

308923

37  
20



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**ESCUELA DE PEDAGOGIA  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ANALISIS PEDAGOGICO DE LAS FUNCIONES DEL  
DIRECTIVO DE ESCUELAS PRIMARIAS  
CON EDUCACION PERSONALIZADA**

**TESIS PROFESIONAL  
QUE PRESENTA:  
ADRIANA RODRIGUEZ MARTINEZ  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**DIRECTOR DE TESIS: DRA. ELVIA MARVEYA VILLALOBOS TORRES**

**MEXICO, D. F.,**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**1993**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: LA EDUCACION Y EL MUNDO ACTUAL.....	5
1.1 Concepto de educación.....	5
1.2 Renovación Pedagógica del Siglo XX.....	10
1.2.1 Corriente Pedagógica que promueve el de- senvolvimiento de la individualidad del educando.....	13
1.2.2 Corriente Pedagógica que destaca la im- portancia de la dimensión social del educando.....	15
1.2.3 Corriente Pedagógica que promueve la ac- tividad en el educando.....	16
1.2.4 Visión sintética de las aportaciones edu- cativas.....	18
1.3 Condiciones del Mundo Actual.....	24
1.4 La Educación Primaria en México.....	30
1.4.1 Concepto de educación primaria.....	30
1.4.2 Objetivos generales de la educación pri- maria.....	31
1.4.3 Tipos de Escuela dentro de la enseñanza primaria.....	33
1.4.4 Personal docente de las escuelas prima- rias.....	35

	PAGINA
<b>CAPITULO II: LA EDUCACION PERSONALIZADA.....</b>	<b>39</b>
II.1 Autogénesis: el personalismo.....	40
II.2 Fin de la educación personalizada.....	42
II.2.1 Dimensión individual.....	44
II.2.2 Dimensión social.....	44
II.2.3 Dimensión trascendente.....	45
II.3 Principios de la Educación Personalizada (Onto- logía).....	46
II.3.1 Referentes a la individualización....	48
- Individualidad	
- Actividad	
II.3.2 Referentes a la sociabilidad.....	58
II.3.3 Referentes a la dimensión trascendente.	64
II.4 Propuesta Didáctico-Pedagógica de la Educación Personalizada (Mesología).....	66
II.4.1 Objetivos (Teleología).....	67
II.4.2 Programación.....	71
II.4.3 Técnicas e instrumentos de trabajo....	73
II.4.4 Clima educativo.....	79
II.4.5 La evaluación.....	84
II.5 El Concepto de Escuela y Maestro en la Educa- ción Personalizada.....	91
II.5.1 La escuela y la comunidad educativa...	91
II.5.2 El nuevo concepto de maestro.....	94

	PAGINA
<b>CAPITULO III: LA ORGANIZACION Y DIRECCION ESCOLAR</b>	
<b>A NIVEL PRIMARIA.....</b>	<b>100</b>
<b>III.1 Organización Escolar.....</b>	<b>101</b>
III.1.1 Concepto y problemática de la organización escolar.....	101
III.1.2 Criterios de organización.....	105
III.1.3 Fases del proceso administrativo educacional.....	124
III.1.4 Gobierno Escolar.....	128
<b>III.2 Dirección Escolar en el Nivel de Educación Primaria.....</b>	<b>129</b>
III.2.1 Dirección y supervisión escolar en escuelas primarias de acuerdo con los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública (SEP).....	130
III.2.2 La Función Directiva.....	132
III.2.3 La Dirección y los objetivos de la Educación Educativa.....	141
<b>CAPITULO IV: ESTUDIO SOBRE LA ORGANIZACION Y DIRECCION DE ESCUELAS PRIMARIAS CON EDUCACION PERSONALIZADA.</b>	<b>146</b>
<b>IV.1 Introducción.....</b>	<b>146</b>
<b>IV.2 Propósito del estudio de campo.....</b>	<b>146</b>
<b>IV.3 Objetivos del estudio de campo.....</b>	<b>147</b>
<b>IV.4 Determinación del universo y de la muestra..</b>	<b>148</b>
<b>IV.5 Técnica e instrumento empleado para el estudio de campo.....</b>	<b>152</b>

