas características que es necesario mencionar en definiciones más actuales de este concepto.

Etimológicamente la palabra escuela viene del griego scholé y del latín schola, que significa lugar de estudio.

Desde un punto de vista conceptual se pueden dar las siguientes definiciones:

- "Lugar o edificio donde se educa e instruye". (22)
- "Corporación de docentes y discentes en comunidad y plenitud de ejercicio". (23)

(20) MIALARET, G. Vocabulaire de L'Education. p. 179

(21) idem.

(22) SANTILLANA. Diccionario de las ciencias de la educación. Diagonal/Santillana, Madrid. 1983. p. 567

(23) idem.

Desde un punto de vista organizativo, que es el que más nos interesa, tenemos - las siguientes definiciones:

- O. Willmann define la escuela como el "Lugar propio del trabajo formativo - colectivo". (24)
- Víctor García Hoz lo define como una "Institución social educadora constituida por la comunidad de maestros y escolares". (25)

Con estas últimas definiciones tenemos una concepción más completa de lo que es una escuela en nuestros días. Es conveniente agregar a la definición de García Hoz dos elementos dentro de la comunidad que él menciona; los padres de familia y el entorno social de la institución. Ambos elementos forman parte importante en la vida de la escuela.

1.4.2 Funciones de la escuela.

De acuerdo con las necesidades educativas de la sociedad actual la escuela debe llevar a cabo las siguientes funciones:

- Sistematización, que implica que la escuela seleccione estímulos y contenidos; y que a su vez jerarquice los objetivos y los medios con que cuenta.
- Sancionadora de los logros educativos alcanzados por los alumnos por delegación de la sociedad.
- Profesionalización; que se refiere a la inserción social de los educandos. - Cuando se establece un nuevo centro educativo se deben detectar las necesidades educativas del medio social circundante de tal manera que los alumnos egresados contribuyan en la satisfacción de las necesidades de su entorno social.

(24) apud. idem.

(25) apud. idem.

En nuestro país, sobre todo a nivel universitario egresan un gran número de - alumnos que encuentran saturado el campo de trabajo de su especialidad y terminan realizando una actividad profesional distinta a su propia carrera. Este fenómeno se conoce con el nombre de movilidad social. Si se hiciera un estudio - profundo para detectar las necesidades sociales y laborales de una comunidad - concreta, antes de fundar un colegio determinado, se contribuiría de una manera eficaz al desarrollo educativo y económico del país.

- Orientación como ayuda a los alumnos para que se conozcan así mismos y a su entorno social y sean capaces de realizar un proyecto de vida propio.
- Sociabilización del alumno en orden a ser consciente la integración de éste en la sociedad. En este caso la escuela funciona como agente de integración y de control entre el individuo y la sociedad, ya que transmite normas y valores sociales y de convivencia.

La escuela es un agente catalizador muy importante e insustituible en la socialización del niño. Normalmente la escuela es el primer contacto formal que - el niño tiene con la sociedad. Posteriormente en la vida social del niño y del adolescente, la escuela conserva un papel de capital importancia.

I.4.3 Elementos de la institución escolar .

En los centros educativos existen dos tipos de elementos, los personales y los materiales.

Los elementos materiales son utilizados como medios para la actividad educativa, mientras que los personales son elementos activos que realizan o estimulan la educación. Dentro de los elementos personales se distinguen los que están dedicados específicamente al estímulo o realización educativa, es decir, los profesores, padres y alumnos, los que se dedican a la asesoría técnica, y los que - cumplen misiones auxiliares.

Dentro del sistema de educación personalizada, que es el que estamos analizando, la figura del profesor se encuentra muy cerca a la de los alumnos, en tanto que

unos y otros cooperan en el mutuo perfeccionamiento, sin embargo como es lógico, la función del profesor es más estimuladora y orientadora que la del alumno, - que es más realizadora o activa. Dentro de los límites del colegio los padres se entienden como elementos cooperadores de la acción del profesor. Esto no significa que los padres tengan en la educación una función menos importante que los profesores. En el colegio la acción de los profesores tiene primacía sobre la de los padres, ésta última adquiere su primacía en la educación familiar, en el ambiente social y, desde un punto de vista global en todo el proceso educativo del educando.

El personal técnico asesora a los alumnos, padres y profesores, su finalidad es que éstos puedan obtener los elementos que conforman un problema, para tomar la decisión más adecuada.

El personal auxiliar y subalterno se encarga de la ordenación y preparación de los elementos materiales para que se obtenga de ellos el máximo de rendimiento. Este tipo de personal incluye tanto al personal administrativo que maneja los medios económicos del colegio y que atiende el trabajo secretarial que genera la actividad escolar, y por otro lado el personal que se encarga del mantenimiento y la limpieza de las instalaciones.

1.4.4 Finalidades y objetivos de la institución escolar.

La finalidad general de un colegio consiste en crear un ámbito de convivencia y vida en el cual cada integrante puede realizar el aprendizaje de la vida de acuerdo con un criterio recto, con sus propias posibilidades y sus propias limitaciones.

Esta finalidad debe desarrollarse en cuatro áreas principales:

- Enseñanza y aprendizaje sistemático.
- Orientación y decisión personal.
- Convivencia.

- Autoevaluación. (26)

Enseñanza y aprendizaje sistemático: En este campo la escuela intenta ofrecer el estímulo y la orientación necesarias para que el estudiante alcance los conocimientos, los hábitos culturales y las aptitudes adecuadas en orden a su desarrollo intelectual y técnico.

Orientación y decisión personal: En este campo el colegio ofrece la posibilidad de desarrollar progresivamente el propio criterio para tomar decisiones eficaces y dignas, referentes a la vida escolar, a la vida profesional y a la vida personal. A través de la orientación el estudiante estará capacitado para formar su proyecto de vida, con sólidas bases morales y abierto a las exigencias del mundo en que vive.

Convivencia: Se aspira a desarrollar, en este campo, actitudes de respeto y servicio a los demás, así como aptitudes sociales necesarias para la comunicación humana y para la colaboración en el trabajo y en el uso del tiempo libre como medio de integración personal.

En el campo de la evaluación se procura que profesores y alumnos lleguen a ser capaces de conocer sus posibilidades y limitaciones en el campo del conocimiento, de la actividad profesional y en las aficiones personales.

Podemos resumir los objetivos de la institución diciendo que tienden a la búsqueda del desarrollo de una personalidad rica espiritualmente, capaz de ponerse en comunicación y colaboración con los demás.

El director de un colegio debe plantearse como una cuestión fundamental la definición de los objetivos que persigue su institución educativa para que toda su actividad se encamine a la consecución de esos objetivos. De aquí la importancia de detectar las necesidades que se pretenden cubrir para que, con base en -

(26) cfr. GARCIA HOZ, Víctor. Organización y gobierno de centros educativos. p. 107.

éstas, se planteen los objetivos.

Para que un proceso de enseñanza sea verdaderamente educativo, no sólo se ha de buscar la adquisición de un conocimiento o una destreza determinada, sino también el desarrollo de una función cognitiva o práctica y la posibilidad de promocionar un valor humano.

Para establecer o seleccionar los objetivos de un centro educativo, deben formularse las siguientes preguntas y contestarlas de acuerdo con las necesidades - que pretende satisfacer la institución educativa.

- ¿Qué conocimientos se van a impartir?
- ¿Qué funciones del pensar y de la expresión se van a desarrollar?
- ¿Qué valores humanos se van a promover? (27)

Conocimientos a impartir: Estos dependen del tipo de institución de que se trata, en el caso de la presente investigación, los conocimientos impartidos serán los correspondientes a la enseñanza media básica, con el objeto de preparar a los alumnos para continuar con sus estudios y concluir con la enseñanza universitaria. Los conocimientos que se imparten varían dependiendo del tipo de escuela y de las diferentes materias que forman parte del plan de estudios.

Habilidades intelectuales y capacidad de expresión: Se deben tener en cuenta los diferentes tipos de habilidades y aptitudes que se pretenden desarrollar en los alumnos. Las habilidades pueden ser manuales o de otro tipo. Como habilidad es necesario desarrollar la capacidad de expresión del estudiante. Esto - lleva consigo el desarrollo de distintas capacidades de comunicación, tanto verbal como no verbal.

Dentro de las instituciones educativas no se puede hablar de objetivos exclusivamente económicos, como prioritarios, sin embargo la preocupación económica no

(27) cfr. ibidem, p. 110

debe dejarse de lado, debiendo cuidar dos aspectos fundamentales: aprovechar - al máximo los recursos económicos para lograr una educación de calidad y por otro lado, hacer extensivo al mayor número de familias los beneficios de la educación.

La permanencia en el tiempo de la institución educativa en mucho depende de la identificación que tengan los miembros de la comunidad educativa con los objetivos institucionales. (28)

I.5 Administración educativa.

I.5.1 Concepto de administración educativa.

En una definición muy sencilla entendemos por administración, en general, al - conjunto de conocimientos y acciones encaminados hacia el control de determinados factores para la consecución de un objetivo determinado. La administración puede ser pública, privada o mixta; es pública cuando se ocupa de las tareas gubernamentales del Estado; es privada cuando se encarga de los negocios particulares y es mixta cuando se encarga de las dos. "La administración educativa es parte de la administración general encargada del quehacer educativo". (29)

La administración educativa es un quehacer que abarca varios aspectos; en una - definición más exacta tenemos que la administración educativa es una... "Actividad esencialmente pública (aunque en la mayoría de los países democráticos, con diversos grados de participación y responsabilidad de la iniciativa privada) - que, dentro de la administración general de cada Estado, se ocupa del sector educativo a diversos niveles y en distintos aspectos de la responsabilidad política territorial e institucional..." (30)

(28) idem.

(29) LEMUS, Luis Arturo. op. cit. p. 25

(30) SANTILLANA. Diccionario de las ciencias de la educación. Diagonal/Santillana, Madrid, 1983. p. 49

Por otra parte la administración de la educación puede ser de distintos tipos:

- Exclusivamente estatal,
- de amplia participación social, o
- subsidiaría de la iniciativa privada, laica o religiosa.

Actualmente la administración de la educación ha cobrado particular importancia por las siguientes razones:

- La condición creciente de la educación como institución básica de realidad social.
- Por su contribución al progreso material y al bienestar personal y colectivo.
- Por constituir este sector uno de los mayores y posiblemente el más complejo de la administración pública en general.

1.5.2 Funciones de la administración educativa .

La administración de la educación es una actividad muy variada y compleja, sin embargo podemos enunciar las siguientes como las principales funciones de la administración educativa:

- Formulación de políticas educativas, estudio y planeamiento de las necesidades de centros escolares, de profesores, etc.
- Organización y graduación de niveles de responsabilidad, de coordinación de actividades y de evaluación de resultados de los sistemas educativos y de sus instituciones. De lo anterior se deduce la variedad de especializaciones que se requieren para una acción eficaz de la administración educativa.
- También debe promover la gestión tendiente al mejoramiento de la calidad de la educación, lo que implica una acción interdisciplinaria que abarca aspectos técnico-pedagógicos, económicos, sociológicos, políticos, etc; así como de los problemas de orden cuantitativo que plantea todo sistema educativo.

Desde este punto de vista la administración educativa de nuestro país ha descui

dado el mejoramiento de la calidad de la educación sacrificándola para conseguir un mayor número de egresados y aumentar así la cantidad de alumnos que terminan la educación básica. Esto se manifiesta en algunas medidas que ha tomado la Secretaría de Educación Pública, mismas que protegen a los malos estudiantes. Entre estas medidas tenemos, por ejemplo, el no permitir a la escuela el expulsar a un alumno, el poner trabas para que un alumno repruebe un año, aunque las circunstancias así lo ameriten; el no permitir que a un alumno se le ponga menos - de cinco de calificación, aunque el resultado sea de cero.

Las consecuencias de estas medidas han sido, entre otras, un pésimo nivel académico general en todo el país a nivel de sexto de primaria. Cuando el alumno - llega a secundaria es tal su problema académico que es muy común que en las escuelas secundarias exigentes exista un promedio de tres reprobadas por alumno - al mes, habiendo algunos por supuesto, que reprueban cinco, siete o inclusive - todas las materias. La deficiencia académica se puede ver también en la orto--grafía que tienen los alumnos de secundaria. Este problema se arrastra y es - muy común encontrarlo en alumnos universitarios e inclusive en profesionistas - con varios años de ejercicio profesional.

Por estas razones el director de un colegio deberá tender a la excelencia del - nivel académico de su institución. Esto se logra mediante la formación y actualización pedagógica del personal docente, y de la excelencia en el planeamiento, la realización o ejecución y evaluación de cada uno de los programas académicos.

1.5.3 Descentralización de la administración educativa.

Para que la estructura administrativa sea efectiva se deben tomar dos medidas - administrativas:

- Delegación de responsabilidad y autoridad, y
- Delimitación de líneas de autoridad y campos de jurisdicción.

Delegación de responsabilidad y autoridad: En nuestro país, últimamente se ha intentado una descentralización de la administración pública; y por consiguiente de la administración educativa. Esta descentralización se debe hacer a tra

vés de la delegación de responsabilidades en los empleados subalternos. Esto supone una buena selección del personal al que se le van a confiar ciertas funciones, atendiendo a su capacidad y a su honradez.

La autoridad supone, en última instancia, disciplina. Esta sólo se logra a través de jefes capaces y de la existencia de convenios claros y equitativos, de personal competente y responsable, y de la aplicación de sanciones justas y de reconocimiento a los méritos; esto último requiere de una adecuada reglamentación.

Delimitación de líneas de autoridad y campos de jurisdicción: Tiene como propósito "introducir y mantener la racionalidad, la coordinación, la continuidad y la eficacia técnica de la gestión administrativa de la educación" (31). Cada uno de los directivos y empleados en sus distintos niveles jerárquicos debe saber exactamente ante quién es responsable y quiénes dependen directamente de él; también debe conocer su radio de acción y con qué personas tiene relaciones solamente de colaboración y no de dependencia directa. Si se trabaja de esta manera los mecanismos de control, supervisión y comunicación serán más eficaces.

1.6 Los Recursos Materiales y el Régimen Económico de una Institución Educativa.

Una vez definido y analizado el tema de la administración educativa, se volverá al tema que ocupa esta investigación; es decir, a la organización y dirección escolar, y se hablará concretamente del tema referente a los recursos materiales y al régimen económico de una institución educativa.

1.6.1 Instalaciones y material.

Los elementos físicos no son decisivos en la eficacia del proceso educativo, sin embargo su influencia es importante.

(31) LEMUS, Luis Arturo. op. cit. p. 104

Es indudable que el medio material y el ambiente espiritual que rodean al niño son una influencia poderosa en su educación "Un edificio amplio, bello y alegre estimulará a los educandos en lo que concierne a la alegría y el ánimo para el trabajo; desarrollará su buen gusto, influirá para que se presenten aseados, en la formación de buenos hábitos, en la formación de su personalidad estética, - etc." (32).

Los elementos más relevantes del medio en donde se desarrolle la educación son las otras personas; sin embargo esto no quita importancia a los factores físicos y además son elementos que intervienen en la formación del clima psicológico. La conducta y el aprendizaje de los estudiantes se encuentran condicionados en cierta manera por las instalaciones del colegio.

El espacio, la comodidad del mobiliario, junto con el calor y la luz constituyen, probablemente, los tres factores fundamentales a través de los cuales las instalaciones de un centro influyen en el desarrollo y la eficacia de sus actividades.

- Flexibilidad en los elementos arquitectónicos y de mobiliario.

La determinación y ordenación de los distintos espacios de una institución escolar es una cuestión que sólo puede resolverse en el lugar de que dispone para trabajar.

Deben tomarse en cuenta las posibilidades y limitaciones que ofrece el solar de que se dispone. Sin embargo, una ley general que debe tomarse en cuenta en la arquitectura escolar es la ley de la flexibilidad. Una institución de educación personalizada debe utilizar todas las posibilidades de relación y de agrupación que las condiciones personales de los estudiantes exigen. Por esta razón los espacios, en la medida de lo posible han de ser también flexibles, es decir, susceptibles de ser ampliados y reducidos a la medida de las necesidades

(32) JIMENEZ Y CORIA, Laureano. op. cit. p. 31

ción personalizada se cuente con locales adecuados para platicar de manera personal con los alumnos, sin que esto signifique que las pláticas con los alumnos deban ser forzosamente en un local cerrado, pueden ser en los pasillos, en los jardines o en cualquier lugar del colegio. (33)

- Mobiliario y decoración.

Se unen ambos casos porque responden a una misma finalidad: crear un ambiente cómodo y bello que haga grato el trabajo para los niños y el maestro.

"El mobiliario hablará claramente del adelanto o atraso de la educación; es decir, de los métodos empleados en el trabajo docente". (34)

Antiguamente las escuelas, tenían unos bancos largos sin respaldo, que obligaban a los niños a adaptarse a sus dimensiones, casi siempre excesivos o insuficientes para su talla. Posteriormente, los estudios antropométricos y las nuevas doctrinas pedagógicas e higiénicas aceptaron los pupitres inclinados, para una o dos personas, con bancos de respaldo de altura diferente, teniendo la ventaja de ser higiénico, evitando las escoliosis, la miopía, etc.

Ultimamente han surgido mesas de tablero horizontal, con sillas personales, mobiliario que facilita el trabajo en grupos, la observación directa por los educandos y las actividades manuales y experimentales.

Lo cierto es que en la actualidad, el mobiliario escolar varía dependiendo del tipo de educación que imparte la institución y de su misma naturaleza, según se trate de una escuela pública o privada. El autor de la presente investigación recomienda la mesa cuadrada individual con tapa abatible de manera que el alumno puede guardar ahí sus libros, y una silla individual. Este tipo de mobiliario permite el trabajo individual y el trabajo en equipo, ya que son mesas que al juntarse con otras cuatro o seis, forman una sola mesa más grande en donde

(33) cfr. GARCIA HOZ, Víctor. Organización y gobierno de centros educativos. -- p. 184.

(34) JINENEZ Y CORTA . Laureano. op. cit. p. 35

se puede trabajar con otros compañeros.

Es importante diseñar un mobiliario resistente, de tal manera que cada año puedan hacerse algunas reparaciones y siga funcionando como nuevo en el siguiente ciclo escolar.

Cada salón deberá tener un pizarrón de cristal esmerilado o de tela apizarrada en color oscuro, gris o verde.

La decoración escolar también es de capital importancia. Para realizar adecuadamente la labor educativa es necesario crear un ambiente que inspire al niño - un sentimiento profundo y justo de la vida y del trabajo. "Es innegable que el desarrollo de las emociones y de los sentimientos estéticos tienen un enorme valor en la educación". (35)

La escuela tiene la obligación de conducir la educación estética de manera que despierte, estimule y encauce en el niño la emoción, dándole la capacidad de exteriorizarla, lo cual se alcanzará creando situaciones reales de belleza. La decoración deberá ser de buen gusto; los alumnos viven en un contexto, en un ambiente, y de las condiciones de él depende en gran medida la eficacia y la calidad de la educación.

- Material didáctico.

El objetivo del material didáctico consiste en servir "como objeto de contemplación o medio de actividad que facilita el aprendizaje". (36) El desarrollo de la técnica de los últimos años ha favorecido de manera extraordinaria el contacto directo entre el alumno y la realidad que debe ser conocida.

Sabemos que el material no sustituye al profesor pero éste, con la ayuda de instrumentos técnicos, puede librarse de muchas actividades mecánicas en las que -

(35) ibidem. p. 37

(36) GARCIA HOZ, Víctor. Organización y gobierno de centros educativos. p. 185

puede ser reemplazado por el mismo material didáctico y así el profesor puede dedicarse con mayor intensidad y más tiempo a la preparación y control del trabajo y al contacto personal y orientador con sus alumnos.

Para la dirección de un centro educativo el material didáctico plantea problemas de selección y adquisición, de almacenamiento y de distribución, y el uso por alumnos y profesores.

El material didáctico puede clasificarse en:

- + Material audiovisual: Proporciona información a través de elementos sensibles que permiten un conocimiento intuitivo de la realidad.
Por ejemplo: Material visual directo, proyecciones fijas, proyecciones móviles, tocadiscos y grabadoras, radio y televisión, así como modelos tridimensionales que se utilicen para ejemplificar algún tipo de enseñanza.
- + Material de lectura y estudio: Constituido principalmente por libros, periódicos, revistas, álbumes y ficheros.
- + Material de ejecución: A este tipo pertenecen los materiales de escritura, dibujo y construcción en general.

La experiencia confirma que el material didáctico se utiliza con mayor eficacia cuando en el colegio hay una comisión formada por profesores y alumnos, con el encargo específico de cuidar el material didáctico. Es necesario que al comienzo de cada curso, profesores y alumnos conozcan el material, propio y común, con el que cuentan para la realización de sus trabajos.

I.6.2 El ambiente escolar.

El ambiente escolar tiene relación directa con el edificio escolar y con los medios materiales de una institución educativa. Desde el punto de vista educativo el ambiente escolar va cobrando cada día mayor importancia; en el problema de la ambientación escolar ocupa un lugar muy importante el edificio del colegio. Por este motivo se debe procurar la participación de especialistas cuando

se va a construir un centro educativo.

No sólo la arquitectura forma parte importante de la ambientación escolar; existen aspectos que contribuyen extraordinariamente a la formación de un ambiente adecuado en una institución escolar: la limpieza y la decoración. En este sentido la colaboración de los directores y de los profesores e inclusive de los mismos alumnos es muy importante.

La limpieza es un punto que influye directamente en el ambiente escolar y en el que la dirección debe exigir constantemente. La limpieza tiene una doble característica: si los directivos le ponen atención es muy fácil de conservar; pero si la descuidan, es muy fácil de perder.

Los papeles tirados en el suelo y los letreros en las paredes son indicadores - bien claros de que algo falla en la educación que se imparte en el colegio.

Independientemente del ambiente físico se encuentra el ambiente humano. Este ambiente se puede llamar también ambiente psíquico, moral o social.

El ambiente humano no surge de las condiciones materiales del centro, sino de las actitudes y relaciones personales que en él se establecen.

Los directores deben tomar en cuenta que, salvo algunas excepciones, el orden se alcanza mediante una preparación adecuada de las actividades y una fidelidad razonable a tal preparación.

El ambiente de un aula se encuentra estrechamente relacionado con la personalidad del profesor, así como el ambiente de un colegio tiene mucho que ver con la actitud, con la actuación de cada uno de sus profesores y de sus directivos. En educación la autoridad es capacidad de servir a los estudiantes mediante la preparación adecuada de sus actividades, mediante el estímulo y la orientación de su trabajo, y mediante la exigencia de que cada alumno dé de sí todo lo que pueda.

1.6.3 El régimen económico .

El régimen económico de un colegio varía radicalmente dependiendo de si es federal o particular. Esta investigación va dirigida a los colegios particulares.

En un colegio, como en cualquier otra actividad es necesario ordenar los elementos o factores con los que se cuenta para conseguir el fin que se pretende, de manera que se obtenga un rendimiento óptimo con el sistema elegido, minimizando al mismo tiempo el costo del proceso. Se trata de establecer un sistema que, - por una parte determine el sistema a través del cual se va a hacer posible la - prestación de un servicio educativo y, por otra, se obtenga el máximo rendimiento al mínimo costo.

El cálculo de costos y rendimientos en los colegios se ha de subordinar a la educación: ella es el fin y los medios económicos sólo son eso: medios. Sin embargo, no hay que olvidar que los factores económicos condicionan la actividad educativa proporcionando los instrumentos materiales necesarios. Por este motivo es imprescindible el conocimiento de los costos y los rendimientos.

"Así como la empresa mercantil está fundamentada en la obtención de unos beneficios óptimos, la entidad educativa debe utilizar criterios de optimización educacional, pero sin descuidar el aspecto económico, para no hacer peligrar ni el servicio que presta, ni su continuidad". (37)

El plantel debe contar con un administrador con habilidad para el manejo financiero y con una gran ilusión por la labor educativa que el colegio realiza, de esta manera se pueden lograr los objetivos educativos sin que se descuide el aspecto económico.