	PAGINA	
IV.6	Criterios de análisis de datos.....	160
IV.7	Análisis de datos por objetivo.....	164
	Objetivo 1: Centro Educativo.....	164
	Objetivo 2: Funciones propias del director.....	173
	Objetivo 3: Relaciones con profesores y personal que integra el equipo directivo.....	184
	Objetivo 4: Padres de familia y entorno....	189
IV.8	Conclusiones sobre los datos obtenidos.....	194
<b>CAPITULO V: PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES DEL DIRECTIVO PARA ESCUELAS PRIMARIAS CON EDUCACION PERSONALIZADA.....</b>		
V.1	Manual de Funciones Propias del Directivo de Escuela Primaria con Educación Personalizada.....	197
	1. Concepto de persona.....	202
	2. Organización escolar.....	203
	2.1 Organización material.....	203
	2.2 Organización administrativa.....	204
	2.3 Organización de profesores.....	205
	2.4 Organización de alumnos.....	206
	2.5 Organización del personal especializado.....	207
	2.6 Organización del equipo directivo..	208
	2.7 Organización de Padres de Familia..	210

	PAGINA
3. Proceso de Administración Educativa.....	211
4. Autoridad.....	212
5. Estilo de dirección participativa.....	213
6. Observaciones.....	214
7. Sugerencias.....	215
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>216</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>220</b>

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

La sociedad actual es reflejo de un mundo cambiante en constante evolución; gran parte de los valores del hombre han sido olvidados por el afán de progreso. La industria, la ciencia y la tecnología han alcanzado límites jamás imaginados, pero el precio por estas maravillas ha sido alto, la persona, razón y fin de todo lo que se hace quedó al margen, al hombre se le fue de las manos su propio desarrollo.

Desde principios del Siglo XX muchos autores preocupados por esta despersonalización retomaron las teorías del valor individual de la persona. Destaca uno de los precursores: Emmanuel Mounier, cuya aportación filosófica queda plasmada en un movimiento de pensamiento y acción al que denominó: PERSONALISMO, su intuición fundamental es la diferencia que establece entre el individuo y la persona en lo que tiene ésta de dominio, de elección, de conquista de sí. Su pensamiento establece también un régimen comunitario al revelar a la persona como un ser de relaciones y de aportaciones que se hace a sí mismo precisamente a través del contacto con el otro.

En el ámbito pedagógico se retomaron los principios filosóficos de este movimiento y se plasmaron en un nuevo estilo educativo en el que el espíritu que anima es la persona, como sujeto activo de su propio desarrollo. Se dice estilo porque la Educación Personalizada es más que un método novedoso, es la síntesis de todas aquellas propuestas didáctico-pedagógicas que promuevan de una u otra forma el desenvolvimiento de la persona considerando sus tres dimensiones: individual, social y trascendente. Sólo el ser humano es capaz



de realizar acciones cuyo fin no sean él mismo, de aquí que dentro de la Educación Personalizada se promueva también el desarrollo de esta dimensión de la persona.

La corriente de Educación Personalizada llegó a México hace poco más de 20 años, su filosofía y principios tuvieron gran aceptación entre los educadores mexicanos, quienes desde entonces han venido operando cambios en el sis tema educativo de sus escuelas. La acogida más importante es la que se le ha dado en las escuelas particulares del nivel de Primaria.

La experiencia de ocho años en el campo docente y de coordinación en una escuela Primaria con Educación Personalizada facilitó la profundización y vivencia de los principios que propone este estilo educativo. Al aplicar y experimentar los instrumentos de trabajo didáctico-pedagógicos se corroboró que la Educación Personalizada no se reduce a un sistema de innovación educativa que modifica exclusivamente el aspecto didáctico del proceso edu cativo, por el contrario, el soporte filosófico es tan sólido que compromete, quien profundiza al respecto consigue un cambio de actitud que traspasa el ámbito educativo.

Durante este período surge la inquietud de verificar las funciones propias del directivo en este estilo educativo. Para que sean eficaces la organización escolar y el proceso educativo, tienen que marcarse directrices que ase guren que la función directiva busque la efectividad escolar pero con base en los principios de la Educación Personalizada.

La presente tesis tiene como objetivo encontrar una relación entre la función directiva y el estilo personalizado de educación ya que éste último por la profundidad de sus principios y la peculiaridad de su propuesta pedagógica requiere de un profesional que coordine eficazmente todas las actividades.