No es objeto de esta investigación el describir el sistema o régimen económico de un determinado colegio.

I.7 La Estructura Organizacional de un Plantel Educativo y sus Organos de Gobierno.

(37) ibidem. p. 187

Renglón esencial del estudio de la organización de un colegio es el análisis de la estructura organizacional y de los órganos de gobierno. Ambas cosas están - íntimamente relacionadas, sin embargo, para facilitar su estudio vamos a abordar primeramente la estructura organizacional y posteriormente los órganos de - gobierno.

1.7.1 Estructura organizacional.

Drucker afirma que "al reflexionar sobre la estructura de la organización, debe mos preguntarnos no sólo qué tipo de estructura hace falta, sino también cómo - podemos alcanzarla". (38) En el caso nuestro, de una organización educativa, - debemos estudiar la realidad actual del colegio y ver la estructura con la que está trabajando; posteriormente se estudiará qué tipo de estructura es la que - más le conviene atendiendo a varios factores como el número de personas que tra bajan ahí, el número de alumnos, la situación económica actual del colegio, etc.

Una vez elegido el tipo de estructura que más le conviene a la institución, se estudiarán los medios que se tienen que poner para alcanzarla. Esto se puede - concretar a través de la formulación de objetivos a corto, mediano y largo pla- zo, de manera que se vaya siguiendo un camino claro y específico para la consecución de la estructura que más le conviene a un colegio determinado.

En los colegios es muy común encontrarse con la tendencia a pensar que la es- - tructura teórica de un colegio coincide con la estructura real. En muchas oca- siones no se sabe cuál es la función específica que debe desarrollar un profe- sor que ocupa un puesto directivo.

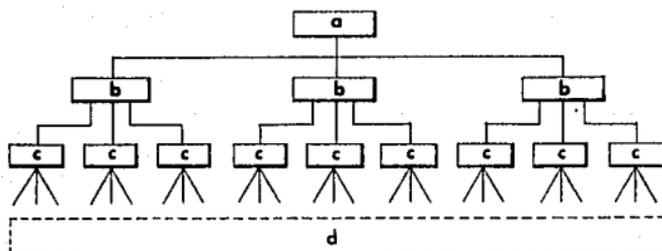
Mayntz nos dice que la "estructura efectiva sólo se descubre a través de obser- vación adicional de lo que sucede realmente en la organización. Para que el aná lisis de la organización sea completo tienen que determinar tanto su estructura

(38) apud. ISAACS, David. Cómo mejorar la dirección de los centros educativos.
EUNSA, Pamplona, 1983. p. 20

intencional como su estructura real". (39)

Tanto en los colegios como en otro tipo de empresas, cabe la posibilidad de que no concuerde en la práctica lo que sucede en la realidad con lo que debería suceder. El director debe estar enterado del funcionamiento del colegio para que, con base en una realidad concreta, bien conocida por él y por sus colaboradores, se pongan en práctica los medios necesarios para alcanzar la estructura más adecuada, para el funcionamiento de ese colegio. A continuación analizaremos algunos tipos de estructura que se presentan en los centros educativos.

- Estructura lineal



a = dirigentes (altas autoridades)

b = supervisores

c = ejecutivos (directores escolares)

d = realizadores (maestros)

(39) apud. idem.

Características de esta estructura:

- Está pensada tomando en cuenta a las personas: las funciones son para las personas.
- Las funciones están graduadas en escalones sucesivos.
- Las decisiones son transmitidas y controladas a los niveles más bajos, que son los encargados de ejecutarlas. Los bajos niveles no participan en la toma de decisiones.

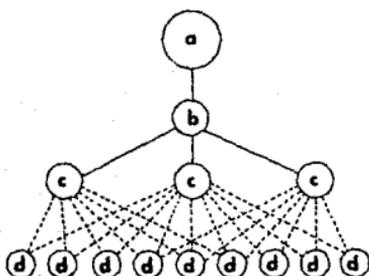
Ventajas:

- Es fácil ejercer el control porque hay delegación de funciones, y un jefe responsable en cada nivel.
- Hay eficacia ejecutiva y están claramente determinadas la autoridad y la responsabilidad de cada uno. Esto da como resultado la estabilidad.

Desventajas:

- Inflexibilidad y rigidez en el proceso de trabajo.
- Los subordinados carecen de autonomía.
- La oportunidad de iniciativa es muy reducida. Al no participar más que los altos directivos en la toma de decisiones, se pierden las aportaciones que pueden dar algunos directores y profesores que, en muchas ocasiones, son los que están mejor enterados de la problemática escolar. Su participación en la toma de decisiones aportaría soluciones a problemas reales que muy probablemente desconozcan las altas autoridades.
- La promoción a puestos superiores es muy limitada.

Estructura funcional o estaf



a = Altas autoridades.

b = Inspectores y supervisores.

c = Directores escolares (ejecutivos).

d = Maestros (realizadores).

Características:

- Está concebida tomando en cuenta las funciones: son las personas para las funciones.
- Cuenta con un mando unitario central .
- Se estudia y analiza cada función, y se busca a la persona más adecuada para realizarla.
- En situaciones de especial dificultad, se establece un equipo que analiza y realiza funciones.
- Hay coordinación entre las diferentes funciones.

Ventajas:

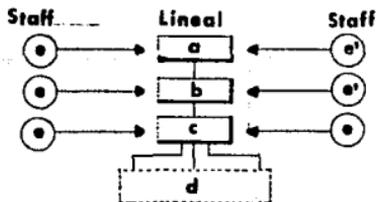
- Cada función es muy especializada. Esto favorece que la persona no se pierda en la inmensidad del trabajo que tiene que realizar, situación que suele darse en los centros educativos. Cuando el trabajo es especializado, se sabe qué se tiene que hacer y cómo hacerlo.

- Se conocen profundamente las características de cada problema.
- Se manejan fácilmente los medios funcionales.
- Existe un amplio campo para la iniciativa personal, misma que es fomentada por este sistema.
- Hay oportunidad para la formación de expertos, se pueden formar especialistas de diferentes funciones, gente dedicada exclusivamente a la orientación escolar y vocacional, a la orientación familiar, disciplina, relaciones públicas, actividades educativas, fomento artístico, etc.

Desventajas:

- Al multiplicar las funciones surgen muchos jefes.
- La responsabilidad se diluye.
- Cada subordinado tiene varios jefes.
- Puede surgir confusión e indecisión.
- Existe el peligro de ineficacia y lentitud.

Estructura Mixta (líneal o estaf)



- a = Altas autoridades.
- b = Inspectores y supervisores.
- c = Directores escolares (ejecutivos).
- d = Maestros (realizadores).
- e = Estaf, servicios de carácter técnico.

Características:

Este tipo de estructura está formado por dos órganos:

- Órgano línea:

Mantiene la autoridad,
ejecuta el mando,
se reserva la decisión,
se estructura jerárquicamente.

- Órgano de apoyo o estaf:

Aporta la técnica,
su misión es la investigación, el control y la evaluación,
los dos órganos deben de estar coordinados,
los grados jerárquicos deben ser paralelos,
la ramificación de las líneas de mando también es paralela,
coinciden en el jefe supremo.

Ventajas:

Está formada con base en las estructuras anteriores.

De la estructura lineal toma la estabilidad, la línea de autoridad, la fácil -
coordinación de funciones y la eficacia operativa. De la estructura funcional,
la especialización, la agilidad del procedimiento, el mayor campo de iniciativa

y la seguridad de la investigación y análisis.

De una manera inmediata, se puede decir que todas las escuelas deberían de poner en práctica la estructura mixta.

Antes de tomar esta decisión se debe analizar la realidad concreta de cada institución educativa y, con base en este análisis, tomar una decisión respecto al tipo de estructura que conviene tener.

Las tres estructuras que se acaban de analizar son las tres posibilidades teóricas que tiene un colegio para establecer su estructura. Sin embargo, por experiencia sabemos que, ya en la práctica, las estructuras en la vida de un colegio pueden ser de lo más variado.

A continuación se analizarán otros tipos de estructuras que no obedecen a modelos teóricos sino a realidades que se dan de hecho en la práctica educativa en el funcionamiento normal de los colegios.

- Estructura impuesta .

La estructura impuesta es lo que típicamente se encuentra en las escuelas federales, aunque existen también en otros colegios. Lo más destacable es que los objetivos vienen impuestos desde arriba y pueden ser o no aceptados por el equipo directivo y por los profesores. Como los objetivos no pueden obedecer a las necesidades reales del centro, sus componentes, también tenderán a ser irreales. Los directores de las escuelas oficiales de nuestro país se encuentran con este tipo de problemas. Lo que estos directores deben hacer es plantear unos objetivos concretos, que vayan de acuerdo con su realidad educativa. Estos objetivos tratarán de seguir la línea que marcan los objetivos generales de la educación estatal. (40)

- Estructura provisional .

(40) cfr. ISAACS, David. Cómo mejorar la dirección de los centros educativos.
p. 26

Una estructura provisional existe normalmente en un colegio en la primera etapa de desarrollo o en un momento determinado, cuando se nota que la estructura real no está relacionada con la situación actual, y en especial, con los objetivos deseados, o que los objetivos propuestos no son adecuados.

La gran diferencia entre la estructura impuesta y la estructura provisional, es que ésta última tiene la posibilidad de mejorar. Para lograr esta mejora es necesario estudiar la estructura actual y modificarla de acuerdo a los objetivos y las necesidades actuales de la institución. (41)

- Estructura real limitada.

La estructura real limitada es el resultado de la organización de los elementos positivamente establecidos, aceptados y controlados. Los objetivos tienen que ser conocidos y aceptados por el mayor número posible de personas y tener en cuenta hasta cierto punto las aspiraciones y posibilidades del profesorado y directivos. Las personas cumplirán fielmente lo normativo y no utilizarán su autonomía disfuncionalmente, y los medios serán suficientes para permitir un trabajo bien hecho.

Un resultado positivo de una estructura real limitada es el orden. Los alumnos entran y salen de sus clases de una manera controlada. Los profesores ponen las calificaciones a su debido tiempo, y el control general se centra en la vida rutinaria a corto plazo.

Si se logra que los alumnos entren y salgan a sus clases en orden podemos decir que ya se dió un gran paso. Esto tendrá como consecuencia un buen control de disciplina en los grupos y esto a su vez, se reflejará en un buen aprovechamiento por parte de los alumnos y en una buena formación humana. (42)

- Estructura vital.

(41) cfr. ibidem. p. 28

(42) cfr. ibidem. p. 32

David Isaacs llama estructura vital a aquella organización de los recursos humanos y materiales que, a través de unas actividades seleccionadas, tiende a promocionar la persecución de los objetivos propuestos por el equipo directivo del centro a corto, mediano y largo plazo.

Las bases para la constitución de una estructura vital son las siguientes según el mismo autor:

- + Reconocer que los objetivos del colegio reflejan el producto cara al mercado .
- + Aceptar la responsabilidad de conseguir el rendimiento máximo a los recursos humanos y materiales.
- + Definir actividades para conseguir los objetivos.
- + Habrá selección, orientación y perfeccionamiento de los profesores.
- + Se buscará la síntesis del producto en la persona del profesor.
- + Se tendrá un número limitado de especialistas.
- + Existirá una relación estrecha entre los medios necesarios para cumplir - lo normativo, los medios necesarios para permitir a las personas ejecutar sus proyectos personales y en pequeños grupos, y el presupuesto del centro.

Esta estructura es a la que debe tender un colegio, una vez que ha terminado el período inicial y se encuentra ya estabilizado.

1.7.2 La expresión gráfica de la estructura de un centro educativo .

Una consecuencia práctica e inmediata de la estructura que se está utilizando en un colegio es la expresión gráfica de esta estructura; es decir, el organigrama.

En situaciones normales el organigrama del colegio reflejará la realidad de cada persona que trabaja en la institución.

Para conseguir una comunicación adecuada en el centro educativo, es común reunirse en grupos de trabajo. La relación entre estos grupos es de una importancia inmensa.

Un problema común consiste en representar a los profesores en sus distintas tareas. En un organigrama conviene poner el nombre del cargo y el nombre de la persona; teniendo en cuenta que un organigrama no servirá más de un año. Esto es porque refleja gráficamente una realidad cambiante.

El organigrama no sólo sirve para sintetizar las relaciones personales y de grupo en el colegio para los directores, sino también para explicar a los profesores ante quiénes son responsables y quién los va a asesorar. El organigrama deberá ir acompañado por la descripción de cada uno de los puestos.

Para entender esto con más claridad se presenta a continuación el organigrama del Colegio Alamos de la ciudad de Querétaro, Qro. correspondiente al ciclo escolar 1989-90. (*)

Es evidente que hace falta repetir la misma persona dos veces según las distintas tareas. En el caso de un profesional que es el presidente del patronato, pero que también da clase de Historia, deberá aparecer como presidente del patronato y también como profesor.

Es conveniente buscar la forma para que cada persona sea responsable ante el menor número de personas posible. No obstante, una persona puede tener más de un jefe, siempre que las zonas de dependencia estén claramente delimitadas, evitando cualquier tipo de solapamiento.

1.7.3 Los órganos de gobierno.

El organigrama también debe contemplar órganos de gobierno con funciones claramente establecidas. El colegio debe contar con una estructura de autoridad, -

(*) Ver Anexo número 1.

es decir, una delimitación entre quienes han de tomar decisiones y quienes han de ejecutarlas. Es utópico pensar que puede fijarse de antemano todo lo que tiene que hacer cada miembro de la organización en cada momento, de suerte que el colegio funcionará como una máquina. No es posible prever hasta el último detalle lo que debe hacerse, teniendo en cuenta que las circunstancias cambian de día en día.

Mandar y obedecer son actividades absolutamente necesarias en una comunidad. Sin embargo, precisamente en el significado de mandar y obedecer se halla tal vez la característica que diferencia a una organización educativa de cualquier otro tipo de empresa u organismo. Porque si la educación tiene una de sus manifestaciones en la capacidad de un hombre para decidir sobre su propia vida, una de las finalidades u objetivos de toda institución educativa será desarrollar en sus miembros, en sus estudiantes, la capacidad de decisión. Para desarrollar la capacidad de decidir, es necesario realizar actos de decisión. La más sutil función directiva de un colegio será aquella que realice la paradoja de que, obedeciendo los estudiantes, aprendan a mandar. Esta es la más profunda razón del carácter participativo que deben tener los órganos de decisión.

Por otra parte, dado que los objetivos del colegio deben tomar en cuenta los intereses de sus miembros, la expresión de tales intereses excluye el ejercicio unilateral de la autoridad con canales de mando de arriba a abajo exclusivamente. La expresión de posibilidades, limitaciones, intereses y peculiares formas de actividad de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa han de obrar como canales que, de abajo hacia arriba, condicionan el ejercicio de la autoridad educativa.

La toma de decisiones corresponde a la persona o entidad a quien se le confiere autoridad para ello. En una organización y dirección participativa, la toma de decisiones no es atribución de una sola persona, sino de un conjunto de varias que constituyen el organismo directivo. El hecho de que la decisión no responda al criterio de una sola persona, sino al criterio unificado de varias constituye propiamente la dirección colegiada.

Dado que la toma de decisiones racionalmente concebida se apoya en una información adecuada, en cuanto un organismo ha alcanzado cierta extensión y complejidad, los órganos de decisión necesitan personas o entidades cuya misión fundamental es estudiar los problemas y recoger todas las informaciones pertinentes con objeto de ofrecer un apoyo al órgano encargado de tomar la decisión. Estos organismos de información y asesoramiento son los que técnicamente se llaman - órganos de apoyo.

Los órganos de decisión constituyen la línea ejecutiva de un organismo y los - órganos de apoyo constituyen la línea de asesoramiento.

El órgano de decisión que tiene la responsabilidad principal de la operación - de un colegio es el equipo directivo. Tal órgano puede ser denominado con -- otras expresiones tales como consejo de dirección, junta de gobierno, etc.

El órgano de decisión que tiene la responsabilidad principal de la operación - de un colegio es el equipo directivo. Tal órgano puede ser denominado con -- otras expresiones tales como consejo de dirección, junta de gobierno, etc.

El equipo directivo es un grupo de personas que desempeñan la función directiva dentro de una comunidad escolar, asesorados previamente por los órganos consultivos. Constituye el órgano rector del colegio. Teóricamente, sustituye al director en las instituciones educativas democráticas, que entienden que la - responsabilidad de la dirección debe ser compartida, repartida y colegiada. El equipo directivo asesorado por los órganos consultivos debe adoptar las resoluciones pertinentes en cada caso, decidir las acciones correctoras procedentes y, en general, responsabilizarse del buen funcionamiento de la institución educativa.

Normalmente a este órgano en nuestro país se le denomina consejo directivo. El consejo directivo es aquel órgano colegiado de gobierno de un plantel en el - que están representados los elementos de la comunidad educativa —dirección, profesores, padres, alumnos, personal no docente—, y que tiene por misión entre otras, asistir y asesorar al director, aprobar el reglamento de régimen - interior, resolver los problemas de convivencia en el centro educativo, etc.

En resumen, el equipo directivo o consejo de dirección, como órgano principal del colegio, tiene atribuciones para tratar y decidir de acuerdo con el espíritu y las normas superiores que rigen el sistema escolar, sobre todos los asuntos que estén relacionados con la vida escolar.

Como su acción se extiende a todas las actividades del colegio y el gobierno es colegiado, conviene que el consejo de dirección esté formado por personas representativas de las distintas actividades y puntos de vista que aseguren razonablemente un conocimiento, lo más completo posible, del colegio y los factores que condicionan la vida colegial. Esto quiere decir que del equipo directivo deberán formar parte algunas personas preocupadas y con experiencia en la acción docente, en la actividad orientadora, en los problemas económicos y en los problemas administrativos. Por la misma razón convendrá también que en el equipo directivo se pueda expresar directamente el punto de vista familiar y social, así como el no menos importante punto de vista de los alumnos.

Concretamente, el tipo de consejo de dirección que ha mostrado ser más eficaz es el constituido por las siguientes personas:

- Director.
- Director académico, coordinador de actividades docentes.
- Director de formación o coordinador de actividades orientadoras.
- Administrador.
- Padre de familia.
- Alumno.
- Secretario.

Es conveniente que el alumno sólo figure en los consejos de dirección de algunos colegios plenamente desarrollados. En otros se tiene como ideal, pero es necesario crear el ambiente adecuado para la libertad responsable entre los estudiantes, a fin de que su participación en los órganos de gobierno sea constructiva.

Por tanto son siete los miembros del consejo de dirección. Parece que es un número excesivo para un órgano que debe tomar decisiones. Sin embargo, la ex-

perencia muestra que es un número necesario para esperar razonablemente que en él se manifieste la expresión auténtica de las actividades principales del colegio, así como de los demás importantes criterios para enjuiciar la vida colegial. Por otra parte, no es difícil llegar a la unanimidad de decisiones, ya que todos los miembros del consejo de dirección participan de un mismo espíritu, el espíritu que mueve toda la labor educativa del colegio.

En el colegio todas las responsabilidades son compartidas. En la medida en que son miembros de una comunidad que se influye mutuamente, nadie puede considerarse libre de responsabilidad en cualquier problema que al colegio se le plantee. No obstante, existen grados en esta responsabilidad. Así, puede decirse que el consejo de dirección es el principal responsable de las actividades generales del colegio, es decir, de aquellas que no pueden ser atribuidas específicamente y primordialmente a una persona o personas de la comunidad colegial.

Existen seis tipos de problemas que pueden caer bajo la responsabilidad primaria del consejo de dirección:

- Estímulo y coordinación de todas las actividades del colegio, así como el cuidado para que se vayan desarrollando ordenadamente.
- Establecimiento de relaciones personales adecuadas entre todos los miembros del colegio, así como la formación permanente y la valoración y promoción del personal educador técnico y auxiliar.
- Funcionalidad de los medios de que dispone el colegio, desde los medios económicos hasta las instalaciones y material educativo.
- Supervisión del rendimiento de alumnos y control del rendimiento de profesores del resto del personal del colegio, así como la evaluación del rendimiento del material y de los programas generales del centro.
- Desarrollo del ambiente adecuado del colegio, tanto en el orden físico y estético cuanto en lo referente en el clima psicológico, moral y religioso.
- Estímulo y desarrollo de las relaciones del colegio y otras entidades, especialmente con las familias de los alumnos y la asociación de padres de famí

lia. (43)

I.7.4 Los órganos de apoyo.

Estos órganos son aquellos que de alguna manera colaboran con los órganos ejecutivos de la organización. Pueden ser de distintos tipos; a continuación se hará mención de los más usuales.

- Organos Estaf:

Es una estructura de apoyo que en una institución está encargada de funciones consultivas: estudios, investigaciones, proyectos, etc., necesarias para que, otros órganos dispongan de información suficiente para tomar decisiones en sus ámbitos de responsabilidad. Este término procede del inglés y se encuentra actualmente incorporado a nuestro idioma.

- Organos consultivos:

Se sitúan en la línea estaf de una organización. Entre sus funciones se cuentan las de: asesorar, realizar estudios e informes, dar información con carácter perceptivo en ciertas cuestiones, fomentar el conocimiento de los problemas y necesidades, estimular la participación de los diferentes sectores de la organización, servir de cauce de las aspiraciones de los miembros de la organización y proyectar las planificaciones y programaciones.

Los órganos de apoyo son principalmente las coordinaciones o departamentos, cuyo número y funciones dependen del desarrollo y de las necesidades de la institución. En un colegio que se preocupa por atender personalmente a cada alumno, las coordinaciones o departamentos pueden ser:

- + Coordinación de formación integral; integrada por una comisión encargada

(43) cfr. GARCIA HOZ, Víctor. Organización y gobierno de centros educativos.
p.p. 197 a 204.

de la orientación y formación de padres de familia, y otra que se encarga de la orientación y formación no académica de los alumnos.

- + Coordinación académica; que se encarga del planeamiento, realización y seguimiento de los planes y programas académicos; así como de conservar y mantener una buena disciplina dentro de la institución.

A nivel de grupo convencional, se pueden considerar como órganos de apoyo a la asamblea y al consejo de grupo. La misión de estos organismos está en recoger opiniones o iniciativas de los alumnos en orden a un mayor rendimiento de sus tareas intelectuales, y aceptación de responsabilidades en las actividades del grupo dentro del ámbito colegial.

- Organos temporales :

Algunas veces surge un problema cuya solución requiere un estudio detenido que, o no se ajusta a las actividades y responsabilidades propias de ninguno de los órganos existentes en el colegio, o, en el caso de corresponder a un órgano de terminado, recargaría en exceso el trabajo del mismo.

En estos casos, conviene tener presente la posibilidad de organizar una comisión que acepte la responsabilidad de llevar a cabo el trabajo que sea necesario, ofreciendo después sus resultados al organismo decisorio que corresponda, según el nivel a que afecte el problema en cuestión.

- Grupos informales :

Es de todos conocido que toda institución escolar, junto a la organización oficial en la que está expresada la estructura de la autoridad en el marco de la organización de la institución, existen también grupos de formación espontánea que tienen una gran influencia en la vida escolar y en las actividades educativas. Dentro de estas agrupaciones espontáneas son especialmente interesantes los grupos formados por los alumnos, bien en función de sus afinidades afectivas, bien como consecuencia de las diferencias en capacidad social, especialmente en condiciones de liderazgo, que existen entre los estudiantes. Estos grupos, que normalmente se detectan a través de las técnicas sociométricas, -

han de ser tenidos en cuenta. Son una realidad y con ella hay que contar.

La existencia de estos grupos espontáneos permite una eficaz intervención de los estudiantes en la vida del colegio. Los equipos educadores pueden prever la utilización de estos grupos espontáneos para el trabajo en equipo.

Digamos finalmente que los grupos informales ofrecen la posibilidad de que el influjo de unos estudiantes sobre otros, es decir, la acción educadora recíproca de los estudiantes entre sí, reviste un carácter orgánico permanente.