Para entender el sustento de la Educación Personalizada, en el primer capítulo se parte de un concepto de educación, se hace un breve análisis de las aportaciones educativas del presente siglo y se analizan las condiciones del mundo actual que favorecieron el surgimiento de un nuevo estilo educativo. A continuación en el segundo capítulo, se hace un análisis de la Educación Personalizada desde sus orígenes, la finalidad que persigue, los objetivos individuales, sociales y trascendentes y la propuesta didáctico-pedagógica con todo lo que de innovación y creatividad supone. Para cerrar este capítulo se plantea el perfil de la escuela y el maestro en este estilo educativo.

El tercer capítulo es un breve estudio sobre la organización y la Dirección Escolar a nivel Primaria; se retoman tanto las aportaciones de la Secretaría de Educación Pública como las innovaciones que a este respecto han presentado diferentes autores. El gobierno dentro de la escuela tiene ahora un nuevo matiz, se asume la autoridad no como signo de poder, sino como sinónimo de servicio.

A fin de corroborar el estilo de Organización y Dirección de las Escuelas Primarias Particulares con Educación Personalizada, se llevó a cabo un es-

tudio que inició con la selección de la muestra representativa. En total 8 directivos fueron entrevistados y se les aplicó un cuestionario, de los resultados obtenidos se procedió al análisis cualitativo que muestra como en más de la mitad de los encuestados no se ha logrado una estrecha relación entre el estilo educativo y su función directiva. Los directores de las escuelas visitadas reflejan una preocupación mayor por la forma que por el fondo, esto es, su energía la emplean más en conseguir que los objetivos sean claros y que los profesores tengan apoyo pedagógico en su función docente que en hacer vida el estilo educativo en sus escuelas. Los resultados del estudio de campo son interesantes en tanto que satisfacen la inquietud surgida hace unos años, y son al mismo tiempo la base en que se sustena la aportación pedagógica que se presenta al final del trabajo: Manual de Funciones propias del directivo de escuela Primaria con Educación Personalizada. La propuesta pretende ser una guía para el directivo que busca hacer coincidir sus funciones propias con el estilo de Educación Personalizada.

## CAPITULO I

### LA EDUCACION Y EL MUNDO ACTUAL

#### I.1 Concepto de Educación.

El hombre, en su devenir histórico, ha demostrado que es un ser en constante búsqueda de plenitud por lo que ha tratado de conquistar su perfección a través de la educación.

El hecho educativo surge y converge en el hombre; sólo el ser humano es capaz de ser educado; porque gracias a su inteligencia y voluntad se gobierna a sí mismo.

Es indispensable profundizar en el concepto de hombre, ya que con base en esta idea podrá definirse posteriormente el concepto de educación.

Se considera al hombre como un ser en el que se engloban tres dimensiones:

- a) La dimensión individual, que presenta a la persona como un ser único e irreplicable con capacidades y potencialidades propias.
- b) La dimensión social que surge de la necesidad que tiene cualquier hombre de relacionarse con los demás para compartir sus experiencias, enriqueciéndose a través del contacto con el otro.
- c) La dimensión trascendente, que contempla la libertad del hombre al no estar sometido a las mismas leyes naturales a las que se someten el resto de los seres vivos.

Dotado de inteligencia, el ser humano es capaz de llegar al conocimiento de la verdad; gracias al ejercicio de la voluntad, el hombre puede tender al bien y luchar por él.

Sin olvidar que el hombre es una unidad, se puede decir también que está formado de tres esferas:

- + Esfera psicomotriz, que destaca la importancia del movimiento al considerar al cuerpo como una parte vital del ser humano, necesaria de ser desarrollada.
- + Esfera psicológica o afectiva, considera al hombre desde el punto de vista de sus intereses, instintos y tendencias que requieren de la voluntad para ser controlados.
- + Esfera cognoscitiva que hace referencia a los procesos del razonamiento propios del hombre.

Si se busca que el hombre tienda a la perfección deben tomarse en cuenta durante el proceso educativo cada una de las tres esferas, ya que si se desarrolla solamente una o dos de éstas, no se estará considerando a la persona humana en toda su magnitud y posibilidades.

Se analiza ahora el significado de la palabra educación:

Etimológicamente, educación procede del latín EDUCARE, que significa criar, alimentar, nutrir; otra etimología es EDUCERE que quiere decir sacar, llevar, dar salida, etc. En un primer término (educare), se hace referencia al proceso

o conducción por el cual el educando es llevado a un segundo plano (educere) que designa el resultado del proceso por el cual la persona es capaz de lograr el perfeccionamiento que lleva en potencia.

Muchos son los autores que han analizado este concepto y han aportado diversas definiciones de educación, destacando algún factor determinante en el proceso educativo. A continuación se citan algunas definiciones que Paciano Feroso Estébanes presenta en su libro Teoría de la Educación.<sup>(1)</sup>

- Platón: ... Una buena educación es la que puede dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son capaces.
- H. Spencer: La misión de la educación no puede ser otra que la de prepararnos a vivir la vida completa.
- V. García Hoz: La educación es el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas.
- Rufino Blanco: Educación es operación que tiene por objeto la evolución, racionalmente conducida por el educador, de las facultades específicas del hombre para su perfección y para la formación del carácter, preparándole para la vida individual y social, a fin de conseguir la mayor felicidad posible por medio del ejercicio adaptado en cualidad, cantidad y método (instrucción), según la naturaleza del educando y en circunstancias propicias del tiempo y lugar.

1) cfr., FEROSO ESTEBANES, Paciano. Teoría de la Educación; p. 126-128.

Cada uno de los autores anteriores menciona de alguna forma el perfeccionamiento que debe lograr el educando al participar en el proceso de educación. Con base en la concepción del hombre como persona, se presenta el concepto de educación en el que se va a sustentar el presente trabajo.

LA EDUCACION ES UN PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO, EXCLUSIVO DEL HOMBRE, QUE TIENE LA INTENCIONALIDAD DE DESARROLLAR SUS POTENCIALIDADES A TRAVES DE LA EXPERIENCIA DE LA PERSONALIZACION.

Se habla de un proceso porque éste implica el movimiento de un término a otro (de la potencia al acto), es una modificación en la que se presentan la causa y el efecto. "Los efectos no están en la aparición de nuevos seres, sino que están en la aparición de nuevas formas, de nuevos modos del ser en el hombre..., lo que es posible por su ser finito, una realidad incompleta; las nuevas formas que adquiere en virtud de la educación van colmando el vacío de su finitud, van completando sus posibilidades de ser, es decir, van perfeccionándole."<sup>(2)</sup>

Se dice exclusivo del hombre, porque solamente él, por sus potencias superiores y capacidades, puede recibir educación. La inteligencia y la voluntad hacen diferente al ser humano del resto de los seres vivos que no tienen la capacidad de ser educados y que cuando mucho, pueden recibir un adiestramiento basado en estímulos que provocan respuestas mecánicas.

---

2) GARCIA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática., p. 18-19.

Se destaca la intencionalidad porque... "...todos aquellos factores o elementos que intervienen en el proceso evolutivo del hombre, serán educativos en la medida en que se conjuguen con la voluntad y sean sometidos a la conciencia."<sup>3)</sup>, esto quiere decir que únicamente se consideran como educativos aquellos actos intencionales que promuevan el perfeccionamiento del hombre.

Al hablar de desarrollo de potencialidades, queda implícito que el hombre por su naturaleza, posee potencialidades que lo distinguen y que únicamente requieren de una adecuada estimulación para salir a flote y perfeccionarse. Todo hombre tiene la capacidad de aprender, pero no todos tienen la oportunidad de adquirir conocimientos. Cuán importante resulta por tanto, el que los educadores conozcan a cada uno de sus alumnos y los guíen adecuadamente hasta la conquista, no únicamente del saber cognitivo, sino también de su propia persona.

En la definición planteada para esta investigación destaca una frase no contemplada en ninguna de las definiciones que se presentaron anteriormente, LA EXPERIENCIA DE LA PERSONALIZACION; se enuncia de esta forma para dar cabida a la concepción del hombre como persona, diferente al resto de los seres vivos, por sus potencialidades y diferente también, al resto de los seres humanos por su originalidad, considerándolo un ser único e irrepetible.

La personalización no limita al hombre a un desarrollo individual; retomando la concepción bio-psico-social del ser humano en que quedan incluidas

3) ibidem., p. 23.



las tres esferas, es evidente que un desarrollo personal (de la person integra), abarca las tres dimensiones del hombre: individual, social y trascendente.

Con la personalización en la educación se busca adecuar el proceso educativo a cada uno de los educandos para que con base en sus capacidades, desarrollen sus potencialidades individuales y logren, en consecuencia, una adecuada capacidad de relación con los demás.<sup>(4)</sup>

Una vez que se ha planteado el concepto de educación en que se va a sustentar el presente trabajo, pasaremos ahora al análisis de las aportaciones que durante el presente siglo diferentes autores han hecho a la educación y específicamente al proceso educativo, para posteriormente justificar la aparición de una corriente educativa que tiende a la personalización en la educación.