1.7.5 Los directivos y los asesores en la organización escolar .

La diferencia principal entre un directivo y un asesor consiste en que el primero tiene una responsabilidad personal en relación con los profesores, mientras que el asesor dará información, orientará, coordinará, pero los profesores nunca tendrán obligación de rendir cuentas ante él. Por lo tanto, se pueden distinguir una serie de características pertenecientes a cada uno.

El directivo exigirá mayor calidad, mayor rendimiento, mayor eficacia. El asesor ayudará a conseguirlo a través de sus conocimientos y experiencias concretas.

El asesoramiento principalmente se prestará al buen funcionamiento de las tareas típicas y a mejorar la calidad de la educación en el colegio. Por lo tanto, el asesor reflexionará sobre su realidad para buscar mejores modos de cumplir con lo propuesto. Es un proceso de investigación activa.

Los modos de hacer relacionados con un trabajo serio de investigación promocionan el deseo, en algunos, de profundizar en su propio quehacer desde un punto de vista científico, relacionando teoría y realidad, pensamiento y situación.

Un investigador que no consigue influir sobre sus compañeros, que no quiere - contar con ellos, o al que no le interesan los resultados prácticos en el colegio, seguramente está fuera de lugar. El investigador debe asesorar a otros - profesores e influir en las decisiones que se toman.

Cuando un profesor se va del colegio, se le debe pedir que deje sus experiencias por escrito, ya que éstas pueden ser muy valiosas para el buen funcionamiento del colegio. Para dar una adecuada asesoría es necesario recoger datos continuamente.

La investigación en un colegio resultará eficaz si se tiene claro que es una necesidad para permitir a las personas idóneas asesorar a los demás profesores. - (44)

Resumiendo lo anterior, podemos decir que el asesor pedagógico es un técnico especialista que colabora estrechamente con la dirección del colegio y con el cuerpo docente en el planeamiento, realización y evaluación en el proceso educativo que se lleva a cabo dentro del colegio. También debe colaborar con la asociación de padres de familia y con la comunidad en general, para lograr una adecuada interacción entre éstos y la escuela.

A diferencia del asesor, el director es el responsable de la organización del colegio, y para el mejor funcionamiento de éste se debe servir de sus subalternos en los que debe delegar diferentes funciones. Es indispensable la presencia de una persona que sea responsable de toda la escuela, a quien, se pueda acudir para pedirle información u orientación para el mejor desarrollo de las actividades escolares. (45)

1.8 La Organización Escolar y el Factor Tiempo.

Un factor de capital importancia que el director debe tomar en cuenta en la organización escolar de su plantel, es el factor tiempo. La unidad de tiempo de lo que se parte en un colegio para su organización es la jornada escolar.

1.8.1 Jornada Escolar.

(44) cfr. ISAACS, David. Cómo mejorar la dirección de los centros educativos. pp. 105, 106.

(45) cfr. LEMUS, Luis Arturo. Administración, dirección y supervisión de escuelas. p. 59.

Esta no se reduce a un simple horario. Significa la búsqueda de un sentido de ese proceso horario; atiende a factores higiénicos, psicológicos y sociales del tiempo dentro y fuera del aula.

También se analiza el lujo de perder el tiempo en racional y necesaria medida. La hora no debe ser subestimada en ningún sistema de organización escolar científicamente estructurado. "Armonizar tiempo y persona con privilegios para el más vital de los dos elementos en juego, tal es el carácter de una verdadera --guía horaria de la jornada escolar." (46)

No es fácil definir adecuadamente el problema de la jornada escolar. Tanto en su acepción de mayor alcance --calendario escolar, curso escolar--, como en --sus expresiones intermedia y mínima, --distribución semanal y diaria de la actividad--, la jornada escolar no es un problema de datos simples. Si se analiza desde el punto de vista teórico de su relación con el educando, presenta ya las características de un problema complejo porque involucra los siguientes aspectos: higiene (horario y fatiga); biología (horario y desarrollo infantil); psicología (planos del interés y del esfuerzo); metodología (horario y plan de estudios); organización escolar (horario y disciplina); etc. (47)

1.8.2 Tipos de jornada escolar.

Los eruditos de la organización escolar reconocen tres tipos de jornada escolar:

- Jornada escolar clásica de simple discriminación horaria y de rigidez absoluta:

Vive un sentido puramente económico y normativo del tiempo. Atiende a la ordenación arbitraria de la actividad en olvido total del fenómeno de la fatiga.

(46) HERNANDEZ RUIZ, Santiago. Organización escolar por veintiocho especialistas bajo la dirección de Santiago Hernández Ruiz. UTEHA, México. 1954. -- p. 401.

(47) cfr. idem.

Mecaniza el trabajo del alumno ahogando su creatividad. Cierra las puertas - del tema ocasional. Pretende trasplantar el ritmo del adulto o los procesos - dinámicos de la juventud. Hace pesada la labor del maestro.

- Jornada escolar moderna autónoma, en contradicción con toda norma horaria:

Vive un sentido anárquico del tiempo. Se sustenta en la autonomía escolar absoluta; propicia el desgobierno y la demagogia educativa, provoca la confusión y la pérdida inútil de energía, la fatiga. Se ahogan sus intenciones originales de desarrollo de la personalidad autónoma.

- Jornada escolar moderna racional:

No se rige por la simple matemática horaria, ni de autonomía absoluta, ni de - un puro rigor científico. Vive un sentido higiénico y personal del tiempo. Es una guía más que una tabla horaria. Permite un ordenamiento del trabajo en vis ta del fenómeno de la fatiga. No cierra las puertas a la espontaneidad y al in terés. Jerarquiza en su justo puesto el valor del esfuerzo. Permite y fomen- ta una relación armónica entre el espíritu y el trabajo. Capacita para la con vivencia social y a vivir de manera ordenada en el ámbito de la libertad. (48)

1.8.3 La sesión escolar y el problema de la fatiga .

Se conocen dos factores importantes que influyen en el problema de la fatiga: las curvas específicas de la fatiga y el coeficiente ponogénico. (*)

- Curvas específicas de la fatiga en los educandos en las distintas horas de la jornada escolar :

Primeramente se da un período inicial de escaso rendimiento. Es una adapta--

(48) cfr. ibidem, p. 402

(*) Índice particular de fatigosidad y ubicación de las asignaturas en la sesión.

ción y un período en el que se va despertando poco a poco.

No es la iniciación de las sesiones el momento de mayor lozanía aprehensiva; - se recomienda tener actividades livianas de arranque. A la mitad de la sesión hay un crecimiento de la capacidad de trabajo, luego comienza ya un visible - descenso.

- Coeficiente fonogénico (*)

La ubicación de las asignaturas en las sesiones y la discriminación de los distintos grados de fatigosidad debe ser la principal preocupación en al hacer la distribución del trabajo del aula. Estos problemas pertenecen a la estructura ción del horario. (49)

1.8.4 Distribución diaria de trabajos y descansos:

Los criterios científicos sobre la naturaleza íntima de la fatiga, son numerosos y no siempre afines. Normalmente se les reduce a los siguientes:

- Criterios fisiológicos:

Se refieren al carácter tóxico de la fatiga. "Productos de deshecho, no volátiles, originados por combustiones a nivel del músculo o del nervio según la índole del trabajo realizado, ingresan al torrente circulatorio. La sangre es una, la fatiga parcial, pues, no existe: es también general y única". (50) También existe la posibilidad de que el fenómeno se deba a resistencias cada vez mayores opuestas en las conexiones interneuronales al paso de la corriente nerviosa.

- Criterios no fisiológicos:

(49) cfr. ibidem, p. 407

(*) Del griego fonos, fatiga y gennao, engendrar.

(50) ibidem, p. 408

Dicen que la fatiga radica en la naturaleza del trabajo: un trabajo que va en pérdida continua de interés o de encanto, o que produce dolores, o que impone privaciones. Otros autores afirman que la fatiga no sobreviene por lo que hacemos, sino por lo que nos sobra de energías sin aprovechamiento.

- Distribución de las materias:

Según la tabla de Kemsis los valores de fatigosidad aparecen según este orden decreciente: 1) Gimnasia; 2) Matemáticas; 3) Lenguas extranjeras; 4) Religión; 5) Lengua materna; 6) Ciencias naturales; 7) Historia; 8) Canto y dibujo.

Vista la escala anterior, los puntos de vista para una ordenación de las materias, en cuanto a fatigosidad serían pues: Primero, los más altos coeficientes para las matemáticas y la lingüística. Los intermedios para las ciencias naturales e históricas; los más bajos para actividades artísticas. A la educación física deberá considerársele como actividad de descanso, o colocarla en el ápice de los cuadros ponogénicos.

Para concluir este punto se puede decir que, en cuanto al tiempo y edad, deben ser 25 minutos y no más de 50 minutos para los mayores. En cuanto a la naturaleza de la materia se debe dedicar menos extensión a las lecciones de tipo abstracto que para las de una actividad práctica y concreta. (51)

En lo que toca a la definición de los recreos o descansos se toman en cuenta - varios factores: la fatiga, las edades de los niños, su condición social y - las estaciones del año. Dos recreos de 15 o 20 minutos para los pequeños y uno hasta de 30 para los mayores es lo que generalmente se practica como mínimo.

1.8.5 El calendario general de labores.

Es muy recomendable que se tenga este calendario en donde se incluyan los eventos culturales, deportivos, académicos y administrativos que se han de efec---

(51) cfr. ibidem, p. 409-410.

tuar durante el año, indicando el mes, el día, la hora y el personal que participará en ellos. El objeto de este calendario es preparar a los alumnos, al cuerpo docente y a la comunidad educativa en general, con la debida anticipación para que tomen parte en las diferentes actividades; además con un programa de esta naturaleza se consigue una mejor distribución de las labores y actividades sociales.

También a través de este calendario, se evita que ciertas actividades se ejecuten acumuladas en ciertos períodos del año, dejando el resto del ciclo escolar prácticamente desierto en lo que a eventos se refiere.

CAPITULO II.- EL SISTEMA DE EDUCACION SECUNDARIA O MEDIA BASICA EN
MEXICO, SU MARCO JURIDICO, Y SU ADMINISTRACION INTERNA .

Esta investigación versa sobre la organización escolar de un colegio de nivel secundaria. En el primer capítulo se definió el marco teórico de la tesis, abordando ampliamente el tema de la organización escolar.

Sin embargo, es insuficiente hablar de organización escolar a nivel general; es necesario explicar el nivel educativo propio que nos ocupa, es decir, el nivel de educación secundaria o media básica. La organización escolar a este nivel tiene características propias que es necesario abordar. Este capítulo pretende explicar las características propias de la organización escolar de la escuela secundaria.

II.1 Aspectos Generales de la Educación Media.

Se expondrá a continuación una visión general de la educación media que abarcará también brevemente, la realidad de este nivel educativo en otros países y su desarrollo en los últimos años. Con esta visión de conjunto podremos comprender el por qué de nuestra educación media actual, ayudándonos ésto a descubrir la mejor manera de dirigir una escuela de educación media-básica.

La educación media tiene dos tendencias: una se dedica a la formación de una cultura general o humanista que prepara para el ingreso a la universidad, teniendo el estudiante capacidad de elegir entre las diferentes carreras. La segunda tendencia, además de impartir conocimientos de cultura general, busca paralelamente la educación diversificada para la formación de tipo vocacional.

En los países latinoamericanos, la educación media comprende de cuatro a seis años, que están divididos generalmente en dos ciclos: "el primer ciclo abarca uno, dos o tres años y recibe nombres distintos como los siguientes: prevocacional, de cultura general, básico, intermedio". (52) La duración del segundo

(52) LEMUS, Luis Arturo. op. cit. p. 247

ciclo es variable según la especialidad de que se trate y suele recibir nombres como los siguientes: "diversificado, de profesionalización, vocacional, de especialización, etc." (53)

En cuanto al segundo ciclo de enseñanza media, existen dos corrientes: la primera busca una completa diversificación o especialización como requisito indispensable para una preparación para el trabajo o como requisito previo para el ingreso a la universidad; la segunda, tiende a fomentar la existencia de cursos - comunes y obligatorios dentro de cada rama y sólo ir ofreciendo ciertos cursos optativos tendientes a la especialización. Dentro de esta segunda corriente, - también se da la variante de hacer la especialización obligatoria en el último año de los estudios medios, dividiendo los estudios en ciencias como las siguientes: físico-matemáticas, químico-biológicas, económico-administrativas, humanísticas y algunas otras.

Existe una gran controversia en torno a la educación media, ¿cuál es la principal finalidad de este nivel educativo?. Las respuestas más comunes que se suelen dar, son:

- Preparar a los alumnos que van a ingresar a la universidad.
- Preparar técnicamente al elemento humano para una mejor explotación de los recursos naturales.
- El desarrollo armónico de la personalidad y el perfeccionamiento de las potencialidades específicamente humanas de los educandos.

La tercera es la finalidad más importante, pero no se puede ver como una finalidad aislada sin tomar en cuenta las otras dos. Por mucho tiempo se pensó que - la finalidad de la educación media era preparar a la gente que ocuparía las aulas universitarias, sin embargo, actualmente se ha dado un fuerte impulso a la educación técnica, dándole un carácter terminal para la incorporación inmediata a la vista productiva.

(53) idem.

Dejando claro que la tercera finalidad es la más importante, es necesario encontrar una postura media adecuada entre las otras dos finalidades, dependiendo sobre todo de las condiciones sociales del país del que se trate. La preparación para la Universidad como una finalidad aislada tiene sus riesgos, ya que una gran cantidad de alumnos que comienzan los estudios medios no los terminan; de los alumnos que ingresan a la secundaria, pocos tienen condiciones para ser alumnos eficientes en la universidad y en el ejercicio de una profesión. Muchos pueden ser muy buenos técnicos o desarrollar un buen oficio sin llegar a ser éste de nivel licenciatura; otros tendrán que dedicarse de manera urgente a un trabajo remunerado por múltiples razones de orden social y económico.

II.2 Breve Semblanza Histórica de la Educación Media.

Antiguamente la educación media consistía en un curso único cuya función era preparar para los cursos superiores. Este sistema se originó en las mismas universidades de la Edad Media para alimentarlas.

Las universidades crearon las llamadas facultades menores, con un grado inferior a las facultades. Estos estudios comprendían dos partes: el trivium (gramática, retórica y dialéctica) y el cuadrivium (aritmética, geometría, astronomía y música). Al principio estos estudios eran sólo obligatorios para los que querían graduarse en teología, luego lo fueron también para los que querían dedicarse al Derecho y a la Medicina.

Una preparación propedéutica similar con diversas variantes empezó a darse en cursos desligados de las universidades, estos cursos constituyeron los núcleos de las escuelas secundarias, tal como se desarrollaron en el siglo pasado. "No tenían objetivos ni contenido propio, eran estudios preparatorios dependientes de las exigencias de los cursos superiores". (54)

No obstante, a principios del siglo pasado ciertas exigencias sociales obliga-

(54) FILHO, Laurencio. Organización y administración escolar. p. 124

ron a formar otro tipo de estudios posteriores a los primarios como una extensión de éstos. La finalidad de estos estudios era encaminar a los jóvenes hacia las escuelas de aprendizaje profesional bajo la forma de artes y oficios, o de escuelas de comercio o de otras actividades. Como ejemplo de esto, podemos afirmar que "en Francia se crearon los cursos de primaria superior; en Alemania, cursos medios (M. Hellschulen), y en Inglaterra, estudios similares que se efectuaban en establecimientos que llevaban el nombre de Primary Central Schools". (55)

En los países en los que se estaba operando un mayor desarrollo industrial, estas escuelas eran insuficientes. Se comenzaron a formar escuelas técnicas para el aprendizaje de nuevas actividades en los que se generalizó el uso de máquinas. La enseñanza enfocada a la adolescencia, tomó un doble carácter con caminos paralelos pero enteramente separados entre sí: estudios secundarios académicos y enseñanza profesional. Estas dos formas de enseñanza se han ido acercando por los cambios de orden social, económico y político de los últimos tiempos. Así surgió la denominación de segunda enseñanza o enseñanza media. En estos últimos decenios surgió la división de este nivel de enseñanza en dos partes o ciclos de estudios de los que hablaremos a continuación.

II.3 Ubicación de la Educación Secundaria o Media Básica dentro del Sistema Educativo Nacional.

El sistema educativo nacional está estructurado en tres niveles: elemental -- (preescolar y primaria), medio y superior. La educación preescolar suele tener una duración de tres años, que los educandos terminan alrededor de los seis años de edad. Entre los seis y los siete años de edad, los alumnos comienzan la educación primaria con una duración de seis años.

La duración de los estudios medios es de seis años, tres años del ciclo básico y tres años del ciclo superior. Al ciclo básico se le llama Educación Secundaria o Educación Media Básica y al ciclo superior se le denomina Bachillerato o

(55) idem.

Educación Media Superior, a esta última convencionalmente se le suele llamar también preparatoria.

La educación superior se divide en dos: el nivel de licenciatura (los estudios universitarios propiamente dicho) y los estudios de posgrado.

La duración promedio de los estudios universitarios de licenciatura, es de cinco años. Los estudios de post-gradó tienen una duración promedio en la maestría de dos años y en el doctorado de tres años. (56)

II.3.1 Breve reseña histórica de la Educación Secundaria en México.

La formación de las escuelas secundarias concebidas como aquellas destinadas al primer ciclo de la educación media, proviene de 1925 con el Decreto No. 1848 (57). Ese mismo año la Secretaría de Educación Pública generó la Dirección General de Educación Secundaria como encargada de controlar y dirigir el sistema de escuelas secundarias. Las normas jurídicas de estas escuelas se precisaron hasta el primero de enero de 1933, fecha en que entró en vigor el Reglamento para las escuelas secundarias.

Desde los comienzos de la educación secundaria en México, sus planes de estudios han sufrido varias modificaciones. El mismo plan de estudios se aprobó en 1926; las modificaciones se fueron dando en los años de 1932, 1939, 1942, 1947, 1953, 1960 y 1974. De entre ellos es necesario destacar los de 1960 y 1974 a los que por su mayor amplitud se les otorga la categoría de reformas. La de 1974 es la que fija el actual plan de estudios de educación secundaria aprobado por el Acuerdo No. 16363 del 31 de agosto de 1973. (58)

La Secretaría de Educación Pública publicó en el Diario Oficial el día 7 de diciembre de 1982, el Acuerdo No. 98. En este Acuerdo se establece la organiza-

(56) cfr. OLIVEROS, Angel. La Educación Secundaria en Iberoamérica. p. 179

(57) cfr. ibidem. p. 180.

(58) idem.

ción y el funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria. De este documento se hablará más adelante.

11.4 Objetivo de la Educación Secundaria en México.

En cada institución educativa se plantean objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, todo director debe conocer lo que su país se propone como objetivo en el sistema de educación secundaria.

En este país "las escuelas de educación secundaria son instituciones destinadas a proporcionar educación general básica, esencialmente formativa, cuyo objetivo primordial es promover el desarrollo integral del educando para que emplee en forma óptima sus capacidades y adquiera la formación que le permita continuar sus estudios en el nivel inmediato superior o adquirir una formación general para el preingreso al trabajo". (59)

Este es el objetivo de la escuela secundaria a nivel oficial. En un análisis breve de este objetivo, se pueden señalar los siguientes elementos:

- Se proporciona educación general básica, esencialmente formativa. En este sentido se pretende continuar con la formación impartida en la primaria. La secundaria presenta dificultad académica fuerte para los alumnos porque se comienza a profundizar en las diferentes áreas del saber.

Al decir que es esencialmente formativa significa que esta educación general básica no sólo debe ser académica, sino que también debe dirigirse a la educación de la voluntad, a la formación de hábitos positivos y de virtudes.

- El objetivo primordial es el desarrollo integral del educando para que emplee en forma óptima sus capacidades.

En este objetivo se debe centrar todo el trabajo escolar. En ocasiones el

(59) SEP. Manual del Director del Plante de Educación Secundaria. p. 17

trabajo escolar se centra en la búsqueda de buenos resultados académicos, o en conservar una buena disciplina escolar, o en ganar unas competencias deportivas y se suele olvidar lo más importante que es la mejora personal de cada uno de los alumnos.

Una manera eficaz de conseguir este objetivo, es con un sistema de atención personalizada en donde se pongan los medios para atender a cada alumno, combinando la comprensión y la exigencia.

- El objetivo inmediato de la educación secundaria se divide en dos: proporcionar una formación que le permita continuar sus estudios en el nivel inmediato superior y dar una formación general para el preingreso al trabajo.

El tipo de educación que se imparte, depende del tipo de secundaria del que se trate; puede ser una secundaria general, secundaria técnica o telesecundaria. Este estudio hace referencia a las escuelas secundarias generales - principalmente. Las escuelas secundarias técnicas ofrecen una formación - técnica en una especialidad para capacitar al educando; estas mismas escuelas ofrecen la posibilidad de seguir los estudios de educación media superior.

II.5 La Escuela de Educación Secundaria y su vinculación con los diferentes organismos de la Secretaría de Educación Pública.

Es necesario que el director de una escuela secundaria conozca la organización de la Secretaría de Educación Pública y que sepa de qué organismos depende y - cuáles son sus derechos y sus obligaciones con respecto a dichos organismos.

Actualmente la Secretaría está formada por seis subsecretarías, "cuatro tienen la responsabilidad de normar y evaluar los servicios educativos que se proporcionan a través de los planteles escolares, y dos, tienen a su cargo la planeación educativa y la cultura". (60)

(60) ibidem, p. 16

Una de las Subsecretarías que administran los servicios educativos es la Subsecretaría de Educación Media, ésta tiene como objetivo integrar, dirigir y controlar el funcionamiento de la educación media y media superior encomendados a esta Subsecretaría y que están a cargo de la Secretaría de Educación Pública - en el país, "conforme a las normas y a los lineamientos jurídicos, técnicos y administrativos vigentes, así como a los objetivos y políticas de atención que establezcan para cada uno de los niveles educativos que la integran". (61)

Dentro de las funciones de la Subsecretaría de Educación Media está la de planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de las direcciones generales de Educación Secundaria, Educación Secundaria Técnica, de Telesecundaria, Educación Media Superior y las demás áreas que le sean asignadas.

Esta investigación va dirigida a una secundaria de tipo general, por lo tanto, dependerá de la Dirección General de Educación Secundaria.

Las escuelas secundarias son las que proporcionan la educación media básica en todo el país, la Secretaría supervisa y controla este servicio utilizando la estructura que se explica a continuación:

Dentro de la estructura general de la Secretaría, y como órgano que depende de la Subsecretaría de Educación Media, la Dirección General de Educación Secundaria establece las normas y lineamientos acerca de la organización y funcionamiento del subsistema de educación secundaria, así como la evaluación del subsistema a nivel nacional, además de que dirige y controla su operación en el Distrito Federal. En los tres departamentos están adscritos los Inspectores Generales cuya función es la supervisión técnico-administrativa de los planteles también están adscritos los Jefes de Enseñanza que llevan a cabo la supervisión técnico-pedagógica. (62)

El director de la escuela también tiene trato con otros departamentos como el

(61) ibidem, p. 15

(62) cfr. ibidem, p. 77

de control escolar, de personal de recursos financieros y de recursos materiales y de servicios.

El trato con estos departamentos es diferente según sea la escuela, federal o particular. Si es particular el trato con Control Escolar es el mismo que una federal, sin embargo el trato con los departamentos de personal de recursos financieros y de recursos materiales y de servicios, es muy diferente ya que sólo se limitan a supervisar que el personal del colegio cumpla los requisitos - establecidos al igual que las instalaciones escolares, pero no tienen ingerencia en cuanto a la selección del personal o en cuanto al manejo de los recursos económicos, porque, en este sentido, los colegios particulares son independientes.

En los Estados este subsistema educativo trabaja a nivel federal por medio de los Servicios Coordinados de Educación Pública (SCEP), en estos órganos se ubica la Subdirección General de Educación Básica de la cual depende el Departamento de Educación Secundaria, que tiene como principal función organizar, --- coordinar y controlar el funcionamiento de la Educación Secundaria.