## 1.2 Renovación Pedagógica del Siglo XX

En el primer inciso se hizo referencia a esa búsqueda del hombre que data de mucho tiempo atrás, para conseguir su plenitud. En efecto, la educación no es una actividad o término actual, es tan antigua como la historia de la humanidad.

El ser humano siempre se ha interesado por evolucionar, por crecer, por crear... cada época presenta un grado mayor de desarrollo puesto que está basada en los logros y conquistas de la anterior.

4) cfr., Ibidem., p. 31.

El siglo XX ha quedado marcado, primero por las consecuencias de dos guerras mundiales y posteriormente por un desarrollo acelerado. Han asombrado a la humanidad los descubrimientos y el progreso que se ha dado en todos los ámbitos: técnico, científico, biológico, sin excluir el pedagógico. Los especialistas en educación han ido legando diferentes teorías educativas que ponen de manifiesto su búsqueda por un nuevo descubrimiento; esforzándose por conseguir un mejor resultado en la enseñanza, cada cual fue poniendo énfasis en algún aspecto que se convirtió en objeto de estudio.

Se podría afirmar que fueron tres las líneas primordiales que ocuparon las detalladas investigaciones de estos autores: el desenvolvimiento de la individualidad del educando, la importancia de la dimensión social de todo hombre y la necesidad de "actividad" para responder a la capacidad de movimiento en los educandos.

Las experiencias educativas de que se tiene noticia en este siglo son tan múltiples como las innovaciones y los fabulosos inventos o descubrimientos que captaron la atención mundial. Un fenómeno que facilitó en gran parte la praxis de las nuevas teorías educativas fue el trabajo interdisciplinario que realizaron los educadores, los psicólogos, los médicos y los grupos de especialistas de áreas determinadas, logrando en conjunto aportaciones más significativas y con mayor fundamento.

Dado que el presente trabajo de investigación se enmarca en el contexto de la educación personalizada, se hace a continuación una breve síntesis de las corrientes educativas que fueron consideradas como fundamento de la definición

de principios rectores de este movimiento educativo, concluyendo con un cuadro en el que se han recopilado los autores más representativos de cada corriente durante el Siglo XX así como sus respectivas aportaciones a la educación.

Las tres principales líneas o corrientes educativas que se manifestaron desde principios de siglo fueron:

- Corriente Individualista.
- Corriente de Sociabilización en la Enseñanza.
- Corriente Activista.

Como toda innovación estas corrientes emplearon los términos educativos con una acepción novedosa. Algunos de los conceptos ampliaron su contenido, otros señalaron lo más relevante. Para comprender con mayor claridad el conjunto que se presentará a continuación se enlistan una serie de definiciones con los matices que enriquecieron estas nuevas aportaciones.

**APRENDIZAJE**

Adquisición personal del alumno que se logra a través de la ejercitación y la enseñanza; resultado que se obtiene en el educando después de ser sometido a un proceso educativo. Cualidad que distingue al sujeto dándole mayores posibilidades.

**ENSEÑANZA**

Componente importante del proceso educativo, hace referencia a la labor del docente que consiste en presentar al discente de la manera más atractiva posible aquello que se desea aprenda.

INDIVIDUALISMO	Necesidad de adaptarse a las peculiaridades de cada alumno para que pueda desarrollar sus potencialidades y ocupe en el ámbito escolar, y posteriormente en su vida, el lugar que mejor armonice con sus características personales.
NECESIDADES INDIVIDUALES Y COLECTIVAS	Aquellas necesidades en las que debe basarse la educación para que a través de un sistema educativo se satisfagan tanto las expectativas individuales como las necesidades de la sociedad, logrando formar un binomio interdependiente.
MATERIAL SENSORIAL	Todo aquel material que por vía sensitiva favorece una mejor comprensión y la adquisición de habilidades en el aprendizaje de los alumnos.
MATERIAL DIDACTIVO	Todo aquello que utiliza el profesor en el momento de la enseñanza para hacer más atractivo y comprensible el conocimiento de sus alumnos.

I.2.1 Corriente Pedagógica que promueve el desenvolvimiento de la individualidad del educando.