Los Servicios Coordinados de Educación Pública en los Estados, surgieron como fruto de la política de descentralización educativa.

El colegio tiene relación con un órgano que se llama la supervisión de zona, - que funciona como enlace entre el colegio y los Servicios Coordinados de Educación Pública en los Estados. La supervisión tiene como principal objetivo "vigilar que las acciones que se ejecuten en el plantel estén dirigidas a alcanzar los objetivos de la educación secundaria dentro del Sistema Educativo Nacional". (63)

11.6 El Derecho y el Deber de la Persona a la Educación.

Antes de hablar del marco jurídico de la educación secundaria en México, es ne

(63) ibidem. p. 180

cesario definir el derecho y el deber de la persona a la educación.

La Educación es un hecho extrajurídico que tiene como finalidad el perfeccionamiento intencional de las facultades específicamente humanas. A esto se hace referencia cuando se habla actualmente de una formación o educación integral.

La educación es necesaria para el perfeccionamiento de la naturaleza del hombre, es exigida por tanto, por la ética y es objeto de una obligación moral - del educando.

Pero, al ser el hombre un ser social, las necesidades de su naturaleza se hacen posibles en sociedad, y por tanto, son exigidas por el orden jurídico. (64)

El derecho natural se encarga de hacer exigible el derecho-deber de la educación, tanto de la persona individual, como de los que tienen el derecho-deber de educarla.

Al ser la educación una actividad extrajurídica con un ámbito muy amplio, no es posible ni es función del derecho positivo regular todas sus manifestaciones, se limita a reconocer y garantizar su cumplimiento a través de normas específicas y mediante el resto del orden jurídico.

Por este motivo, cuando el derecho positivo declara y garantiza el derecho a la educación, se limita más bien a un aspecto del derecho, el más viable, la instrucción o enseñanza.

El Derecho, además de reconocer el derecho a la educación, lo hace garantizable por sanciones que son sustancialmente las mismas que para otros derechos. Por otra parte, la política del estado y el orden jurídico tratan de garantizar el derecho mediante el establecimiento de unos principios que han venido a ser - prácticamente universales:

(64) cfr. DIAZ GONZALEZ Tania. El Derecho a la Educación. EUNSA, Pamplona, - 1973, p. 199

"1o. El principio de universalidad de la enseñanza y concretamente, en la enseñanza superior, en su democratización —igualdad de oportunidades—.

2o. El principio de obligatoriedad de la enseñanza, que la hace exigible, al menos hasta cierta edad y hasta cubrir los requisitos de educación básica.

3o. El principio de la gratuidad de la enseñanza para evitar que las condiciones económicas dificulten o anulen el cumplimiento del derecho". (65)

En nuestro país la enseñanza primaria es gratuita y obligatoria. Las escuelas organizadas y promovidas por los particulares sí cobran colegiaturas.

11.6.1 El derecho-deber de la persona a la educación es un derecho-deber social.

La sociedad como tal tiene un derecho y un deber de educar. ¿Cuáles son las sociedades o personas que tienen derecho a educar?

Al responder esta pregunta nos damos cuenta que los primeros educadores necesarios no son personas individualmente consideradas, sino sociedades, en las que las personas individuales ejercitan su derecho-deber de educarse como miembros de las mismas. "Son en el campo natural: la familia, la sociedad política, — las comunidades religiosas y concretamente la Iglesia, considerada como educadora, ya que fundan su existencia en una necesidad natural humana, la religiosa". (66)

El valor educativo que cada una de estas sociedades imparte, no es absoluto. — Cada una de ellas no es suficiente para dar cumplimiento a todo el derecho de la persona a la educación; esto obedece a las siguientes razones:

(65) ibidem. p. 200

(66) idem.

- La persona es también causa de su propia educación y por tanto, sujeto activo para realizar el derecho a educar.
- Ninguna de estas sociedades posee todos los valores que educan a la persona.

Por estos motivos ninguna de estas sociedades goza de autonomía absoluta porque cada una de ellas participa en el cumplimiento de este derecho.

Su autonomía tiene su base en la independencia o libertad para el autogobierno en orden al cumplimiento de sus fines, dentro de las cuales está el educativo.

La familia, por ejemplo, con la que la persona tiene la mayor vinculación, se propone además de la educación más fundamental hasta la mayoría de edad, la formación del hijo hasta que alcance la madurez en la virtud; esto significa que su función de educar se extiende a toda la vida.

El Estado debe proponerse una función educativa específica de acuerdo con su fin: la consecución del bien común, el orden y la paz interior para su propia conservación, la educación cívico militar y lo ordenado al bien común de personas y sociedades. Por lo anterior el Estado organiza jurídicamente y planifica la actividad de la enseñanza, especialmente la institucionalizada.

II.6.2 El derecho-deber de educar de las personas singulares y de las instituciones educativas.

Las sociedades de las que venimos hablando, pueden valerse de medios educativos que completen su labor educativa: los maestros y la enseñanza institucionalizada o escuela.

Las personas particulares tienen un derecho a enseñar que se fundamenta en:

- 1o. El derecho a la investigación o estudio de la verdad.
- 2o. El derecho a su comunicación de forma individual o social.
- 3o. El derecho de asociación para constituir sociedades o instituciones -

que tengan como finalidad la educación o formación cultural". (67)

La enseñanza se institucionaliza en la escuela. Es decir, la personalidad de la entidad escolar, sus fines, medios y organización subsisten a través de los cambios.

Con estos puntos fundamentales que se han expuesto, se pretende proporcionar - al director de los conocimientos básicos en lo que toca al derecho a la educación.

II.7 Marco Jurídico de la Educación Secundaria en México.

A continuación se tocará el tema del derecho positivo en México en materia educativa. No se pretende hacer un estudio doctrinal profundo sino más bien, proporcionar al director información jurídica de orden práctico para que pueda - cumplir mejor sus funciones como director de una escuela secundaria.

Se seguirá un orden avanzando de lo general a lo particular. Primero se comentarán algunos artículos de nuestra Constitución Política, luego de la Ley Federal de Educación y por último algunos acuerdos de la Secretaría de Educación - Pública.

II.7.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Constitución como ley suprema de nuestro sistema jurídico es de donde dimanan todas las disposiciones legales que regulan la vida del país.

En cuanto a la educación, habla de los preceptos que deben regirla, mismos que el director debe tomar en cuenta para el mejor ejercicio de sus funciones.

Estas normas se presentan en los artículos 3º, 73, fracción XXV, 116 fracción VI, 123 fracción XII y 130 párrafo 12.

(67) ibidem, p. 202

- Artículo 3º .

Tiene un carácter normativo y rector de la educación; hace referencia a lo que imparte el Estado Federación, Estados y Municipios y señala que por medio de ella se propiciará el desarrollo armónico del ser humano, el amor a la patria y una conciencia nacional de solidaridad internacional en la independencia y - en la justicia. Hace referencia también a que la educación se mantendrá ajena a cualquier doctrina religiosa. De esto último se hablará al analizar la Ley Federal de Educación.

- Artículo 73, fracción XXV .

Habla de la facultad del Congreso para establecer, organizar y sostener escuelas o institutos enfocados a la cultura general de los habitantes de la nación y legislar todo lo que se refiere a dichas instituciones.

- Artículo 123, fracción XII .

"Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo,.... situadas fuera de la población, están obligadas a establecer escuelas"

Estas instituciones reciben el nombre de escuelas Artículo 123, su control técnico y administrativo depende de la Secretaría de Educación Pública y su sostenimiento corre por cuenta de las empresas, ya sean públicas o privadas.

- Artículo 130, párrafo 12 .

Especifica que no se le dará validez oficial a los estudios realizados en los establecimientos destinados a la enseñanza profesional de los ministros de los cultos.

11.7.2 La Ley Federal de Educación .

La Ley Federal de Educación "es la norma promulgada por el Poder Legislativo -

de los Estados Unidos Mexicanos, con el fin de regular la educación que se proporciona a la población, considerando todos sus tipos y modalidades". (68)

Por el carácter de esta investigación se clasificaron los artículos de esta ley desde un punto de vista técnico-pedagógico de la siguiente manera:

- Concepto de Educación (Artículo 2º).
- Finalidades de la educación (Artículo 5º).
- Criterios que orientan la acción educativa (Artículos 8, 9, 10, 12, 13, 14 y 22).
- Sistema Educativo Nacional (Artículos 1, 6, 15, 16, 17, 18 y 19).
- Elementos del proceso enseñanza aprendizaje (Artículos 20, 21, 25, 45, 46 y 47).

A continuación se comentarán los artículos haciendo algunas observaciones de orden práctico para que el director tenga los elementos necesarios en el desarrollo de su trabajo.

- Concepto de educación (Artículo 2º).

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

Habla de la educación como un proceso permanente de desarrollo del individuo, esto coincide con lo que se ha dicho del concepto de educación entendido como un perfeccionamiento intencional de las potencialidades específicamente humanas.

(68) SEP. Manual del Director del Plantel de Educación Secundaria. p. 34

También señala este artículo que la educación contribuye a la transformación de la sociedad. En este punto sería conveniente que la ley hiciera referencia a una transformación positiva, no se debe buscar el cambio por el cambio, se debe cambiar para mejorar, si el proceso educativo va a provocar un cambio en la sociedad, éste debe ser entendido como un cambio positivo que ayuda al mejoramiento de la sociedad.

La función y los objetivos que implícitamente se encuentran en dicha definición deben funcionar como un principio orientador para el desarrollo del quehacer escolar en la escuela secundaria.

Tomando en cuenta el carácter social de la educación, el director cuidará que durante el desarrollo de los planes y programas de estudio se coadyuven a cumplir con los objetivos educativos; por este motivo se hacen a continuación, al director las siguientes sugerencias:

- Procurar que el proceso educativo garantice al educando su desarrollo cultural y que éste se observe en la elevación de su calidad de vida.
- Promover la participación de los integrantes de la comunidad educativa en las actividades socio-culturales, con el fin de lograr una realización humana, individual y colectiva que promueva la cultura regional y nacional.
- Velar porque el proceso educativo asegure el desarrollo integral del educando, a través de la formación de una conciencia recta, y de un espíritu crítico y reflexivo, de un alto sentido de responsabilidad ante sí mismo y sus semejantes, y un adecuado desarrollo de la sensibilidad estética.
- Fomentar actividades que favorezcan el desarrollo físico y la salud mental de los educandos.
- Finalidades de la educación (Artículo 5º).

El artículo 5º nos habla de las finalidades de la educación y de las actividades escolares de un plantel educativo, siendo las más importantes las siguientes:

- + Promover el desarrollo armónico de la personalidad;
- + Alcanzar, mediante la enseñanza de la lengua nacional, un idioma común - para todos los mexicanos;
- + Favorecer el conocimiento y el respeto a las instituciones nacionales;
- + Enriquecer la cultura;
- + Fomentar condiciones sociales que favorezcan la distribución equitativa de los bienes materiales y culturales, dentro de un régimen de libertad;
- + Fortalecer los hábitos intelectuales que permitan el análisis objetivo - de la realidad;
- + Ensaltar los derechos individuales y sociales y postular la paz universal, con base en el reconocimiento de los derechos económicos, políticos y sociales de las naciones.

Estas finalidades describen al tipo de ciudadano que el Estado quiere formar - por medio del acto educativo escolarizado.

Para cumplir con las finalidades planteadas en el artículo 5º, el director deberá poner en práctica acciones concretas como las siguientes:

- Fortalecer —a través del personal docente—, la conciencia de la nacionalidad del educando, los valores culturales, nacionales y regionales y el - respeto a los símbolos patrios y a las instituciones nacionales.
- Impulsar la realización de actividades científicas y tecnológicas.
- Fomentar la participación activa del educando en la toma de decisiones que se refieran a la solución de problemas de carácter colectivo que tengan repercusión en la vida escolar.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- Procurar que la acción de la escuela se refleje positivamente en la comunidad.

- Criterios que orientan la acción educativa (Artículos 8, 9, 10, 12, 13, 14 y 22).

"Artículo 8º. El criterio que orientará a la educación que imparta el Estado y a toda la educación primaria, secundaria y normal y a la de cualquier tipo o grado destinada a obreros o a campesinos, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa y basada en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios".

"Artículo 9º. Las corporaciones religiosas, los ministros de los cultos, las sociedades por acciones que, exclusiva o predominantemente realicen actividades educativas y las asociaciones o sociedades ligadas directa o indirectamente con la propaganda de cualquier credo religioso, no intervendrán en forma alguna en planteles en que se imparta educación primaria, secundaria y normal y la de cualquier tipo o grado destinada a obreros o a campesinos".

En el punto II.6.1 del presente capítulo se apuntó que el derecho-deber de la persona a la educación, es un derecho-deber social; y que los primeros educadores necesarios no son precisamente personas individualmente consideradas, sino sociedades, en las que las personas individuales ejercen su derecho-deber a educarse como miembros de las mismas. También se dijo que, en el campo natural estas instituciones son la familia, la sociedad política y las comunidades religiosas, entre ellas, la Iglesia Católica. Estas últimas sociedades fundamentan su existencia en una necesidad humana natural: la religiosa.

Por tanto, resultan hasta cierto punto antinaturales los criterios de los artículos 8º y 9º. Sin embargo, tanto estos artículos de esta Ley, como las disposiciones del artículo 3º Constitucional que se refiere a esta materia, no se aplican de manera radical en nuestro país, permitiendo que algunas instituciones de la Iglesia impartan educación en diferentes niveles.

En los artículos 10, 12, 13, 14 y 22 se manejan criterios como los siguientes:

- Extender los servicios educativos a quienes carecen de ellos.
- Proporcionar gratuitamente la educación que imparta el Estado.
- Serán de interés social las inversiones que en materia educativa realicen - el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares.
- Vincular constantemente los establecimientos educativos con la comunidad.

Se le sugieren al director las siguientes acciones para poner en práctica estos criterios:

- Dar a conocer a su personal docente las disposiciones jurídicas establecidas en la Ley Federal de Educación, y los reglamentos que regulan su funcionamiento, a fin de que cuenten con la orientación necesaria para el desarrollo de sus funciones como maestros.
- Sensibilizar a los padres de familia para que contribuyan a que sus hijos - continúen y concluyan sus estudios.
- Sistema Educativo Nacional (Artículos 1, 6, 15, 16, 17, 18 y 19).

Estos artículos nos comunican los siguientes puntos, entre otros:

- Esta ley regula la educación que imparte el Estado-Federación, Estados y Municipios, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios.
- El sistema educativo nacional comprende los tipos elemental, medio y superior, en sus modalidades escolar y extraescolar. También comprende la educación especial o la de cualquier otro tipo o modalidad que se imparta de acuerdo con las necesidades educativas de la población.
- El tipo elemental está formado por la educación preescolar y la primaria. - La educación preescolar no constituye antecedente obligatorio; sin embargo

la primaria sí es obligatoria para todos los habitantes de la República.

- El tipo medio tiene carácter formativo y terminal, y comprende la educación secundaria y el bachillerato.
- El tipo superior está compuesto por la licenciatura y los grados académicos de maestría y doctorado. En el tipo superior queda comprendida la educación normal en todos sus grados y especialidades.
- El sistema educativo nacional está constituido por los siguientes elementos:
 - + Los educandos y los educadores;
 - + Los planes, programas y métodos educativos;
 - + Los establecimientos que imparten educación en las formas previstas por esta Ley;
 - + Los libros de texto, cuadernos de trabajo, material didáctico, los medios de comunicación y cualquier otro que se utilice para impartir educación;
 - + Los bienes y demás recursos destinados a la educación;
 - + La organización y administración del sistema.

El conocimiento de los artículos mencionados proporcionará al director de la escuela una visión general acerca de la organización del sistema educativo Nacional y sus elementos constitutivos; esta información le permitirá ubicar a su escuela de educación secundaria dentro de este sistema.

- Elementos del proceso enseñanza-aprendizaje. (Artículos 20, 21, 25, 45, 46 y 47).

En lo que se refiere a educando-educador y contenido, como elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje, la Ley Federal de Educación define los siguientes puntos:

- + El principal fin del proceso educativo es la formación del educando, pro

curando su participación activa en dicho proceso, estimulando su iniciativa, su sentido de responsabilidad y su creatividad.

- El educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Deben proporcionársele los medios para el desarrollo eficaz de su trabajo y para su constante perfeccionamiento.
- + Compete al Poder Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Educación Pública, formular los planes y programas de estudio para la educación primaria, secundaria y normal así como la de cualquier tipo o grado destinado para obreros y campesinos, así como la autorización del uso de material educativo.
- + La evaluación educativa será periódica.

La integración de los elementos del proceso de enseñanza aprendizaje, permite identificar los elementos del sistema educativo y los objetivos que pretende alcanzar.

De las disposiciones legales citadas, se infiere que el educador debe planear, organizar, realizar y evaluar situaciones y experiencias de aprendizaje para lograr los objetivos planteados por el Sistema Educativo Nacional.

Para lograr el cumplimiento de estas funciones, se sugiere al director de la escuela secundaria las siguientes actividades:

- Promover un proceso educativo flexible y adaptable a los cambios, susceptible de modificación.
- Motivar la actualización del personal docente.
- Asegurar que las relaciones entre educador y educadores sean armónicas, con base en un sistema de libertad responsable.
- Promover el trabajo en grupos.

- Fomentar las relaciones entre padres de familia, educandos y educadores.
- Velar porque los profesores sigan los programas de estudio vigentes.
- Promover la utilización de material didáctico y de todo el material disponible del colegio.
- Vincular la teoría con la práctica educativa.
- Fomentar el diseño de instrumentos pedagógicos adecuados para la evaluación del aprendizaje.
- Propiciar el hábito de la lectura entre la comunidad escolar. (69).

II.7.4 El Acuerdo No. 98 de la Secretaría de Educación Pública.

Este Acuerdo fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el martes 7 de diciembre de 1982. En este documento se establece la organización y funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria. Su objetivo primordial es proporcionar a la educación secundaria un ordenamiento jurídico que regule su funcionamiento, para lograr mayor eficiencia en el desarrollo de la labor a su cargo.

La Sección II de este Acuerdo está dedicada a las disposiciones jurídicas que hacen referencia directa al director de la escuela de educación secundaria. A continuación se resumirá y comentará lo más sobresaliente de esta sección que abarca del artículo 17 al artículo 21.

- El personal directivo de la escuela secundaria consistirá en un director - y en uno o más subdirectores.
- El director es la máxima autoridad.

(69) cfr. ibidem. pp. 42 y 43

- Presidir los actos en que participen los alumnos y maestros en su calidad de miembros de la comunidad escolar.
- Sostener juntas de información y orientación técnico-pedagógica y administrativa con el personal escolar para mejorar el rendimiento del proceso educativo.
- Promover el Consejo Técnico Escolar.
- Autorizar la documentación oficial que expide el plantel, así como vigilar la seguridad y conservación de la misma.
- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta el plantel.
- Denunciar a las autoridades competentes los hechos delictuosos que se registren en el interior de la escuela e informar a las autoridades educativas.

Todas estas indicaciones son importantes por el valor jurídico que representan. El director debe conocer muy bien este Acuerdo para poder actuar con eficacia cuando se requieran conocimientos de tipo jurídico para resolver un problema determinado, o para desarrollar de manera adecuada las actividades cotidianas.

II.7.4 El Acuerdo No. 17 de la Secretaría de Educación Pública.

Está formado por 12 artículos, más tres transitorios, establece las normas a las que se deben sujetar los procedimientos de evaluación del aprendizaje en los diversos tipos y modalidades de la educación a cargo de la Secretaría de Educación Pública.

Lo más importante de este Acuerdo se resume en los siguientes aspectos:

- Define el aprendizaje y caracteriza a la evaluación como un proceso perma-

nente que deberá realizarse a lo largo de todo el proceso educativo.

- Establece que la escala oficial de calificaciones será numérica y congruente con el contenido de los programas.
- Señala que la evaluación permanente del aprendizaje permitirá la toma de decisiones pedagógicas oportunas.
- Define la forma de integrar las calificaciones parciales, las cuales son la base de la evaluación final.
- Puntualiza que los educandos que obtengan 5 de calificación deberán regularizarse, conforme a los procedimientos establecidos al respecto.
- Otorga facultades a las direcciones generales de la Secretaría de Educación Pública para disponer la realización de exámenes finales que serán en su caso, un elemento complementario de las evaluaciones parciales.
- Señala que las escuelas deberán informar a los padres o tutores del nivel de aprovechamiento alcanzado por el educando.
- Especifica que las Direcciones Generales de la Secretaría a las que se encuentran adscritas las escuelas y demás unidades que prestan servicios educativos, deberán determinar los pre-requisitos necesarios para efectos de promoción y acreditación.
- Establece que son competencia y obligación de cada dependencia de la Secretaría la administración de los servicios educativos y la determinación de los instrumentos y técnicas de evaluación que convengan, así como las normas y procedimientos para establecer las acciones pedagógicas que más convengan. (70)

El director debe manejar con facilidad estos conceptos y establecer un siste-

(70) cfr. ibidem. p.p. 103 y 104

ma de evaluación propio, que esté dentro de los lineamientos del presente -
Acuerdo».

11.8 La Administración Interna de una Escuela de Educación Secundaria.

Ya se analizó en este capítulo el marco jurídico de la educación secundaria -
en México. Para mantener buenas relaciones con las autoridades superiores el
director debe realizar una serie de trámites que la Secretaría de Educación -
Pública le exige y, además, necesita tener disponible y ordenada toda la in-
formación que tiene sobre cada uno de los alumnos.

Todos los datos relativos al alumno le son al profesor de un valor incalcula-
ble para realizar su labor educativa.

A continuación hablaremos brevemente de los asuntos de la administración in-
terna del colegio, mismos que el director deberá procurar llevar en estricto
orden para poder dirigir con la máxima eficiencia.

Una parte importante de la administración interna es todo lo referente a las
inscripciones.

En las escuelas privadas suele preceder a las inscripciones una campaña de pu-
blicidad y de propaganda. El colegio deberá anunciar sus méritos, las ense-
ñanzas especiales que imparte, las lenguas extranjeras que enseña, la discipli-
na que aplica, la atención personalizada que presta a padres de familia y --
alumnos, si es el caso, los éxitos logrados por los egresados del colegio, -
etc. La campaña publicitaria deberá dirigirse a los padres de familia.

Una vez elegido el colegio donde el niño va a estudiar, se presentan los pa-
dres en las oficinas del colegio. Si ya fue alumno del colegio el procedimien-
to de reinscripción es muy sencillo. En algunos colegios se acostumbra man-
dar un tarjetón de reinscripción indicando la fecha en que deben pagar su ins-
cripción al próximo ciclo escolar; si los padres ya no desean inscribir a sus
hijos, simplemente no lo inscriben. Este procedimiento presenta una gran ven-
taja para la dirección del colegio: cuando hay algún alumno que por algún mo-

ma de evaluación propio, que esté dentro de los lineamientos del presente Acuerdo.

11.8 La Administración Interna de una Escuela de Educación Secundaria.

Ya se analizó en este capítulo el marco jurídico de la educación secundaria en México. Para mantener buenas relaciones con las autoridades superiores el director debe realizar una serie de trámites que la Secretaría de Educación Pública le exige y, además, necesita tener disponible y ordenada toda la información que tiene sobre cada uno de los alumnos.

Todos los datos relativos al alumno le son al profesor de un valor incalculable para realizar su labor educativa.

A continuación hablaremos brevemente de los asuntos de la administración interna del colegio, mismos que el director deberá procurar llevar en estricto orden para poder dirigir con la máxima eficiencia.

Una parte importante de la administración interna es todo lo referente a las inscripciones.

En las escuelas privadas suele preceder a las inscripciones una campaña de publicidad y de propaganda. El colegio deberá anunciar sus méritos, las enseñanzas especiales que imparte, las lenguas extranjeras que enseña, la disciplina que aplica, la atención personalizada que presta a padres de familia y alumnos, si es el caso, los éxitos logrados por los egresados del colegio, etc. La campaña publicitaria deberá dirigirse a los padres de familia.

Una vez elegido el colegio donde el niño va a estudiar, se presentan los padres en las oficinas del colegio. Si ya fue alumno del colegio el procedimiento de reinscripción es muy sencillo. En algunos colegios se acostumbra mandar un tarjetón de reinscripción indicando la fecha en que deben pagar su inscripción al próximo ciclo escolar; si los padres ya no desean inscribir a sus hijos, simplemente no lo inscriben. Este procedimiento presenta una gran ventaja para la dirección del colegio: cuando hay algún alumno que por algún mo-

tivo grave la dirección no quiere que se reinscriba, a ese alumno se le retiene la reinscripción.

Es aconsejable que los casos de retención de inscripción se estudien en el Consejo Directivo, esto es debido a que el retener la inscripción es el primer paso para dejar fuera del colegio a un alumno y esto, por ser tan delicado, no debe ser decisión de una sola persona.

La ficha de reinscripción sirve para rectificar los datos domiciliarios.

Si el alumno es de nuevo ingreso deberá presentar un examen de admisión para verificar si cuenta con el nivel académico que el colegio está requiriendo.

Como parte del proceso de selección se recomienda hacer una entrevista con los padres de familia en donde se les explique el sistema educativo propio del colegio. Si los padres quedan convencidos de la bondad del sistema inscribirán a su hijo en el colegio.

Posteriormente debe abrirse un expediente del alumno, este suele contener "el número de orden, fecha de inscripción, nombre y apellidos del alumno, edad, nombre de los padres, profesión de éstos, grado que desea cursar, fecha de baja y observaciones". (71)

Si el director tiene el tacto que su cargo exige, la primera entrevista debe predisponer al padre en favor de la escuela. Es muy recomendable que después de la entrevista el padre de familia conozca al profesor titular del grupo donde estará su hijo.

Forma parte también de la administración interna el registro y control de la asistencia de los alumnos. Es importante conocer el número de asistencias de cada alumno; este registro debe ser doble: uno para la dirección y otro para el profesor.

(71) HERNANDEZ RUIZ, Santiago. Organización Escolar. p. 639

Es necesario para el director registrar también las asistencias de los profesores y de todo el personal que trabaja en el colegio. Junto a este registro es muy útil llevar una ficha individual registrando los retrasos, las ausencias, su espíritu de trabajo, incidentes que se lleguen a dar, colaboración ante las necesidades de trabajo del colegio, cumplimiento de las guardias de recreo y de las comisiones especiales que se le asignen (*), etc.

Debe haber también un libro especial destinado para registrar las visitas de inspección. Aquí aparecen las observaciones de los inspectores.

Otro detalle importante de la administración interna de un colegio son las estadísticas. Normalmente la inspección le pide al director estadísticas que incluyen el número de inscripciones totales, inscripciones por grado, edades de los alumnos, maestros adscritos al plantel, labor asignada a cada uno, personal administrativo y de intendencia, sueldos individuales y gastos generales. Suelen emplearse formatos especiales para estas estadísticas.

Para terminar con los asuntos de la administración interna del colegio es necesario mencionar la participación de los niños en la administración interna. Con su participación se fomenta el sentido de responsabilidad y les proporciona la satisfacción de sentirse útiles a los demás.

Una manera de concretar esta participación de los alumnos es a través de la organización de comisiones. A continuación se darán algunos ejemplos.

- Comisión de economía y trabajo:

- + Organización de cooperativas.
- + Elección de equipos para formar pequeños talleres.
- + Organización y mantenimiento de la biblioteca.
- + Acondicionamiento de depósitos de material.

(*) Puede ser la organización de algún evento o algo similar.

- Comisión de mejoras materiales:

- + Acondicionamiento del local.
- + Construcción y reparación de muebles.
- + Instalación, conservación y mejoramiento de talleres, jardines y zonas de recreo.

- Comisión de actividades culturales y deportivas:

- + Organización de torneos deportivos internos.
- + Realización de visitas y excursiones.
- + Festivales.
- + Exposiciones de trabajos hechos en clase.

- Comisión de relaciones públicas:

- + Intercambios con otras escuelas.
- + Confección del periódico mural y elaborar un órgano informativo del colegio. (72)

CAPITULO III.- LA ACCION DIRECTIVA VINCULADA A PADRES DE FAMILIA, PROFESORES Y ALUMNOS.

Una característica fundamental de una buena investigación es que tenga alguna utilidad práctica. En el primer capítulo se describió y analizó el marco teórico de la organización y dirección escolar. El carácter de ese capítulo es teórico principalmente. En el segundo capítulo se trató de ubicar los elementos teóricos del primer capítulo en una escuela de educación media básica. El carácter del segundo capítulo es descriptivo, analizando sólo algunos detalles.

Este capítulo pretende ser de carácter teórico-práctico; es decir; fundamentado en bibliografía especializada, pretende dar al director recomendaciones prácticas para dirigir el colegio. El autor de esta tesis pretende analizar y dar su propio punto de vista respecto a los temas que se traten. El criterio que se utiliza para las opiniones personales se basa en la experiencia que el autor ha adquirido en el ejercicio de la organización y dirección escolar.

Se analizará primero la acción directiva en sí misma y luego su vinculación con padres, profesores y alumnos.

III.1 La Función Directiva

La función directiva es una función propia de los órganos de gobierno dentro de la estructura organizativa de una empresa o institución. Es un aspecto fundamental de toda organización y uno de los factores que con mayor peso inciden en los niveles de eficacia que en cada caso se pretenden alcanzar. Los órganos directivos son responsables de los niveles de eficacia y rendimiento. La dirección debe establecer claramente los objetivos a alcanzar y los medios que deberán ponerse en práctica para alcanzarlos.

También puede definirse a la dirección como "una actividad compleja y heterogénea, que, en la práctica, interrelaciona saberes y ciencias de naturaleza diversa". (73)

(73) LLANO CIFUENTES, CARLOS. Análisis de la acción directiva. p.

Sin embargo, la presente investigación se refiere a la dirección de una institución educativa, con unos objetivos y una problemática específica. A continuación se analizarán las funciones directivas que debe llevar a la práctica un director escolar, ya que la escuela es una empresa singular con características específicas.

Es necesario ubicar a la dirección dentro de la organización escolar; para esto se puede decir que " la organización es el estudio estructural de una institución social y la dirección es la realización funcional de esa misma institución ". (74)

La organización es una tarea predominantemente técnica; la dirección conservando su carácter técnico, no podrá olvidar que en ella cuentan sobre todo, - los factores humanos. Una empresa educativa es en última instancia, una escuela en la que viven y actúan personas entregadas al deporte, al trabajo, al estudio, a la lucha por la ayuda y perfección de los otros a través del perfeccionamiento propio.

Lo que se dice de la dirección debe tener un carácter menos imperativo y científico, pero más sugerido y práctico, comparado con lo que se dijo en el primer capítulo con respecto a la organización escolar.

La función directiva se puede entender, de algún modo, como una actividad en la que se toman decisiones que influyen en la actividad de otras personas. Lo típico de la dirección es la toma de decisiones.

III.1.1 Tipos de funciones directivas.

Las funciones directivas se pueden resumir en cuatro tareas: programación, -- comunicación, motivación y evaluación. Pero como el colegio no es una entidad aislada, porque es una comunidad en medio de otra en la cual influye y por la

(74) GARCIA HOZ, Víctor. Organización y gobierno de centros educativos. p.223

cual es influida, es necesario añadir a estas cuatro tareas la de establecer y fomentar relaciones con el mundo que le rodea.

Según lo anteriormente expuesto, las funciones directivas que analizaremos por considerarlas más importantes, son:

- Toma de decisiones
- Comunicación y participación
- Programación de actividades
- Evaluación y control

Es pertinente aclarar que no son las únicas funciones directivas ya que estas son muy extensas y variadas y son también variables, según las circunstancias del momento.

- Toma de decisiones.

En la descripción clásica del acto voluntario se dice que la elección sigue a la deliberación constante y reflexiva. La decisión conlleva siempre una elección entre alternativas posibles.

Una definición más técnica nos dice que " la decisión es el proceso y el resultado de búsqueda de las variables controlables que producen una respuesta, actuación o rendimiento adecuados al vacío o discrepancia existente en un sistema. Este conjunto de valores que permiten la actuación adecuada es lo que llamamos solución ". (75)

La función de los órganos de gobierno del colegio tiene que prever y dejar un margen suficiente para que todos los miembros del colegio especialmente alumnos y profesores, tengan a su vez un campo en el que tomar decisiones.

(75) SANTILLANA. Diccionario de las ciencias de la educación. p. 362

Como es lógico, la dirección eficaz es aquella que toma decisiones eficaces. Una condición para que las decisiones sean eficaces es que no sean muchas. Una de las finalidades de un colegio debe ser desarrollar en sus miembros, estudiantes y educadores, la capacidad de decidir. Para que al tomar decisiones en cualquier organismo directivo, lo importante es tomar unas cuantas decisiones importantes que orienten y fundamenten la actividad de alumnos y profesores ofreciéndoles las bases sobre las que ellos a su vez, pueden y deben tomar decisiones concretas en orden a solucionar los problemas particulares que la vida colegial plantea.

En general, se puede considerar que la toma de decisiones por parte de un órgano directivo consiste en decidir cómo, cuándo y por quién debe ser realizada una determinada actividad.

Así como un principio educativo señala que lo que puede ser hecho por un alumno no debe realizarlo el profesor, igualmente lo que puede ser decidido por un organismo intermedio no debe ser decidido por un Consejo de Dirección.

A fin de cuentas, cualquier decisión ha de ser vista como la culminación de un proceso en el cual se pueden establecer varias etapas:

Diagnosís, descubrimiento de alternativas, análisis de las posibles vías de acción y la decisión.

Se explica a continuación brevemente cada una de ellas:

Diagnosís: También se le llama diagnóstico; es un proceso que permite llegar a un conocimiento más preciso de la problemática educativa y orientar mejor las actividades escolares.

Para lograr esto se utilizan cuestionarios, escalas estimativas, análisis de estadísticas, evaluación de planes y programas, entrevistas, etc. Se debe tender a recabar un buen número de datos porque cuando se tienen más elementos - siendo estos datos confiables y verídicos -, mejor se toman las decisiones. Un buen diagnóstico es decisivo para tomar una buena decisión.

Descubrimiento de alternativas: Es una tarea eminentemente creadora, en donde se pone a prueba el ingenio y la iniciativa de los directores para ejercer su función.

Análisis de las posibles vías de acción: Consiste en estudiar las alternativas señaladas en la etapa anterior, descubriendo las ventajas e inconvenientes de cada una de esas posibles actuaciones señaladas para la actividad.

Decisión: Una decisión es un juicio, un juicio de valor. En ella se escoge entre varias alternativas. En la dirección de un colegio, normalmente se debe elegir entre lo que se presenta con más posibilidades de ser acertado y lo que se presenta con posibilidades de ser descartado.

Es por demás decir que siempre que se toma una decisión se corre cierto grado de riesgo.

Un fenómeno curioso que sucede en la práctica es que casi nunca se decide por la mejor opción, debido a que ésta no se puede llevar a la práctica en ese momento; por alguna circunstancia que casi siempre es de tipo económico.

- Comunicación y participación.

Lo típico de la dirección es tomar decisiones que otros han de realizar; y para realizar una decisión es necesario conocerla previamente.

Por este motivo todo organismo directivo se plantea el problema, de la comunicación en general dentro del colegio. Una buena comunicación es condición indispensable para una dirección eficaz.

De alguna manera, una organización puede entenderse como un sistema de órganos de decisión interconectados por canales de comunicación.

Siempre tiene un fin práctico la información. Se informa para algo, pretendiendo siempre provocar o facilitar un determinado tipo de conducto.

Como toda comunicación tiene un fin práctico, el que envía la comunicación debe comprobar en qué medida la información sirvió para lo que se pretendía. El que envió la comunicación necesita a su vez obtener alguna información acerca de su resultado. Esto en términos técnicos se conoce como retroalimentación.

La comunicación tiene un aspecto técnico y un aspecto humano. Para que sea eficaz, la comunicación en un colegio debe contar con tres características: ser -- conveniente, clara y cordial. A continuación se explicará brevemente cada una.

Conveniente: Es conveniente cuando, de no existir, provocaría perjuicio para -- las personas o un deterioro de las actividades del colegio.

Clara: Que el que comunica defina de manera comprensible el objetivo o los objetivos que persigue. Si la comunicación no tiene un objetivo claro no tiene sentido claro tampoco.

Cordial: Consiste en que la persona que comunica tenga en cuenta las condiciones de la persona a quien dirige la comunicación.

- Programación de actividades.

La primera gran decisión que cualquier organismo directivo ha de tomar es la de programar sus actividades. El Consejo Directivo debe programar las actividades de todo el colegio; los organismos subordinados, las del campo de sus atribuciones.

La determinación de los objetivos es una tarea fundamental de la programación. Pero normalmente, los grandes objetivos de una institución ya están establecidos de antemano. En las escuelas federales la Secretaría de Educación Pública -- fija grandes objetivos. Lo mismo puede decirse de las particulares en donde la creación de un colegio se hace en función de unos grandes objetivos previamente establecidos.

Esto significa que la programación que ha de hacer el Consejo de Dirección está

ción de un colegio, son actividades importantes, en ellas están implicadas la actividad de los órganos directivos y la de los miembros de la entidad. Esta actividad se halla subordinada a los objetivos de la institución, a las tareas específicamente educativa como la enseñanza y la orientación e incluso a otras tareas directivas como la motivación del personal.

La evaluación y control es una tarea complicada, compleja. Por esta razón debe ser realizada no por una sola persona, sino por un equipo que puede ser un equipo especial encargado de esta tarea, o bien, el propio organismo de dirección.

En el equipo de evaluación y control debe haber especialistas en relaciones humanas, porque la función principal de la evaluación es ayudar a resolver los problemas que el personal tiene. Debe haber también especialistas en rendimiento, ya que la evaluación tiene como punto de referencia el resultado de las actividades del colegio y se espera que influya constantemente en el rendimiento de las actividades escolares.

Un fenómeno que suele darse con las organizaciones en general y, por ende, también en las escuelas, es la resistencia al control. Es difícil evitar la antipatía ante un control que incluye también a la persona. Por esto se entiende que el personal de un colegio normalmente se resista al control.

La resistencia que afecta a todo el personal, alumnos, profesores, directores, etc., obedece a muchas causas, entre las que se pueden destacar: la tendencia a evitar situaciones desagradables; el no estar de acuerdo con los objetivos del colegio; creer que los niveles exigidos son demasiado altos; creer que el control debe ser realizado por otra persona o entidad distinta al que lo realiza.

Sin embargo, se puede concluir con seguridad que el control es necesario porque ayuda a conocer los resultados positivos y negativos del propio trabajo y da los elementos para mejorarlo. Es necesario que los directores den un enfoque

- positivo de ayuda a los demás, tanto a la evaluación como al control.(76)

III.1.2 La función directiva y la organización de reuniones.

La práctica educativa ha demostrado que la mejor manera de dirigir un colegio es a través de un gobierno colegial; es decir, no es uno solo el que toma las decisiones, sino que es un grupo de personas o un Consejo Directivo el que decide. Este tipo de dirección es utilizado en la mayoría de las empresas, y tiene la gran ventaja de disminuir el riesgo de equivocarse las decisiones, porque cuando se analizan los asuntos entre varias personas, es más fácil encontrar la mejor solución. Una manera de concretar este tipo de dirección es a través de la organización de reuniones.

Para dirigir una reunión es necesario mantener el trabajo del grupo dentro de su ámbito de decisión propio. Para poder hacerlo, el que dirige la reunión necesita la información correspondiente de la dirección del colegio.

Según los distintos niveles y capacidades de los grupos se llegará a establecer qué tipos de decisión les corresponde considerando especialmente cuatro asuntos fundamentales:

- ¿ Qué influencia puede tener la decisión sobre el futuro del colegio ? ¿ qué tan fácil será anular la decisión ?
- ¿ Qué influencias puede tener la decisión sobre otros grupos de trabajo del colegio y en las tareas de estos grupos ?
- Revisar si la decisión implica un cambio en aspectos cualitativos del colegio, su filosofía u objetivos generales.
- Analizar si la decisión es una de las muchas similares que seguirán tomando o es una especial, debida a condiciones peculiares.

Dentro de su ámbito cada director sabrá que hay problemas que necesitarán más o menos consideración por parte de su grupo o consejo. El director debe evitar -- pérdidas de tiempo en la consideración de problemas que corresponden por su so-

(76) cfr. GARCIA HOZ, Victor. Organización y gobierno de centros educativos. pp. 259 a 261

lución, a grupos a un nivel superior o inferior.

La experiencia muestra que cuando se trata de una empresa que consiste fundamentalmente en relaciones humanas, los posibles núcleos de desacuerdo son infinitos.

Descubrir problemas es una misión importante de todo profesor y directivo, aunque a los responsables de la dirección corresponda la labor de prever posibles problemas más que la de observar los que surgen. El profesor da a conocer los problemas cuando hay un clima positivo de comunicación, un problema que no se conoce es un doble problema.

Se reconocen principalmente dos tipos de reunión: la que se da por la consideración de un problema o proyecto complejo; y la reunión para tratar asuntos de trámite. En algunas ocasiones, en reuniones de asuntos de trámite surgen asuntos que requieren estudio profundo y recabación de datos; antes de su consideración sería, puede haber reuniones solamente para informar o para motivar. Estas últimas tienen el peligro de defraudar y serán más eficaces cuando la motivación, normalmente creada por la actitud y actuación del director, va enlazada con un estudio y decisión del grupo.

Independientemente del tipo de reunión de que se trate hará falta normalmente una información por uno o varios de los miembros del grupo. Luego, esta información necesita consideración individual por parte de cada miembro. Así, con base en este estudio, el director tratará de conseguir un análisis de la situación que permite al grupo establecer sus objetivos concretos; al tomar una decisión, el próximo paso será buscar, entre todos, posibles soluciones. En este momento deben tomar en cuenta los objetivos generales de su grupo, sus recursos humanos y materiales, y el tiempo disponible. A continuación vendrá la decisión.

La labor del director en el transcurso de la reunión consiste en:

- Mediante una serie adecuada de preguntas, conducir progresivamente al grupo a comprender el problema;

- Velar para que cada uno piense con el grupo, siga la discusión y manifieste su opinión;
- Regular el ritmo de manera que todos puedan seguirlo;
- Actuar de modo que ninguna observación pertinente caiga en el olvido;
- Valerse de nuevas preguntas para proseguir el estudio de las soluciones posibles;
- Conducir al grupo a una conclusión o a una decisión, que no será teórica ni preconcebida, sino que reflejará realmente la opinión concertada del conjunto de miembros;
- Obtener un resumen breve y global de lo acordado al final de la reunión;
- Si es posible, hacer redactar un informe de toda la reunión.

El director debe lograr en la reunión una conversación dirigida; para lograrlo - hacen falta metas claras. El director debe dedicar el tiempo necesario para preparar la reunión.

Las conclusiones o decisiones a las que se lleguen implicarán la actuación de -- uno, varios o todos los del grupo. Debe quedar claro la tarea a llevar a cabo y el o los responsables. Si se va a encargar uno, es conveniente que el que se -- apunte tenga la motivación necesaria para cumplir la tarea decidida; si se van a -- encargar varios, es importante no sólo la motivación, sino también la distribución de las tareas. El plan de acción implica directamente un control, para lo -- cual hará falta fijar una fecha para el cumplimiento del plan y la información -- sobre el éxito de la gestión en la reunión siguiente. (77)

III.2 La Acción Directiva Vinculada a los Padres de Familia.

Continuando con el enfoque práctico que se le pretende dar a este capítulo, se -- analizará la labor que el director debe realizar con los padres de familia. Es-- tos son elementos fundamentales de la comunidad educativa ya que son los princi--

(77) cfr. ISAACS, David. Cómo mejorar la dirección de los centros educativos.
pp. 205 a 211

pales y más determinantes educadores de sus hijos.

III.2.1 El derecho de los padres a educar a sus hijos.

Desde el punto de vista de la sociología de la educación, la familia es el primer grupo en el que el niño, por la integración social, recibe la primera educación; es más, es el grupo fundamental y primario para esta educación en que la sociedad tiene un carácter fundamental. (78)

En el sentido técnico-jurídico, la familia, como dice Castán "es el conjunto de personas entre las cuales median relaciones de matrimonio o de parentesco (consanguinidad, afinidad o adopción) a las que la ley atribuye algún efecto jurídico". (79)

El status familiar, generador de la relación paterno-filial, atribuye con el derecho positivo a los padres el derecho-deber de educar a los hijos. Sin embargo, en la relación educativa, "es una realidad de carácter social y ético, antes que jurídico, la intervención conjunta del padre y la madre, indistintamente a nuestro juicio, y que hace posible el derecho a educar. Esta necesaria intervención, les hace responsables de un derecho-deber a educar, exigible desde el punto de vista del derecho positivo". (80)

El director debe tener muy claro cuál es el derecho-deber de los padres a la educación para facilitarles el ejercicio de este derecho y también para exigirles con seguridad y con eficacia.

(78) cfr. OTTAWAY, A.K.C. Educación y Sociedad. Introducción a la Sociología de la Educación. Buenos Aires, Kapeluz, 1965. p. 15

(79) CASTAN TOBEÑAS, José. Derecho Civil Español Común y Foral. p.12

(80) DIAZ GONZALEZ, Tania. Op. cit. p. 151

- El derecho-deber de la educación.

El título de autoridad de los padres a la educación, radica en la generación de los hijos. Sin embargo, la obligación de los padres no termina en la generación natural de los hijos, sino que deben promover que los hijos alcancen el estado del hombre en cuanto hombre que es el estado de virtud, de donde según Aristóteles, tres cosas deben procurar los padres a sus hijos: el ser, el alimento y la disciplina.

Los padres son delegados de la institución familiar para el ejercicio del derecho educativo, sin embargo; "la sustitución (legal) de los padres que son indígnos representantes de la familia, es generalmente, no una destrucción, sino una tutela del derecho y de la función de la familia, función que es esencial y fundamentalmente educativa". (81)

Aristóteles definió a la familia como la comunidad instituida por la naturaleza para el cuidado de las necesidades de la vida cotidiana.

El objeto del derecho se puede explicar diciendo que el fin del matrimonio es - la generación y educación de la prole. Lo primero se obtiene por la cópula conyugal; lo segundo, por las otras obras del marido y de la mujer con que mutuamente se ayudan para alimentar a la prole las cuales se dirigen a la transformación y promoción hacia el estado perfecto del hombre en cuanto hombre, que es - el estado de virtud. (82)

El matrimonio, por su misma naturaleza se ordena a la educación de la prole, no sólo por largo tiempo sino por toda la vida de la prole.

(81) CORALLO, G. Pedagogía. Turín. Societa Ed. Internationale, 1965. p. 445

(82) cfr. MILLAN PUELLES, Antonio. La formación de la personalidad humana. p.54

Los padres tienen obligación gravísima de procurar la educación de sus hijos, - tanto religiosa y moral como la física y civil, y de darle lo necesario para su bienestar material.

La familia tiene como uno de sus objetivos fundamentales llevar al hombre que - ha nacido en su seno a la plena autonomía mediante la educación. Sin embargo, - en esta tarea la familia no se basta a sí misma por tanto tiene derecho a bus- - car los medios necesarios para la educación de los hijos.

A la familia le corresponde por su vinculación y derechos con respecto a los hi- - jos, una libertad escolar que debe extenderse no sólo a la selección sino tam- - bién a la creación de escuelas.

En lo que se refiere a los sujetos del derecho a educar y a ser educados, se -- puede afirmar que el derecho a educar compete a los padres y en su caso, a los- - que hacen sus veces: El tutor, y en ocasiones el Estado.

Por nexo de filiación que por el acto de la generación une a los hijos con los- - padres, tiene la manifestación jurídica de que estos sean los sujetos del dere- - cho a educar. Sin embargo los hijos no son sujetos puramente pasivos, se re- - quiere la concurrencia de su actividad para que este derecho se cumpla.