Aunque es sabido que las diferencias individuales han sido consideradas desde muchos siglos atrás (como puede observarse en la siguiente cita), no fue sino hasta este siglo cuando se dió una importancia esencial a estas diferencias individuales, considerándolas como un aspecto vital en todo proceso educativo.

- "LOCKE: Es imprescindible adaptar el método a la personalidad del individuo.
- ROUSSEAU: (...) la naturaleza es la maestra del individuo y como tal confía el arte y talento del maestro al progreso natural y graduado de lo que la naturaleza del alumno pide."<sup>(5)</sup>
- "GILBERTO DE TURNAI: La necesidad de indagar la capacidad mental de cada uno de los alumnos con vistas a una enseñanza individualizada en la medida de lo posible.
- JUAN HUARTE DE SAN JUAN: (...) una selección escolar y profesional de los individuos tomando como base su temperamento e ingenio."<sup>(6)</sup>

Los educandos poseen potencialidades y capacidades diferentes, cada uno merece una atención individual de parte del profesor para sacar a flote sus capacidades.

Esta conquista de la educación moderna se debe al esfuerzo y tenacidad de muchos hombres interesados en la educación que centrando sus estudios en el hombre mismo, aportaron una nueva visión de la educación a la pedagogía contemporánea.

Algunos de los autores que desde principios de este siglo destacaron por su tendencia individualista fueron:

5) FERRINI, Ma. Rita., Hacia una Educación Personalizada., p. 19.  
6) cfr. TITONE, Renzo., Metodología Didáctica., p. 201-209.

Ellen Key, escritora sueca que publica el libro "El siglo del muchacho". Partir del niño, decía ella, es la regla de oro que orienta muchas de las grandes realizaciones.

Ludwing Gurlitt y Berhold Otto que continúan en Alemania la labor naturalista individualista de Ellen Key.

William James que defiende en Estados Unidos el concepto individual de la educación al igual que Perey Nunn y Bertrand Russell en Inglaterra.

"Como resultado de esta labor pionera, en 1920 y a propuesta de Eglantyne Jebb, fue votada en Ginebra la Declaración de los Derechos del Niño".<sup>(7)</sup>

La inquietud de tantos autores se vió cristalizada en la creación de nuevos métodos de individualización de los que se citan algunos representantes: María Montessori, Helen Parkhurst, Carlton Washburne y Roberto Dottrens, entre otros.

#### 1.2.2 Corriente Pedagógica que destaca la Importancia de la Dimensión Social del Educando.

En contraposición a esa marcada tendencia individualista en los autores expuestos, surge una nueva corriente que promueve la sociabilidad en la enseñanza. No se quiere decir con eso que los autores anteriores anulaban por completo la visión social en la educación, simplemente que no fue considerada en

7) FERRINI, Ma. Rita.,Hacia una Educación Personalizada., p. 19 -20.

en toda su amplitud (a excepción de Winnetka); de igual manera los autores que defendieron esta corriente dieron un realce importante a la dimensión social de la educación, sin por esto olvidar la dimensión individual del alumno.

Los matices especiales de esta corriente quedaron manifiestos en la creación de escuelas de comunidad en las que la organización democrática y la colaboración entre todos los miembros era lo más importante; algunos autores unieron a estos rasgos la posibilidad de producción, prácticas de agricultura, imprenta, etc. que en muchos casos lograron la autosuficiencia de las escuelas.

Algunos de los autores que pugnaron por esta nueva corriente pedagógica fueron: William Wirt, William Heard Kilpatrick, C. Freinet, Roger Cousinet, Peter Petersen, M. Profit.

### I.2.3 Corriente Pedagógica que promueve la actividad en el Educando.

Corriente que marca con gran fuerza una oposición a la pasividad de teorías educativas del Siglo XIX que se caracterizaron por su gran formalismo.

La orientación activa "ha sido otro rasgo definido de la educación nueva y ha influido grandemente en todos los procesos posteriores de educación moderna.

Todos los estilos mencionados anteriormente buscan la actividad, al menos de manera consecuente o implícita. Pero los llamados sistemas activos han que

rido centrarse esencialmente en el dinamismo interno y externo del sujeto como causa en sí mismo de la educación".<sup>(8)</sup>

Con esta idea se favorece un gran desarrollo en la educación escolar que se ve reflejada tanto en la organización, en el maestro-alumno, como en el material didáctico y los recursos con los que se apoya el proceso de enseñanza aprendizaje. Con esta corriente se inicia la tecnología educativa y se entra a una nueva era didáctica.<sup>(9)</sup>

Una vez descubierta la actividad como uno de los intereses fundamentales del niño, se inicia en forma experimental, un estilo educativo sustentado por este principio activo.