El derecho de la familia a la educación cuenta con algunas características que- - es importante señalar:

- Tiene con respecto a las otras sociedades un orden de prioridad dictado por - el Derecho Natural, ya que su derecho nace de la misma vida que transfiere el acto de la generación y por tanto, el derecho a educar para la vida.
- Este derecho debe nacer de la relación filiación-paternidad, y por tanto, no- - ha sido concedido por ninguna otra autoridad, es un derecho nativo. (83)

(83) cfr. MESSNER, J. *Ética social, política y económica a la luz del Derecho - Natural*. Rialp, Madrid, 1967. p. 511

- Es un derecho anterior al del Estado, Iglesia, o cualquier otra sociedad, y por tanto, inalienable.
- Es un derecho inviolable pero no despótico; se deduce del deber que tienen los padres de educar a los hijos y respetar el orden moral y la verdad objetiva.

Una muestra del carácter no absoluto de este derecho lo encontramos en la obligatoriedad y gratitud de la enseñanza, protegida por la ley y también por las garantías del derecho de los hijos a la educación.

III.2 Relaciones individuales con los padres de familia.

Las relaciones que se establezcan con los padres de familia deben fundamentarse en la base de una colaboración fructífera entre la escuela y el hogar.

Los padres normalmente desean conocer los avances o retrocesos de sus hijos en las labores escolares. A los profesores les interesa que la familia se entere de los motivos por los cuales el adelanto no es tan rápido como fuera de esperar, o de las proporciones magníficas que este adelanto alcanza en algunos casos.

Cada colegio tiene su propio sistema del cual se sirve para lograr esta comunicación. Normalmente se informa de los resultados obtenidos y de la conducta general del niño a través de una boleta de calificaciones. (84)

Las relaciones que el colegio debe establecer con los padres de cada uno de los alumnos se canalizará normalmente a través de la relación personal y por escrito de los profesores y preceptores (*) con los padres de cada alumno. La razón

(84) cfr. HERNANDEZ RUIZ, Santiago. Op. cit. pp. 646 y 647

(*) El preceptor o tutor es un profesor que, mediante técnicas específicas de observación, conoce a los alumnos de su grupo y les orienta y ayuda de una forma directa e inmediata, coordinando su acción con las de los otros profesores y los padres. El preceptor es pues, orientador, coordinador, catalizador de inquietudes y conductas de grupo y experto en relaciones humanas.

de esta relación de comunicación es la necesidad de que los factores familiares y colegiales actúen coordinadamente de manera que se fortalezcan mutuamente.

La dirección tiene como una de sus funciones fundamentales el estímulo y orientación de profesores y preceptores, por un lado, y de los padres por otro, para que la comunicación padre-profesor y preceptor - cuando lo hay -, se realice de una manera constante y eficaz.

La relación individual con los padres se materializa por vía escrita en las comunicaciones periódicas que sobre la marcha del proceso educativo de sus hijos envía todo colegio bien organizado y, por vía verbal a través de conversaciones que, periódicamente o no, tienen los profesores o el preceptor de cada alumno - con sus padres.

La relación verbal requiere una mayor vigilancia que la escrita porque normalmente no suele estar programada como ésta. Con trabajos se logra establecer la periodicidad con que el preceptor debe hablar con los padres, periodicidad que en muchos casos es muy difícil cumplir, porque para ello es necesario no sólo la disposición de profesores y preceptores, sino también la disponibilidad de los padres.

Para atender correctamente a los padres de familia, es necesario mantener una adecuada comunicación con ellos a través de entrevistas.

Las entrevistas deben ser, con los padres del alumno, por lo menos en dos ocasiones cada semestre, es decir cuatro entrevistas a lo largo del curso. Esto servirá para dar un adecuado seguimiento. Sin embargo, si los padres quieren acudir con más periodicidad a las entrevistas, podría ser cada mes. En estas entrevistas el preceptor les comunicará a los padres la situación académica actual de su hijo y trazarán un plan de acción que deberán seguir conjuntamente - tanto en la casa como en la escuela. Así se conseguirá la unidad en la educación de los hijos y se exigirá a los hijos en un mismo sentido tanto en la casa como en la escuela.

También la dirección debe prever un sistema tal, que los padres de familia se -

puedan entrevistar con el profesor coordinador o titular de grupo, para aclarar algún asunto de tipo académico.

Un problema que se puede presentar es la desidia o falta de interés por parte de los padres para acudir a las entrevistas con el preceptor.

La actitud de estos padres en algunas ocasiones refleja su intención de descargar en la escuela la responsabilidad de la educación de sus hijos, alegando que ellos ya pagan para que el colegio se encargue de sus hijos.

Una medida práctica que puede servir para evitar esto es que la dirección del colegio exija un mínimo de tres a cuatro entrevistas al año como requisito para obtener el derecho de reinscripción al siguiente curso escolar.

También puede presentarse el problema inverso, que consiste en que los padres asistan demasiado a ver al preceptor y a los profesores de sus hijos. Esto se puede arreglar recomendándoles que vayan solamente una vez al mes.

Los directores del colegio deben estar abiertos a atender a los padres de familia que deseen tener entrevistas con ellos. Sin embargo, se debe establecer un sistema en el que los padres acudan a entrevistarse con la persona indicada. -- Que no acudan al director general para arreglar un problema de un error en una calificación de su hijo, para esto deberán entrevistarse con el profesor titular o coordinador de grupo.

Los directores deben fomentar un clima de amistad y cooperación con los padres para permitir una comunicación informal con ellos, que ayude al directivo a conocer más a fondo la realidad educativa del colegio y poner los medios oportunos para mejorarla.

El director debe tomar en cuenta que lo más importante de su colegio son los padres de familia, a través de ellos se podrá conocer la situación actual de los profesores y de los mismos alumnos.

III.2.3 Relaciones colectivas con los padres.

La sociedad de padres de familia.

Cuando la comunicación entre el colegio y los padres sea de carácter general, - de manera que tenga que ser dirigida no a uno en concreto sino a un grupo de padres, la comunicación se puede realizar de dos maneras dependiendo del carácter de la información: puede dirigirse de la dirección del colegio a los padres de familia, o de la sociedad de padres a un grupo específico o a todos los padres de familia.

La relación con las Asociaciones de Padres tiene como finalidad el mutuo conocimiento que permita una labor más eficaz. Esta relación también pretende estimular y orientar un conjunto de actividades a través de las cuales los padres colaboren y refuercen la acción colegial.

Históricamente, las Asociaciones de Padres tuvieron su punto de partida en veladas, conversaciones, conferencias que, dedicadas a padres, fueron organizadas - por ciertos núcleos de educadores en algunos países de marcada preocupación pedagógica. " Más tarde un espontáneo afán cooperador uniría a padres y amigos en asociaciones solidarias con la misión de la escuela, pero ya con la intención - fundamental de ciertas realidades, la economía en primer término, que de tan decisiva manera gravita en la marcha de la educación ". (85)

Esta información abarca " las conversaciones, conferencias, cursos y publicaciones donde se ofrece una información adecuada para que los padres tengan conciencia del tipo de educación que en el colegio se desarrolla y al mismo tiempo, -- fortalezcan su conocimiento y sentido de responsabilidad respecto de las obligaciones educativas que implica la condición de padres ". (86)

Cuando se trata de un colegio con un constante afán de superación y perfección--

(85) ibidem, pp. 454 a 455

(86) GARCIA HOZ, Victor. Organización y gobierno de centros educativos, p. 289

namiento en las tareas educativas, lo que implica introducción de innovaciones - con relativa frecuencia, resulta indispensable informar adecuadamente sobre los motivos y razón de ser de tales innovaciones. El director debe contar con la actitud de los padres que puede ser obstáculo para el funcionamiento del colegio, pero que también puede convertirse en un factor de apoyo inestimable.

La información que el colegio ofrezca no debe limitarse únicamente al informe - sobre el rendimiento o comportamiento de un alumno determinado, sino que también ha de tener como punto de referencia los ideales, finalidades, objetivos y método de educación que en el colegio se utilizan. La información adecuada es - un punto fundamental para lograr actitudes positivas por parte de los padres.

III.2.4 La orientación familiar en una institución educativa.

La orientación familiar consiste en un proceso de ayuda a la familia con objeto de mejorar su función educativa.

Existen dos razones principales que justifican la necesidad de la orientación familiar; una es que la familia, como otras instituciones sociales, se ve sometida a cambios tan rápidos y complejos que difícilmente puede asimilarlos. La otra razón es que la experiencia demuestra la importancia decisiva de las experiencias familiares en la formación de la personalidad básica, la intensidad de su influjo y las diferencias cualitativas que comportan distintos tipos de educación familiar.

Un factor de capital importancia en el éxito de la labor educativa de la que el director responde, es poner especial atención en la formación de los padres para ayudarles en la educación de los hijos. La ignorancia de los padres en este tema es muy grande.

Una manera de concretar esto es a través de cursos de orientación familiar en - donde se " capacite " a los padres para proporcionar una adecuada educación a - sus hijos.

Estos cursos pueden abarcar diversos temas, desde los que se refieren a la moralidad conyugal y a la estabilidad familiar, hasta los que se refieren a cuestiones técnico-pedagógicas con respecto a los estudios de sus hijos.

La dirección del colegio decidirá si el curso o cursos son impartidos por el mismo colegio, o si se contrata a una institución de orientación familiar para que lo imparta.

La preocupación por los padres de familia por parte de la dirección, debe concretarse en un curso de orientación familiar.

III.2.5 Actividades de los padres de familia en beneficio de todos los alumnos.

Basta dar un vistazo a la mayoría de los colegios para darse cuenta de la insuficiencia de los elementos escolares para una educación completa de los alumnos. Esto ha provocado que los padres entren en el colegio, no simplemente como espectadores, sino también como participantes activos en la vida colegial.

Existen algunas actividades que los padres pueden realizar en beneficio de todos los alumnos, dentro del colegio; por ejemplo:

- Conversaciones sobre temas conocidos por los padres y que puedan interesar a los alumnos.
- Conversaciones sobre los diferentes aspectos de la vida profesional.
- Participación de los padres en clubes escolares y en actividades deportivas o artísticas, y organización de fiestas colegiales.
- Organización de visitas a diferentes instituciones.
- Organización de transportes, comedores y otras actividades marginales a las propias de las instituciones educativas.

Fomentando estas actividades se consigue que los estudiantes se beneficien no solo con las experiencias de su propia familia, sino en las de sus compañeros. Estas actividades son también una buena base para fundamentar la amistad entre los alumnos y las familias de sus compañeros.

Lo anteriormente expuesto abre un panorama amplio y nuevo con respecto a la participación de los padres en la vida del colegio; esto nos lleva a analizar a los padres de familia como colaboradores.

Para lograr obtener un adecuado funcionamiento del colegio, los directores deben contar con los padres de familia como colaboradores.

Existen varios asuntos de orden operativo que el director puede descargar en los padres de familia. A continuación se enunciarán brevemente algunos:

Organización del patronato del colegio. Cuando el colegio no es federal, necesita de un patronato que colabore con el sostenimiento del colegio. Este patronato debe estar formado, en su mayoría, por padres de familia del colegio.

Normalmente la colegiatura que se cobra no alcanza para cubrir los gastos de operación del colegio, sobre todo si se trata de una escuela de educación personalizada ya que, en estas escuelas, es necesario contratar preceptores y contar con un número reducido de alumnos por aula: de 35 a 40; si es que se quiere mantener la educación personalizada.

Si es difícil salir con los gastos de operación del colegio contando solamente con las colegiaturas, más difícil, si no imposible, es cubrir los gastos que se refieren a la construcción del colegio con las solas colegiaturas, por eso es necesario que el patronato consiga los fondos que se requieren para cubrir las necesidades de construcción. Para esto será necesario pedir donativos y hacer una campaña económica organizada para esto, donde se recibirán donativos en efectivo y también en especie, de acuerdo con las necesidades de construcción del colegio.

Todo esto deberá correr por cuenta de los padres de familia, logrando que de --

esta manera colaboren con el colegio. Sin embargo esto deberá ser supervisado por el administrador del colegio y por el director general.

Organización de eventos: Cuando se organizan eventos se deben formar comisiones a nivel de dirección para llevarlas a la práctica. Bajo la supervisión de algún miembro de la dirección se puede formar una comisión de papás que lleve a la práctica ese evento.

Por ejemplo: la organización de un festival de Navidad, o de una posada.

También se puede organizar un evento de tipo social o cultural para relacionarse con otras escuelas. Es necesario que todo esto redunde en el enriquecimiento de la educación de los alumnos.

Promoción del colegio. Los padres de familia deben ser los mejores promotores del colegio. Esto se logrará dándoles un buen servicio educativo. Si los padres están satisfechos con la labor educativa del colegio, si se cumplen los objetivos propuestos, los padres estarán contentos y hablarán bien del colegio e invitarán a sus parientes y conocidos para que inscriban a sus hijos en esa institución. Si no se proporciona un buen servicio educativo los padres hablarán mal del colegio y tendrá el efecto contrario.

Por otro lado, es necesario hacer un plan de promoción del colegio en donde se tenga un programa establecido. Esto dependerá de la dirección, pero puede ser puesto en práctica por un grupo de papás, aunque su actividad sea supervisada por la dirección.

Encargos variados. También se pueden asignar otros encargos en donde los padres de familia colaboren con el colegio. Estos pueden ser: compra-venta de uniformes del colegio, promoción de alguna selección deportiva, etc.

Si se logra comprometer a los padres con lo que se ha dicho hasta ahora, se obtendrá como resultado un gran cariño por el colegio porque lo verán como suyo, y se preocuparán por su buen funcionamiento. Esto aliviará al director de muchas presiones de trabajo que podrá descargar en los padres.

III.3 La Acción Directiva Vinculada a los Profesores de la Institución Educativa.

III.3.1 El personal docente.

El profesor es una persona que tiene como vocación profesional el transmitir a sus alumnos una síntesis de los aspectos teóricos, prácticos, éticos y estéticos de la cultura en forma equilibrada y distinguiendo cuidadosamente los contenidos permanentes de los transitorios.

La función clásica del profesor, transmisor de conocimientos, debe cambiarse - ahora por la función del educador; es decir, no sólo dedicarse a transmitir conocimientos sino a formar integralmente a cada uno de sus alumnos. (87)

Para ejercer bien su profesión, el profesor debe tener ciertas cualidades que - enunciamos a continuación.

- Cualidades que debe tener un profesor:

Cualidades físicas: Debe gozar de buena salud, de vigor físico y de resistencia nerviosa para realizar la labor educativa en condiciones favorables. El profesor no debe tener defectos físicos que le obstaculicen su labor porque lo hagan aparecer ridículo ante los alumnos, o por limitado en su capacidad docente.

Cualidades intelectuales: Debe tener juicio claro y rápido para resolver los - problemas y las situaciones que se presentan en cada momento en el colegio. Debe tener iniciativa para incitar a trabajar a sus alumnos, para motivar las lecciones y confeccionar el material didáctico. Debe contar también con un espíritu sintético y globalizador, para darle unidad a la variedad de las materias, - temas y demás recursos materiales y espirituales con que cuenta la escuela.

(87) cfr. SANTILLANA. Diccionario de las ciencias de la educación. p. 1156

Virtudes éticas: Consisten en una alta conducta moral con sentido del deber y - responsabilidad, tanto en la escuela como en la vida privada y pública, de modo que dé buen ejemplo a sus alumnos.

Condiciones técnicas: Hacen referencia en primer término a la cultura general, - indispensable en nuestros días para el desenvolvimiento eficaz del individuo y - del maestro en la sociedad, ya que debe ser mantenedor y transmisor de la cultu - ra.

Otra condición es la preparación pedagógica; el educador no debe teorizar sino - trabajar sobre realidades concretas como son sus alumnos; tiene que conocer a - fondo sus fuerzas físicas y mentales. Indispensable es también para el profesor la práctica de la enseñanza, necesaria no sólo para aplicar en situaciones rea - les los principios teóricos de la educación y los conocimientos que ha adquiri - do en su cultura general, sino también para evitar ensayos perjudiciales al de - sarrollo normal de la niñez, que merece todas las consideraciones del caso, por representar el capital humano por excelencia, que no puede ser detenido jamás, - ni menos disminuido en su crecimiento con meras experiencias y graves errores - en su educación. (88)

III.3.2 La función docente.

Tomando en cuenta la necesaria interacción de la escuela y la sociedad, el pro - fesor ha de ser considerado en primer lugar, como persona, es decir, como miem - bro de la comunidad en que vive la institución escolar.

Como miembro de la comunidad, el profesor debe integrarse en ella viviendo y -- participando en las actividades sociales. También es recomendable que el profe - sor establezca más relaciones con la familia para ser más sensible a las necesi - dades de sus alumnos.

Como miembro de la institución escolar, al docente se le pueden asignar las si - guientes funciones:

(88) cfr. HERNANDEZ RUIZ, Santiago. Op. cit. pp. 558 a 561

- Relacionarse con los demás elementos educadores del colegio, especialmente -- con los demás profesores, preceptores, directores y padres de familia.
- Participar en la dirección del colegio, ya que la actividad de cualquier educador es una actividad directiva, puesto que influye en el quehacer de otros.
- Participar en el planeamiento y programación de los períodos medianos y largos de trabajo.
- Revisión y evaluación del trabajo escolar y participación en el estudio y decisiones sobre los posibles cambios.

En lo que se refiere a la relación con sus alumnos, el profesor tiene las siguientes funciones:

- Programación del trabajo diario.
- Establecer relaciones con sus alumnos a fin de conocer sus necesidades, intereses, dificultades y aptitudes, con el fin de organizar el trabajo de acuerdo con las condiciones personales de cada alumno.
- La enseñanza en sentido estricto en la que se incluyen dos funciones principales: la motivación de los alumnos y la información.
- Proporcionar ayuda individual a sus alumnos, es decir, orientarlos para la -- realización más eficaz de su trabajo.
- Control del rendimiento de cada alumno y del grupo.
- El trabajo habitual de los profesores y la definición de sus áreas de trabajo.

Todas las personas que trabajan en un colegio deben cumplir con un trabajo habitual que debe ir de acuerdo a los objetivos generales del colegio. Los direc---

tores deben establecer una serie de tareas por parte de los profesores, para poder alcanzar una educación de calidad.

Los mismos directivos tienen un trabajo habitual que hacer que es diferente al de los profesores, aunque estén preocupados por conseguir la misma calidad de educación.

Con base en la experiencia podemos decir que las áreas de trabajo en una escuela suelen ser cuatro: docencia, normas de convivencia, orientación e investigación. Se explicarán brevemente a continuación.

Docencia: Hace referencia al trabajo de un profesor como director de un grupo de trabajo de alumnos. El docente debe planear, realizar y evaluar. En cuanto a la planeación debe fijar objetivos elegir los métodos más apropiados para conseguirlos; seleccionar el material didáctico, etc. En cuanto a la realización o ejecución debe utilizar la metodología adecuada, conocer a sus alumnos y dejar trabajos extraescolares, entre otras cosas. En cuanto a la evaluación se deben aplicar los exámenes correspondientes y corregir las tareas y trabajos dejados en clase, etc.

Normas de convivencia: Esta área tiende a dominar en la vida del colegio porque las tareas que implica son menos agradables y por tanto suponen un control más estricto. Las tareas típicas se refieren a las que están implícitas en los reglamentos.

Existen normas de convivencia que se refieren a su relación con los directivos (acudir a las juntas puntualmente, acudir a entrevistas con los directivos periódicamente, etc.)

También existen normas que rigen su relación con los demás profesores, como informar al profesor titular del grupo o al preceptor sobre los alumnos problemáticos y el dar algún consejo a otros profesores para mejorar su trabajo académico, o pedir consejo en su caso.

Son muy importantes las normas de convivencia en relación a los alumnos. Estas normas deben estar asentadas en un reglamento. Las normas de comportamiento deben dividirse en zonas dentro del mismo colegio: salón de clases, patios de recreo, transporte escolar, etc.

Orientación: Cuando se cuenta con preceptores, como en el caso de un colegio - con el sistema de educación personalizada, son éstos los principales orientadores de los alumnos.

Sin embargo, el profesor también tiene la tarea de orientar a sus alumnos, sobre todo a través de entrevistas formales e informales a nivel personal.

El orientador (profesor o preceptor) recabará información según la organización del colegio a través de:

- obtener información del alumno,
- obtener información de los padres a través de entrevistas,
- pedir información a otros profesores y
- aplicar una batería de tests, o contar con los resultados de tests aplicados por un especialista.

Por otro lado, el orientador deberá dar información a los padres, a los profesores y a la dirección.

Investigación: En el colegio esta actividad se orienta hacia la elaboración de una serie de tareas que reflejan una disposición en los profesores para hacer mejor su trabajo y con cierta utilidad

Estas actividades le permiten al profesor profundizar en su propio quehacer desde un punto de vista científico, relacionando la teoría con la realidad, el pensamiento y la situación.

La investigación en el colegio debe surgir a través de la experiencia. La investigación puede dirigirse a localizar problemas o situaciones que se pueden mejorar; recoger todos los datos pertinentes, hacer un plan de acción contando con esos datos y evaluar la eficacia del plan trazado. (89)

- Normas de trabajo y comportamiento para los profesores.

Es necesario que el profesor conozca cuáles son sus obligaciones y que las lleve a la práctica con eficacia.

El director se debe encargar de dar a conocer el reglamento de los profesores y que haya una adecuada aceptación por parte de éstos.

Este reglamento debe ir encaminado a cumplir los objetivos educativos del colegio.

Las normas de comportamiento son de capital importancia porque deben ir encaminadas a lograr que el profesor dé buen ejemplo a sus alumnos ya que el ejemplo tiene mucha fuerza en la educación.

III.3.3 Atención, capacitación y perfeccionamiento de los profesores.

El elemento que le da prestigio a una institución es el profesorado. Por este motivo la atención a los profesores es un factor de capital importancia para el director.

El director debe provocar una clara comunicación formal e informal con sus profesores. Si se logra esta comunicación el director estará enterado del desenvolvimiento de cada uno de sus profesores y logrará exigirles y ayudarles en el desempeño de su trabajo según sea necesario.

(89) cfr. ISAACS, David. Op. cit. pp. 53 a 59

La puesta al día en materias científicas y pedagógicas, así como el contacto -- con las formas de actuación docente más actuales, son una exigencia ineludible para el profesorado y uno de los factores que inciden fuertemente en la eficacia de su trabajo y, por consiguiente, en la calidad de la educación.

La dirección del colegio debe instrumentar programas de capacitación y perfeccionamiento que cubran los siguientes objetivos:

- Dar a conocer a los profesores los desarrollos científicos y técnicos de cada momento.
- Actualizar globalmente la formación de profesores que cursaron planes de estudio en los que no se contemplaban las exigencias científicas y/o pedagógicas de los planes de estudio vigentes.
- Completar la formación de algunos profesores en áreas o materias específicas: idiomas, formación artística, educación física, etc.
- Especializar al profesorado para atender la diferente y variada problemática educativa que se va presentando.
- Capacitar a los profesores en la utilización de la nueva tecnología educativa.

Suelen utilizarse distintos procedimientos para la capacitación y el perfeccionamiento de los profesores. Existen cursos de verano, conferencias, bibliotecas, asociaciones de maestros, consultorías pedagógicas, becas al extranjero e instituciones destinadas al perfeccionamiento cultural y profesional del maestro. (90)

III.3.4 La función de preceptoría o tutoría.

En las escuelas que dan al alumno y a los padres atención personalizada se uti-

(90) cfr. HERNANDEZ RUIZ, Santiago. Op. cit. p. 561

liza el sistema de preceptoría. El preceptor es, normalmente, un profesor que mediante técnicas específicas de observación conoce a los alumnos de su grupo y les orienta y ayuda de una forma directa e inmediata, coordinando su acción con las de los otros profesores y los padres.

La función de preceptoría consiste, pues, en la ayuda u orientación al alumno - que el profesor, que al mismo tiempo sabe ser preceptor, puede realizar además y en paralelo a su propia acción como docente.

La preceptoría equivale a una orientación para que el alumno se supere en su - rendimiento académico, solucione sus dificultades escolares y consiga hábitos - de trabajo y estudio, de reflexión y de convivencia social que garanticen el - uso adecuado de la libertad responsable y participada.

La organización de la función de preceptoría se debe llevar a cabo a través de un departamento de orientación o de formación.

Si la escuela incluye desde preescolar hasta secundaria o preparatoria, es necesario nombrar un coordinador de cada nivel: uno de preescolar, uno de primaria, uno de secundaria y otro de preparatoria. Se debe nombrar un director del departamento de Formación Integral o de Orientación, que se encargue de coordinar y dirigir a los demás.

En el caso de secundaria, la forma de agrupación dependerá del número de grupos por grado. Lo ideal es que cada profesor titular de grupo, si lo hay, sea el - preceptor de todos sus alumnos, de tal manera que si hay tres grupos de secundaria por nivel habrá nueve preceptores en toda la secundaria que serán coordinados y dirigidos por el director o coordinador de formación.

Lo importante de esto es que el director de formación forme parte del Consejo - Directivo y mantenga informado al consejo en todo lo que a formación se refiere.

El preceptor de cada alumno debe tener un número mínimo de entrevistas con sus

alumnos. Lo óptimo es que el preceptor tenga por lo menos una entrevista al mes con cada uno de sus preceptuados. Sin embargo, estas entrevistas pueden realizarse con una mayor frecuencia si las circunstancias así lo requieren.

Como ya se mencionó, el preceptor debe tener un mínimo de tres entrevistas al año con los padres del alumno para informar de la situación escolar del alumno y recibir información familiar del mismo. En estas entrevistas se logrará una unidad entre lo que se exige en la casa y lo que se exige en la escuela.

III.4 La Acción Directiva Vinculada a los Alumnos.

El lector se preguntará por qué se coloca a los alumnos después de haber estudiado a los padres y a los profesores. El motivo es muy claro; el director debe atender y formar primeramente a los que son educadores de los alumnos; si los educadores no están preparados para desarrollar su función —y esto sucede con frecuencia— los resultados educativos con los alumnos son muy deficientes. Si los padres y profesores están bien atendidos, la educación de los alumnos será de óptimos resultados.

III.4.1 Las diferencias individuales y la educación. Educación personalizada.

La actividad y la organización de la mayoría de las escuelas se apoyan en una verdad a medias: la homogeneidad de los educandos que constituyen cada grupo de la escuela. (91)

Lo cierto es que si bien en un grupo de alumnos todos ellos presentan rasgos comunes, también presentan rasgos claramente diferenciados.

Un estudio determinado de los grados aparentemente homogéneos pone de relieve la existencia de las diferencias individuales, los niños que ingresan en el pri

(91) GARCIA HOZ, Víctor. Educación personalizada, p. 17

mer grado difieren uno del otro principalmente en su capacidad de aprender; los tests de inteligencia revelan una variabilidad de cuatro años aproximadamente - en la edad mental de un grupo de niños de seis años que entran en el primer grado. (92)

Esto significa que algunos de estos niños de seis años se pueden agrupar con niños de cuatro en su capacidad mental, mientras, que otros tienen una capacidad semejante a los niños normales de ocho años. Es importante hacer notar que la diferencia entre los rápidos y los lentos en aprender crece con el tiempo.

Mientras más se va avanzando en el estudio las diferencias van siendo cada vez mayores.

A las diferencias de aptitud y rendimiento es necesario añadir las que existen en el campo de los intereses y de la emotividad que afirma la necesidad de trato distinto para los escolares de un grupo que se cree homogéneo.

De lo anterior podemos concluir que resulta poco eficaz pretender que un grupo de alumnos por muy homogéneos que parezcan, realicen su aprendizaje al mismo ritmo, cubran los mismos objetivos y se interesen por los mismos problemas; la educación debe realizarse con cada sujeto de acuerdo con sus propias características.

En el campo de la educación, la consideración de las diferencias en la personalidad ha llevado a dos tipos de actuación en el terreno educativo.

Si las diferencias de personalidad son de tal magnitud en un sujeto que le hacen incapaz de dirigir sus propias acciones en la edad cronológica en que otros alumnos pueden hacerlo y es también incapaz de seguir el proceso de aprendizaje ordinario, necesita un tratamiento pedagógico adecuado, que se conoce con el nombre de educación especial.

(92) cfr. NATIONAL EDUCATION ASSOCIATION: Schools for the sixties. Mc Graw-Hill, New York, 1963 p. 76

Pero aún cuando las diferencias de personalidad no sean tan profundas siempre se dan en un sujeto con respecto de otro y en un sujeto comparado con los que se consideran rasgos normales del grupo. En este último caso, el educando es sujeto apto para instituciones normales; pero la educación no sería lo eficaz de esperarse si dentro de una estimulación educativa común no se atiende a las diferencias personales en el desarrollo. Esto es la razón de la educación personalizada. (93)

III.4.2 La evaluación de los alumnos.

El enfoque de la presente investigación es, lógicamente, de organización y dirección escolar. Se sabe que existen tres momentos didácticos: planeación, realización o ejecución y evaluación.

De la planeación se habló al mencionar la programación del trabajo escolar. La realización del trabajo se tocó al hablar de la función docente. A continuación hablaremos del trabajo del director con respecto a la evaluación de los alumnos.

Normalmente cuando se habla de evaluación en ambientes educativos, se entiende como exploración o exámenes para valorar los conocimientos, las habilidades o las actitudes de los alumnos.

José María Valero nos habla de distintas técnicas que pueden ser útiles para evaluar: pruebas objetivas, pruebas escritas, informes, métodos de observación, entrevistas con alumnos y padres, etc. (94)

Sin embargo, la evaluación educativa es algo más amplio porque debe alcanzar todos los elementos y manifestaciones de la vida escolar. La finalidad de la eva-

(93) cfr. GARCIA HOZ, Victor. Educación personalizada. p. 19

(94) cfr. VALERO, José María. Educación personalizada. p. 57

luación de los alumnos es el conocimiento de su situación y posibilidades con el fin de orientarles en su proceso educativo.

Existen diferentes tipos de evaluación según García Hoz que se analizarán a continuación.

- Evaluación referida a la norma: se hace tomando en cuenta una norma a nivel común para evaluar a todos los alumnos de manera que estos se pueden ordenar de acuerdo al resultado del examen.
- Evaluación referida al criterio: aquí el punto de referencia para evaluar no es el progreso general del estudiante sino un aspecto concreto, por ejemplo: que resuelva ecuaciones de segundo grado.

De las dos formas de evaluación mencionadas se derivan la evaluación normalizada y la personalizada. La primera se refiere a la exigencia común para todos los estudiantes, la segunda hace referencia a las condiciones y posibilidades personales de cada alumno. La evaluación normalizada hace referencia al rendimiento suficiente o insuficiente mientras que la personalizada hace referencia al rendimiento satisfactorio o insatisfactorio.

- Evaluación formativa: se refiere al desarrollo alcanzado por un alumno atendiendo a sus posibilidades y sus limitaciones, de manera que se le pueda orientar en las futuras tareas escolares.
- Evaluación sumativa: indica la cantidad de conocimientos o destrezas que tiene el alumno, su valor es predominantemente social y es lo que se expresa en las calificaciones de los exámenes.
- Evaluación dicotómica: es aquella que no admite más de dos alternativas, sí o no; se refiere a aprendizajes generales. Por ejemplo: se dice que el alumno sabe sumar o no sabe; sabe realizar ecuaciones de segundo grado o no sabe, etc.
- Evaluación seriada: hace referencia a un conjunto de adquisiciones cognosciti

vas o prácticas en la que se distinguen diferentes grados de adquisición que indican en conjunto la medida en que un alumno ha alcanzado los objetivos establecidos.

Para terminar con el tema de la evaluación es bueno recordar que el director debe estructurar sus períodos de evaluación académica de tal manera que concuerden con las disposiciones vigentes de la Secretaría de Educación Pública.

III.4.3 La promoción de los alumnos.

La promoción de un alumno consiste en reconocerle el curso escolar como aprobado; es decir, es promovido al siguiente grado escolar.

La promoción escolar está ligada a la investigación del aprovechamiento escolar. Los alumnos retrazados no son promovidos y repiten el grado. El problema es que lo repiten exactamente dentro de las condiciones en que hicieron el curso por primera vez, aunque normalmente la repetición obedezca a no haber cubierto exigencias en sólo algunas materias. Esta forma de repetición agrava el desaliento de los alumnos, los aburre y los puede desanimar psíquica y moralmente. (95)

Todavía no hay, en general, un tratamiento especial para los repetidores.

El director en coordinación con el profesor titular y el preceptor del alumno, debe evaluar en cada caso si el alumno debe o no aprobar el curso cuando el criterio de reprobación de materias no es definitivo. Es decir, es posible que el alumno esté aprobado según los criterios de la Secretaría de Educación Pública, pero que no cuente con los conocimientos necesarios para pasar al siguiente curso. En este caso, por ejemplo, el alumno deberá repetir el curso.

III.4.4 La disciplina escolar.

La institución escolar es un lugar de aprendizaje y también un lugar de convi-

(95) cfr. HERNANDEZ RUIZ, Santiago. Op. cit. p. 478 a 479

venia. Además de adquirir una serie de conocimientos, habilidades y destrezas, en la escuela los adolescentes conviven y esta convivencia constituye la mejor base para aprender a vivir. Se debe partir de la base siguiente "sin convivencia parece que no es necesaria la disciplina; sin disciplina, no es posible la convivencia".

La disciplina y la convivencia son los indicadores más claros de la formación personal de los adolescentes.

La disciplina no es puramente externa, tiene que hacer posible el dominio de sí y la aceptación de las normas de convivencia y una participación positiva en la comunidad a la que pertenece.

Es importante la conducta exterior en la medida que facilita o dificulta la actividad y el trabajo de los demás, sin embargo desde el punto de vista educativo se debe tomar en cuenta que una mala conducta exterior refleja un desorden o un problema interno.

De la misma manera la disciplina interna se refleja en la conducta exterior; de esto se deriva la gran responsabilidad que tienen los directores de establecer las condiciones necesarias para que se pueda dar en el colegio una actividad ordenada y eficaz.

- Acciones para conseguir la disciplina escolar.

La disciplina externa no es un fin en sí misma, es un medio para que las actividades del colegio se puedan desarrollar adecuadamente.

Se puede enfocar la disciplina desde un punto de vista positivo o negativo. Se enfoca positivamente, cuando para promover la disciplina se trata de desarrollar en el alumno una actitud interior de la que se derive una conducta externa correcta. Se enfoca negativamente cuando se trata de imponer una disciplina externa sobre la base de coacción y castigos.

El director debe ver la disciplina como una condición que surge del mismo fun--

cionamiento de la actividad escolar cuando está bien programada y realizada, -- sin embargo no debe caer en el extremo de pensar que la disciplina no se puede relajar puesto que los alumnos no son perfectos y tienden al desorden.

Es difícil dar consejos prácticos para el director respecto a la disciplina de su colegio, porque los adolescentes no son máquinas que se pueden manejar con exactitud y precisión, sino hombres con inteligencia y voluntad, con una personalidad dinámica, con decaimientos y exaltaciones con un trabajo y un estudio -- que a veces asombra y a veces defrauda a profesores, directores y a sus propios compañeros.

Se debe tomar en cuenta que la disciplina se halla estrechamente ligada con el problema de la enseñanza. Para lograr una buena disciplina interna el director debe velar porque exista un estricto orden en la programación de cada una de -- las actividades de los alumnos a lo largo del día.

El alumno debe saber que es lo que tiene que hacer en cada clase, en cada momento y en cada minuto.

La actividad educativa tiene dos vertientes principales: la enseñanza y la formación. Sobre esta base, se puede establecer orientación para conseguir y mantener la disciplina escolar:

- Programar adecuadamente la actividad escolar de manera que el alumno no sepa lo que debe hacer en cada minuto.
- Contar con el material que se va a ocupar desde el comienzo del curso.
- Determinar al principio del curso los objetivos comunes y los objetivos individuales de cada estudiante y presentar los objetivos de cada sesión con suficiente claridad.
- Dar a los alumnos tarea para realizarla fuera de las horas de clase. Llevar -- un control de tareas.

- Registrar los avances de cada estudiante y prever con anticipación el tiempo para la atención individual.
- Lograr un ambiente en el que los alumnos del salón cumplan normalmente con su trabajo.
- Esto es la indicación más importante; consiste en explicarles a los alumnos - el por qué de las medidas de disciplina y el por qué del reglamento de los alumnos; orientarlos sobre la razón de ser de las normas de disciplina en el colegio.
- El director ante las faltas de disciplina.

Las faltas de disciplina deben ser una situación anormal y extraordinaria, pero no puede negar que son una realidad. La dirección debe preverlas para que no se produzcan y remediarlas en caso de que ya se hayan producido.

Una falta de disciplina se puede producir en cualquier momento, sin embargo, - existen algunas situaciones escolares que propician la indisciplina. Se mencionan a continuación algunas de ellas:

En los primeros días del curso escolar.

- La primera parte de la clase que sigue después de una actividad excitante como el recreo o la clase de educación física.
- Los primeros minutos de la clase.
- La última sesión del día.
- Los viernes.
- La víspera de un período largo de vacaciones.
- El período anterior a acontecimientos extraordinarios; especialmente cuando -

se trata de fiestas del colegio.

- El período en el que hay un cambio de profesor.

Existe una gran variedad de manifestaciones de indisciplina, las más frecuentes son las siguientes:

- Impuntualidades. Tardarse en empezar a trabajar.

- La haraganería: el alumno simplemente no quiere trabajar.

- Conversaciones que distraen al profesor y a los demás alumnos.

- Peleas y gritos.

- Groserías.

- Desorden general.

El tratamiento preventivo de las faltas de disciplina consiste en que los directores sensibilicen a los profesores para aplicar los criterios señalados en el punto anterior para conseguir y mantener la disciplina.

La labor del director consiste en supervisar el trabajo de los profesores en este sentido. Se les debe pedir que pongan especial atención en las situaciones que se han indicado como más perturbadoras de la disciplina para lograr que transcurra de manera ordenada la actividad del colegio.

El tratamiento correctivo cuando se presenta un problema de disciplina debe consistir primeramente en una conversación del causante de la indisciplina con el profesor o el director. Si se trata de un problema que ha causado daños materiales, estos deberán ser reparados personalmente por el que los causó. En caso de que no haya habido consecuencias materiales, el profesor o director debe lograr la reflexión del alumno y buscar remedio a la falta que cometió.

Algunas correcciones positivas son reconocer la verdad en caso de una mentira, - realizar los trabajos que no se hicieron por falta de puntualidad y flojera y - ordenar lo desordenado entre otras. De esto se puede esperar que el alumno rectifique su conducta.

Existen prácticas negativas que se deben evitar en el tratamiento de la disciplina:

- Castigos corporales.
- Dejar tareas como castigo.
- Apologías forzadas (escribir tantas veces...)
- Sacar al alumno de la clase o aislarlo.
- Bajar calificación por mala conducta.

Ya en la práctica es muy variada la problemática que se presenta y los profesores y directores deben actuar con iniciativa y con responsabilidad ante cada -- problema de disciplina.

El directivo logra conservar y mantener una buena disciplina en el colegio poniendo en práctica las medidas que se señalan en el presente capítulo y, sobre todo, con los años de experiencia docente y directiva porque en el asunto de la disciplina, más ayuda la práctica y la experiencia que la sola teoría. El director debe saber combinar las dos.

CAPITULO IV.- DERIVACION PRACTICA DE LA TESIS.

INSTRUMENTO DE EVALUACION DE LA
ORGANIZACION Y DIRECCION ESCOLAR.

INTRODUCCION.

La derivación práctica de una tesis de licenciatura en pedagogía consiste en - "un 'hacer' concreto, de carácter pedagógico, que deriva de la fundamentación - teórica, desde su diagnóstico hasta su evaluación". (96)

Todo el trabajo de tesis presentado hasta ahora proporciona al director bases - teórico-prácticas para dirigir su colegio. La presente derivación práctica pre - tende dar a conocer cómo llevar a la práctica todo lo expuesto hasta ahora.

El instrumento podrá ser aplicado por un asesor interno o externo a la institu - ción educativa, o por alguno de los directores.

Los objetivos que persigue este instrumento de evaluación son los siguientes:

- Conocer a través de un procedimiento ordenado y sistemático el estado actual del funcionamiento de la organización y dirección escolar.
- Detectar las deficiencias en la función directiva.
- Ejercer una función preventiva de manera que se logren evitar a tiempo las - posibles deficiencias a nivel de organización y dirección escolar.
- Ejercer una función correctiva cuando las circunstancias así lo ameriten se - ñalando las deficiencias y proponiendo algunas soluciones.

(96) VILLALOBOS PEREZ-CORTES, Marveya y CHAVARRIA OLARTE, Marcela. Orientacio - ciones para la elaboración y presentación de tesis de pedagogía. Universi - dad Panamericana, México, D. F. 1989 p.31

INSTRUCCIONES PARA LA APLICACION DEL INSTRUMENTO.

Algunas recomendaciones generales para una fructuosa aplicación del instrumento son las siguientes:

- Tomar en cuenta que el instrumento puede ser modificado para que evalúe también aspectos concretos del estilo educativo propio de la institución a la que se aplique.
- La persona que lo aplique, ya sea asesor interno, externo o alguno de los directores, debe conocer perfectamente el estilo educativo y los objetivos generales de la institución.
- El aplicador debe ser una persona con la experiencia necesaria y con una prueba ética profesional.

A continuación se presenta un cuadernillo de aplicación. A la derecha de cada ítem(*) está un rectángulo con 5 divisiones numeradas del 0 al 4. En el cuadernillo no deberá hacerse ninguna anotación, sólo se utilizará la hoja de respuestas.

Cada ítem está compuesto por dos partes: en la primera se enuncia el tema o aspecto a evaluar; en la segunda se explican los aspectos que se deben tomar en cuenta para la valoración de ese apartado. El aplicador deberá leer cuidadosamente las dos partes de cada ítem y comparar lo que dice el instrumento con la realidad de la institución que se está evaluando.

El aplicador debe tomar en cuenta que, antes de contestar cada ítem deberá obtener la información necesaria sobre el aspecto a evaluar. En ocasiones necesitará hacer entrevistas, observaciones directas en actividades de padres, profesores y alumnos, encuestas, etc.

(*) Ítem: Cada uno de los elementos, partes o unidades de que se compone un test, prueba o material psicotécnico.

Una vez que se cuente con la información conveniente para responder, se procederá a encerrar en un círculo en la hoja de respuestas uno de los números del 0 al 4 que corresponda al número de ítem en cuestión.

La selección de la respuesta se hará bajo el siguiente criterio:

- 0: Cuando no se haga nada de lo que se plantea como conveniente o necesario en el ítem. Por ejemplo: que el colegio no cuente con un documento que contenga los objetivos generales de la institución.
- 1: Cuando se evalúe como mal, lo que se hace.
- 2: Cuando se considere regular lo que se hace.
- 3: Cuando se considere bien.
- 4: Cuando se considere excelente.

El procedimiento recomendado para aplicar el instrumento es el siguiente:

Primero se deberá leer cuidadosamente el ítem y los puntos a tomar en cuenta para su valoración; posteriormente encerrará en un círculo —en la hoja de respuestas—, el número correspondiente del 0 al 4. Acto seguido, en unas formas anexas que vienen después de la hoja de respuestas, se harán las observaciones que el aplicador considere convenientes para mejorar en ese punto concreto. En esas formas anexas se colocará el número del ítem del lado izquierdo y la observación del lado derecho, como lo indica la misma forma.

Al terminar de contestar el último ítem en la hoja de respuestas, se procederá a obtener los resultados de cada uno de los 6 apartados y a obtener el porcentaje por apartado. Esto servirá para obtener evaluaciones parciales de cada uno de los apartados a evaluar. Al final se hace la suma de los subtotales y se obtiene el % final.

Este último porcentaje corresponde a la calificación final que obtendría la organización y dirección escolar de la institución en donde se aplique el instrumento.

I.- DEFINICION DEL SISTEMA EDUCATIVO DE LA INSTITUCION Y DE SUS OBJETIVOS GENERALES.

En este apartado se cuestionará todo lo referente a las generalidades de la organización escolar.

1.- Definición de los objetivos generales de la institución.

0 1 2 3 4

Para la valoración de este apartado se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Si cuenta el colegio con un documento por escrito en donde se encuentren desarrollados los objetivos que persigue la institución.
- Que los objetivos generales tiendan a proporcionar al alumno una formación integral, abarcando todos los aspectos de la personalidad (intelectual, afectivo, espiritual, deportivo, etc.).
- Que los objetivos sean conocidos por padres, profesores y alumnos, según las particulares circunstancias de cada uno. Para obtener esta información el evaluador podrá elaborar algunas encuestas para aplicar a padres, profesores y alumnos; también podrá servirse de algunas entrevistas personales.

Así por ejemplo, se podrá valorar con 0 puntos a la escuela que no tenga objetivos generales. Por el contrario, se valorará con 4 puntos al colegio que tenga sus objetivos definidos por escrito y que sean conocidos por la comunidad educativa en general.

2.- Definición de un estilo educativo propio.

0 1 2 3 4

Con base en los objetivos generales, las autoridades del colegio deben definir el estilo educativo; definir si será una escuela con el sistema tradicional, o si será bicultural (bilingüe), de atención personalizada, etc.

Para evaluar este apartado se tomará en cuenta si está bien definido el estilo educativo propio de la institución y si cuenta con los medios necesarios para -

llevarlo a la práctica.

11.- LA FUNCION DIRECTIVA.

3.- Toma de decisiones.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

En la valoración de este punto se revisarán los siguientes aspectos:

- Que el Consejo Directivo decida lo mínimo indispensable, y que deje libertad a los órganos inferiores, a profesores y alumnos, para que tomen sus propias decisiones. Esto se concreta verificando que las decisiones del Consejo Directivo no sean muchas y que este organismo se encargue de fomentar la toma de decisiones de los organismos intermedios, de los profesores y de los alumnos.
- Verificar si existen asambleas de los alumnos o eventos equivalentes en donde se fomente la toma de decisiones de los alumnos.

4.- Diagnósis.(*)

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- Revisar si se aplican técnicas de diagnóstico que permitan un conocimiento preciso de la problemática educativa.

Por ejemplo:

- + Aplicación de exámenes de diagnóstico en las diferentes materias, independientes de los exámenes ordinarios del profesor, para verificar si cuentan con el nivel adecuado de acuerdo al programa.
- + Observación de las clases dadas por los profesores, dándoles luego la retroinformación necesaria para hacer mejor su trabajo.

(*) Proceso que permite llegar a un conocimiento más preciso de la problemática educativa y orientar mejor las actividades escolares. vid. p. 94.

- + Observación de la disciplina de los alumnos en los recreos y en sus respectivos salones de clase.
- + Aplicación de algunas encuestas a los padres de familia para conocer sus inquietudes y sugerencias.

Si en el colegio no se aplican ninguna de estas técnicas o alguna otra similar se calificará con 0 puntos. Si se utilizan 2 o más, se podrá calificar en 3 o 4 puntos.

5.- Descubrimiento de alternativas.

0 1 2 3 4

- Averiguar la habilidad, creatividad, ingenio e iniciativa del cuerpo directivo para el descubrimiento de alternativas.

Es difícil valorar este punto porque la apreciación puede ser muy subjetiva. Sin embargo, esta información se puede obtener analizando los libros de actas de las juntas en donde se anotan las decisiones tomadas. También se puede obtener información con los profesores que por su cargo tienen mayor contacto con los directores.

6.- Análisis de las posibles vías de acción.

0 1 2 3 4

Para evaluar este punto se revisa si los directores dedican tiempo al estudio de las posibles vías de acción; si se organizan reuniones con esta finalidad.

7.- La decisión.

0 1 2 3 4

La toma de decisiones es el paso final de un proceso. En este punto se trata de valorar la calidad y la eficacia de las decisiones tomadas.

Es difícil determinar cuantitativamente este aspecto de la dirección, sin embargo se pueden tomar algunos parámetros que nos pueden dar una idea.

- Tomar el libro de actas del Consejo Directivo y comparar el número de decisiones dictadas contra el número de decisiones descartadas.

- Analizar si se sigue un proceso adecuado de una manera sistemática para tomar buenas decisiones: diagnóstico, descubrimiento de alternativas y análisis de las posibles vías de acción.

8.- La comunicación.

0 1 2 3 4

Para que puedan llevarse a cabo las decisiones tomadas es necesario comunicar-- las a quienes las han de ejecutar. Para evaluar este punto se tomará en cuenta:

- Si existe un sistema de comunicación formal que abarque los siguientes aspectos: comunicación entre los mismos directores, comunicación entre profesores y directores, comunicación de estos últimos con los padres de familia y con los alumnos.
- La comunicación formal deberá contar con las características de una comunicación eficaz: conveniente, clara y cordial(*).
- Se deberá fomentar la comunicación informal de los directores con padres, profesores y alumnos.

9.- La organización de reuniones.

0 1 2 3 4

Para evaluar este punto se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Tener un grupo adecuado de decisión en cada nivel de la organización escolar: Consejo Directivo, Consejo Técnico de Primaria, Consejo Técnico de Secundaria, Consejo de Formación o de Orientación, si es el caso, etc.
- Definir los tipos de reuniones (**) y la periodicidad en cada uno de los grupos.

(*) vid. p.96.

(**) Tipos de reuniones: a) de trámite, b) para la consideración de un problema o proyecto complejo.

- Revisar si cada conductor o jefe de grupo de decisión es líder de su grupo. Esto se logra a través de la asistencia directa a las reuniones o a través de entrevistas con los miembros de los diferentes grupos.
- Evaluar los resultados de cada grupo de trabajo por separado.

10.- Evaluación y control.

0 1 2 3 4

Para la valoración de este punto se tendrán que emprender las siguientes acciones:

- Verificar en qué medida los objetivos institucionales han sido cumplidos.
- Revisar si se cuenta con un sistema de evaluación que abarque los diferentes aspectos de la institución educativa. Debe haber gente que dedique parte importante de su tiempo al trabajo de evaluación.
- Averiguar si los directores y los diferentes organismos reciben información de manera periódica y oportuna sobre los resultados de la evaluación.
- Revisar si se elaboran gráficas y cuadros de resultados comparando estos últimos con los parámetros establecidos por la Dirección General o por el Consejo Directivo.

III.- LA ORGANIZACION ESCOLAR.

11.- La organización escolar y el factor tiempo.

11.1 La jornada escolar.

0 1 2 3 4

En este apartado se evaluará si es o no adecuada la jornada escolar establecida. Para ésto se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Si se cuenta con un horario escolar definido; y si éste está elaborado tomando en cuenta las curvas específicas de la fatiga.

- Verificar si al hacer el horario escolar se tomaron en cuenta los criterios fisiológicos y los no fisiológicos. (*)

11.2 El calendario general de labores.

0 1 2 3 4

Para valorar ésto se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Si se ha elaborado un calendario general de labores desde antes que comience el ciclo escolar.
- Que las actividades programadas vayan encaminadas a cumplir los objetivos institucionales.
- Si las diferentes actividades están distribuidas adecuadamente a lo largo de todo el ciclo escolar.

12.- Administración interna.

12.1 Inscripciones.

0 1 2 3 4

Se tomarán en cuenta los siguientes aspectos para valorar este punto.

- Si se lleva a cabo una campaña publicitaria en donde "el colegio anuncia sus méritos, las enseñanzas especiales que imparte, las lenguas extranjeras que enseña, la disciplina que aplica, la atención personalizada que presta a padres de familia y alumnos, si es el caso, los éxitos logrados por los egresados del colegio, etc."(**) La publicidad debe ser dirigida a los padres de familia.
- Averiguar si se maneja un sistema sencillo y eficaz de reinscripciones.

(*) vid. supra. pp. 60 y 61.

(**) vid. supra. p.87.

12.2 Proceso de selección de alumnos.

0 1 2 3 4

Lo que viene a continuación sólo se aplica en las escuelas particulares, porque en las escuelas federales se deben admitir a todos los alumnos que lleguen, siempre y cuando no requieran de educación especial.

Verificar que exista un adecuado proceso de selección en el que se incluya un examen de conocimientos, una batería de tests psicológicos y una entrevista con los padres de familia.

12.3 Expedientes personales de los alumnos.

0 1 2 3 4

Verificar si existe un expediente de cada alumno en donde contenga, por lo menos, los siguientes datos: "el número de orden, la fecha de inscripción, nombre y apellidos del alumno, edad, nombre de los padres, profesión de éstos, grado que desea cursar, fecha de baja y observaciones. (*) Es muy conveniente que, además de estos datos el expediente contenga el historial académico del niño y los reportes de disciplina que vaya acumulando a lo largo de su estancia en el plantel.

12.4 Control de asistencias de los alumnos.

0 1 2 3 4

Revisar si se lleva de manera ordenada y constante y si la Dirección cuenta con una copia de todas las listas de asistencia del colegio.

12.5 Control de la asistencia y del trabajo de los profesores.

0 1 2 3 4

Para valorar este punto se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- La existencia de un libro de firmas en donde los profesores se registren al llegar y al salir de la escuela.
- Que se lleve una ficha individual de los profesores en donde se registren -

(*) vid. supra. p. 88.

"los retrasos, las ausencias, su espíritu de trabajo, incidentes que se lleguen a dar, colaboración ante las necesidades del trabajo del colegio, cumplimiento de las guardias de recreo y de las comisiones especiales que se le asignen, etc."(*)

12.6 Libro de visitas de Inspección.

0 1 2 3 4

Revisar que exista y que tenga registrada la fecha de las inspecciones y los comentarios que hayan hecho los inspectores de la zona escolar.

12.7 Estadísticas.

0 1 2 3 4

Es importante que la Dirección cuente con las estadísticas que la Inspección le pide, éstas deberán incluir el "número de inscripciones totales, inscripciones por grado, edades de los alumnos, maestros adscritos al plantel, labor asignada a cada uno, personal administrativo y de intendencia, sueldos individuales y gastos generales".(**) Los requerimientos de la Secretaría pueden ir variando y la Dirección deberá responder a esos requerimientos y entregar las estadísticas correspondientes.

12.8 Participación de los alumnos en la administración interna.

0 1 2 3 4

Para la valoración de este punto se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Si se fomenta el sentido de responsabilidad de los alumnos haciéndolos participar en la administración interna del colegio.
- Ver si la participación de los niños se concreta en la organización de comisiones. (***)

(*) vid. supra. p.89.

(**) vid. supra. p.89.

(***) vid. supra. pp. 89 y 90.

IV.- LA ACCION DIRECTIVA VINCULADA A LOS PADRES DE FAMILIA.

Como ya se dijo anteriormente, este instrumento se podrá adaptar a los diferentes tipos de instituciones; sin embargo, en este apartado se le dará al instrumento un enfoque que tienda a evaluar a las instituciones que pretenden dar una atención personalizada.

13.- La comunicación y las relaciones individuales con los padres de familia.

0 1 2 3 4

Para valorar si la comunicación y las relaciones individuales con los padres de familia son adecuadas, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Si el colegio cuenta con un sistema propio y bien establecido de comunicación.
- Que se comuniquen los resultados académicos y la conducta general del niño - a través de una boleta de calificaciones o su equivalente.
- Que se fomente la comunicación por escrito con los padres de familia a través de circulares que contengan información de tipo general.
- Verificar si existe un sistema que contemple entrevistas de profesores y directores con los padres de familia. Averiguar si los directores son accesibles y tienen horario especial para atender a los padres de familia. También es importante que el colegio cite a los padres de familia que se desentenden de la educación de sus hijos y nunca acuden a entrevistas.

14.- Las relaciones colectivas con los padres de familia.

0 1 2 3 4

- Ver si existe una asociación de padres de familia y si funciona adecuadamente de acuerdo a unos estatutos propios.
- Revisar si se informa a los padres de familia de las innovaciones que se introducen en el trabajo educativo del colegio.

- En el caso de los colegios particulares verificar si existe un patronato para conseguir medios económicos, y si se encuentran involucrados los padres de familia.

15.- La orientación familiar.

0 1 2 3 4

- Ver si se organizan cursos de orientación familiar.
- Ver si lo organiza el mismo colegio a través de su departamento de orientación o formación integral, o si lo imparte una empresa especializada en orientación familiar. En ambos casos, lo que importa es que los cursos sean de excelente calidad.
- Averiguar a través de encuestas o de algún otro medio el grado de aceptación de estos cursos por parte de los padres de familia.

V.- LA ACCION DIRECTIVA VINCULADA A LOS PROFESORES.

16.- La selección de profesores.

0 1 2 3 4

Al evaluar este punto se verificará si existe un sistema eficaz de selección de profesores. Para ésto se tomará en cuenta lo siguiente:

- Si se cuenta con una batería de instrumentos para aplicar al candidato a profesor que incluya: cuestionario de datos personales (solicitud de empleo), examen de conocimientos y batería de tests psicológicos.
- Que el procedimiento contemple entrevistas personales del candidato con por lo menos dos directores.
- Averiguar si los profesores seleccionados han desarrollado un trabajo de calidad dentro de la institución.
- Un dato que revela que la selección ha sido de calidad es que la rotación de profesores sea mínima o nula.

- Ver si se incluye dentro del proceso de selección, la observación de una o dos clases frente a grupo por parte del aspirante a profesor.

17.- El trabajo de los profesores.

17.1 Funciones que debe desarrollar el profesor.

0 1 2 3 4

Para valorar este punto se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

- Si se relaciona adecuadamente con los demás elementos educativos del colegio: los otros profesores, preceptores o tutores -si los hay-, directores y padres de familia.
- Que el profesor participe en la dirección del colegio, participando por ejemplo, en el planeamiento y programación de los diferentes periodos de trabajo.
- Verificar si los profesores participan en la evaluación del trabajo escolar y en el estudio y decisiones sobre posibles cambios.

17.2 Reglamento de profesores. Normas de trabajo y de convivencia.

0 1 2 3 4

- Verificar si existe un reglamento de profesores que sea adecuado al estilo educativo de la institución.
- Verificar si el reglamento es conocido y aceptado por la mayoría de los profesores.

17.3 Investigación educativa.

0 1 2 3 4

- Verificar si existe un sistema de investigación educativo.
- Ver que se le de una utilidad práctica a cada investigación que se realice.
- Averiguar si existe un grupo de personas que se dediquen a la investigación y si cuentan con un tiempo especial para esta actividad.

17.4 La función de orientación, preceptoría o tutoría.

0 1 2 3 4

a) Si la escuela proporciona atención personalizada.

- Revisar si los preceptores tienen metas concretas, en cuanto a número de entrevistas con sus alumnos a los que fue asignado como preceptor, y con los padres de familia.

b) Para cualquier escuela, se debe tomar en cuenta:

- Si cuenta con un departamento de orientación.
- Si se aplican baterías de tests dependiendo de las características y de los problemas de los alumnos.

18.- La supervisión del trabajo de los profesores.

0 1 2 3 4

- Averiguar si existe un sistema de supervisión del trabajo de los profesores.
- Verificar si existen formatos en donde se evalúe el desempeño del trabajo de los profesores, si se llevan estadísticas mensuales en donde se comparen los resultados mes con mes.
- Ver si la supervisión se realiza de una manera positiva, ayudando a los profesores a mejorar su trabajo sin presionarlos de manera exagerada.

19.- Capacitación y desarrollo de los profesores.

0 1 2 3 4

Para valorar este punto se tomará en cuenta lo siguiente:

- Si se organizan con regularidad cursos de capacitación para los profesores - con temas de actualidad y que tengan alguna utilidad práctica.
- Si se cuenta con un plan de estudio individual para cada profesor, para que estudie por su cuenta —y posteriormente transmita a los demás—, temas que sean de su interés.

- Que los profesores tengan opción de tomar cursos fuera de la institución sobre temas específicos patrocinados por el colegio.
- Que el personal docente tenga opción de desarrollarse ocupando otros puestos y recibiendo mejores ingresos económicos.

VI.- LA ACCION DIRECTIVA VINCULADA A LOS ALUMNOS.

20.- Admisión y clasificación de los alumnos.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Para evaluar este punto se tomará en cuenta lo siguiente:

- Que se realice una buena campaña de promoción y publicidad para captar el número de alumnos deseado.
- Si se cuenta con un buen procedimiento de selección de alumnos eficaz, que permita admitir a los alumnos que realmente les convenga el sistema educativo de la institución.
- Si se recibe el número de alumnos que el colegio requiere para su crecimiento o estabilidad.

21.- La evaluación de los alumnos.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Puntos a evaluar:

- Si existe un sistema de evaluación que proporcione el conocimiento de la situación del alumno y sus posibilidades con el fin de orientarlo en su proceso educativo.
- Que los instrumentos de evaluación académica que se utilizan sean de calidad. Es conveniente que los revise el director o alguien designado por él.
- Verificar si se entregan puntualmente las calificaciones a los alumnos.

0 1 2 3 4

22.- La disciplina escolar.

- Revisar si se promueve a través del departamento de orientación o del sistema de preceptoría, una disciplina interna, que incluya el dominio de sí y la aceptación de las normas de convivencia del colegio.
- Que se cuente con un reglamento de alumnos que incluya normas de disciplina externa.
- Averiguar si la dirección da seguimiento y apoyo a los profesores en el control de la disciplina de sus alumnos.

INSTRUMENTO DE EVALUACION DE LA ORGANIZACION
Y DIRECCION ESCOLAR
HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE DE LA INSTITUCION: _____

DIRECCION: _____

POBLACION: _____

CODIGO POSTAL: _____ TELEFONO: _____

NIVEL EDUCATIVO: _____ N° TOTAL DE ALUMNOS: _____ H: _____ M: _____

<p>1.- DEFINICION DEL SISTEMA EDUCATIVO DE LA INSTITUCION Y DE SUS OBJETIVOS GENERALES.</p> <p>1.-..... 0 1 2 3 4</p> <p>2.-..... 0 1 2 3 4</p> <p>SUBTOTAL:</p>	<p>III.- LA ORGANIZACION ESCOLAR.</p> <p>11.-</p> <p>11.1..... 0 1 2 3 4</p> <p>11.2..... 0 1 2 3 4</p> <p>12.-</p> <p>12.1..... 0 1 2 3 4</p> <p>12.2..... 0 1 2 3 4</p> <p>12.3..... 0 1 2 3 4</p> <p>12.4..... 0 1 2 3 4</p> <p>12.5..... 0 1 2 3 4</p> <p>12.6..... 0 1 2 3 4</p> <p>12.7..... 0 1 2 3 4</p> <p>12.8..... 0 1 2 3 4</p> <p>SUBTOTAL:</p>
<p>II.- LA FUNCION DIRECTIVA.</p> <p>3.-..... 0 1 2 3 4</p> <p>4.-..... 0 1 2 3 4</p> <p>5.-..... 0 1 2 3 4</p> <p>6.-..... 0 1 2 3 4</p> <p>7.-..... 0 1 2 3 4</p> <p>8.-..... 0 1 2 3 4</p> <p>9.-..... 0 1 2 3 4</p> <p>10.-..... 0 1 2 3 4</p> <p>SUBTOTAL:</p>	<p>IV.- LA ACCION DIRECTIVA VINCULADA A LOS PADRES DE FAMILIA.</p> <p>13.-..... 0 1 2 3 4</p> <p>14.-..... 0 1 2 3 4</p> <p>15.-..... 0 1 2 3 4</p> <p>SUBTOTAL:</p>

V.- LA ACCION DIRECTIVA VINCULADA A LOS PROFESORES.	VI.- LA ACCION DIRECTIVA VINCULADA A LOS ALUMNOS.
16.-..... 0 1 2 3 4	20.-..... 0 1 2 3 4
17.-	21.-..... 0 1 2 3 4
17.1..... 0 1 2 3 4	22.-..... 0 1 2 3 4
17.2..... 0 1 2 3 4	SUBTOTAL:
17.3..... 0 1 2 3 4	TOTAL:
17.4..... 0 1 2 3 4	
18.-..... 0 1 2 3 4	
19.-..... 0 1 2 3 4	
SUBTOTAL:	

FORMA ANEXA

Nº DE ITEM	O B S E R V A C I O N E S

CONCLUSIONES

Las conclusiones de la presente tesis de licenciatura son fruto de la investigación bibliográfica y de la experiencia personal que se ha adquirido en el trabajo directivo en el ámbito escolar.

De acuerdo con el orden que se analizaron los temas, se enuncian continuación las siguientes conclusiones:

- Para dirigir eficazmente una institución educativa el director debe tener la mentalidad de ser el director de una empresa; de una empresa educativa. Por este motivo la preparación y la capacidad del director debe ser de óptima calidad, ya que esto se le exige a cualquier director de empresa.
- La organización escolar es una tarea de un alto grado de dificultad. Por este motivo no es suficiente el sentido común y las buenas intenciones para gobernar un colegio, es necesario profundizar en la teoría de la organización escolar y velar porque se realice la tarea educativa con carácter científico y -- con alta calidad profesional.
- Es muy importante tener la capacidad de llevar a la práctica lo que se estudia en la teoría de la organización escolar. Se debe aplicar la teoría educativa con una visión real y coherente de la problemática que se va presentando para resolver y prever los problemas con una clara fundamentación y con un margen mínimo de error.
- El organigrama de la institución educativa debe surgir de las necesidades reales de la empresa educativa. Es necesario que primero surga la necesidad del puesto y posteriormente se busque a la persona idónea para ocuparlo.
- Como la institución educativa es una realidad cambiante, es necesario actualizar el organigrama cada año.
- Es de gran utilidad que el director del colegio elabore, con la ayuda de sus

principales colaboradores, un calendario general de labores en donde se incluyan todas las actividades que se van a desarrollar en el curso escolar. Con esto se logra tener una visión de conjunto y se distribuyen de manera equilibrada todas las actividades de mayor y menor importancia.

- El conocimiento del marco jurídico de la educación en México es muy importante para que el director tenga la capacidad de resolver los problemas de esta índole que se le presenten.
- La toma de decisiones es una de las labores directivas más especializadas y de mayor responsabilidad. Por este motivo es necesario seguir este orden en la toma de decisiones: Diagnósis, descubrimiento de alternativas, análisis de las posibles vías de acción y la decisión.
- La buena comunicación es un factor fundamental para una dirección eficaz.
- La evaluación y el control son dos elementos de capital importancia para la buena dirección. Con estos elementos el director puede saber cómo se encuentra realmente la labor educativa de su institución y puede poner los medios necesarios para corregir algunos detalles cuando sea necesario.
- Los padres de familia son uno de los elementos más importantes de la institución educativa ya que ellos son los que tienen el principal derecho y el principal deber de educar a sus hijos.
- Siempre que las circunstancias lo permitan es de gran utilidad organizar cursos de orientación familiar para dar formación a los padres de familia; ya que actualmente, la mayoría de los padres carecen de una adecuada formación específica para educar a sus hijos.
- Los profesores son lo más representativo que tiene el colegio. El prestigio o el desprestigio de la institución en mucho depende de ellos. Por este motivo el director debe cuidar mucho la selección, la atención y la capacitación de los profesores.

- La disciplina escolar depende de la acción del director y de cada uno de los profesores.
- Es muy importante dirigir los esfuerzos a conseguir la disciplina interna, ya que la disciplina externa es una consecuencia de ésta.
- La personalidad del director debe estar rodeada de grandes cualidades porque la exigencia y la responsabilidad de su trabajo es muy alta.

Como conclusión general sólo queda recordar la importancia de recibir una formación específica para ejercer un puesto de dirección en una institución educativa.

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

B A S I C A

- 1.- FILHO, Laurencio. Organización y administración escolar. Kapeluz, Buenos Aires. 1965. pp. 242.
- 2.- GARCIA HOZ, Victor. Organización y gobierno de centros educativos. Rialp, - Madrid, 1986. pp. 393.
- 3.- HERNANDEZ RUIZ, Santiago. et. al. Organización escolar por veintiocho especialistas bajo la dirección de Santiago Hernández Ruiz. UTENA, México 1954. pp. 684.
- 4.- ISAACS, David. Cómo mejorar la dirección de los centros educativos. EUNSA,- Pamplona, 1973. pp.232.
- 5.- JIMENEZ Y CORIA, Laureano. Organización escolar. Fernández Editores, México, 1965. pp.377.
- 6.- LEMUS, Luis Arturo. Administración, dirección y supervisión de escuelas. Kapeluz, Buenos Aires, 1975. pp. 384.
- 7.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual del director del plantel de educación secundaria. Proyecto estratégico 5. Fortalecimiento de la capacidad -- técnico-administrativa de los directores escolares. SEP, México, 1987. pp. 105.

C O M P L E M E N T A R I A

- 8.- BLOCK, Alberto. Desarrollo de capacidades administrativas; con ejemplos y - ejercicios aplicables a la educación. Trillas, México, 1978. pp. 340.

- 9.- CASTAN TOBEÑAS, José. Derecho civil español común y foral, vol. I, Relaciones conyugales. Reus, Madrid, 1960.
- 10.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Asociación Mexicana de Abogados. México, 1987. pp. 124.
- 11.- CORALLO, G. Pedagogía. Turín. Società Ed. Internationale, 1965.
- 12.- DIAZ GONZALEZ, Tania. El derecho a la educación. EUNSA, Pamplona, 1973. -- pp.210.
- 13.- GARCIA HOZ, Víctor. Educación personalizada. Rialp. Madrid, 1981. pp. 289.
- 14.- GARCIA HOZ, Víctor. Principios de pedagogía sistemática. Rialp, Madrid, -- 1981. pp. 694.
- 15.- LLANO CIFUENTES, Carlos. Análisis de la acción directiva. Límusa, México,-- 1979. pp. 303.
- 16.- MATTOS, Luis Alvez. Compendio de didáctica general. Kapeluz, Buenos Aires, 1974. pp. 356.
- 17.- MESSNER, J. Ética social, política y económica a la luz del derecho natural. Rialp, Madrid, 1967.
- 18.- MILLAN PUELLES, Antonio. La formación de la personalidad humana. Rialp, Madrid, 1963.
- 19.- NERICI, Imideo. Hacia una didáctica general dinámica. Kapeluz, Buenos Aires, 1973. pp. 541.
- 20.- OLIVEROS, Angel. La educación secundaria en Iberoamérica. Tomo II. Estudio por países. Oficina de Educación Iberoamericana, Madrid, 1981. pp. 303.

- 21.- OTERO, Oliveros F. La participación en los centros educativos. EUNSA, Pamplona, 1974, pp. 391.
- 22.- OTTAWAY, AKC. Educación y sociedad. Introducción a la sociología de la educación. Kapeluz, Buenos Aires, 1965.
- 23.- SANTILLANA. Diccionario de las ciencias de la educación. Diagonal/ Santillana, Madrid, 1983. pp. 1528.
- 24.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Acuerdo No. 98. Diario Oficial de la Federación. 7 de diciembre de 1982.
- 25.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Documentos sobre la Ley Federal de Educación. SEP, México, D.F. 1974. pp. 76.
- 26.- VERDIER, Roger. La caracterología de la segunda enseñanza. Kapeluz, Buenos Aires, 1960. pp. 207.
- 27.- VILLALOBOS PEREZ-CORTES, Marveya y CHAVARRIA OLARTE, Marcela. Orientaciones para la elaboración y presentación de tesis de pedagogía. Universidad-Panamericana, México, D.F. 1989. pp. 115.

COLEGIO ALAMOS

A N E X O 1

ORGANIGRAMA PARA EL CICLO ESCOLAR 89/90