Los educadores inclinados por esta corriente, promueven también las diferencias individuales y el refuerzo del paidocentrismo.

Los autores más representativos de este movimiento son:

John Dewey

George Kerschensteiner

Adolf Ferriere

Edouard Claparede

Francois Chatelain

8) apud., CHICO GONZALEZ, Pedro., Estilo Personalizado en Educación., p. 168.

9) cfr., FERRINI, Ma. Rita., op.cit. p. 23.



I.2.4 Visión sintética aportaciones educativas.

A continuación se presentan diferentes cuadros en los que se han recopilado las aportaciones más significativas de algunos autores representativos de las tres corrientes expuestas.

CORRIENTE	FUNDAMENTACION PEDAGOGICA	A U T O R E S	APORTACIONES
Individualización.	Promueve el desenvolvimiento de la individualidad del educando en el proceso educativo.	Ellen Key	+ Partir del niño es la regla de oro.
		María Montessori	+ El niño se desarrolla en un ambiente preparado. + El educador es un "guía". + El aprendizaje se logra a través de la experiencia sensorial.
		Helen Parkhurst	+ El niño posee una curiosidad innata, es necesario aprovecharla para su desarrollo.  + Método de trabajo "Plan Dalton".
		Carlton Washburne	Máximo desarrollo del individuo con beneficio a su grupo social. + Escuelas Winnetka.
		Roberto Dottrens	- Técnica de individualización a través de fichas clasificadas.(10)

10) Fuente: la autora.  
cfr. TITONE, Renzo., op.cit., p. 239-268.

CORRIENTE	FUNDAMENTACION PEDAGOGICA	A U T O R E S	APORTACIONES
Sociabilidad	Destaca la importancia de la dimensión social del educando dentro del proceso educativo.	William Wirt	La escuela como organización democrática. - Colaboración entre todos. - Funda las escuelas de la comunidad.
		William Heard Kilpatrick	- Conjunta el principio de sociabilidad de J. Dewey y la práctica escolar. - Crea el método de proyectos.
		C. Freinet	Cuadro de fichas de trabajo con apoyo de textos reunidos por el grupo, propone método didáctico redacción e impresión de revistas escolares.
		Roger Cousinet	- Creador del método de trabajo por equipo (organización libre de grupo y elección democrática del tema)
		Peter Peterson	Pone en práctica el "plan Jena" que simula una escuela-familia. Las clases funcionan como grupo de trabajo donde todos los miembros colaboran entre sí. - El maestro controla, corrige y proporciona información.
		M. Profit.	Creador de la escuela cooperativa, donde los miembros intervienen activamente a través del trabajo manual y el descubrimiento personal. - Relación directa con la ciencia y la naturaleza.(11)

11) Fuente: La autora.  
cfr., ibidem., p. 272-275.

CORRIENTE	FUNDAMENTACION PEDAGOGICA	A U T O R E S	A P O R T A C I O N E S
Activista	Centrada esencialmente en el dinamismo interno y externo del sujeto como causa de la educación.	John Dewey	<p>La experiencia instrumento de verificación del pensamiento y la acción. Tres principios para promover el cambio social en la educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguir el método científico.</li> <li>- Educación activa.</li> <li>- Educación democrática.</li> </ul>
		George Kerschensteiner	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuye a la designación escuela activa.</li> <li>- Crea escuelas de trabajo.</li> </ul>
		Adolf Ferriere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La finalidad de la escuela es la liberación del hombre.</li> <li>- Respeto a la espontaneidad.</li> </ul>
		Edouard Claparede	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El niño es el centro del método, la escuela un laboratorio, donde cada educando opera su propia educación.</li> <li>- El maestro es un colaborador.</li> </ul>
		Francois Chatelain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La educación preparación para la vida.</li> <li>- Diez reglas para dirigir las tareas de una escuela auténticamente activa.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener una visión precisa del alumno.</li> <li>2. Movilizar la actividad del niño.</li> <li>3. El docente debe ser una guía y no un instructor</li> <li>4. Partir de los intereses profundos del niño.</li> <li>5. Abrir la escuela a la vida.</li> </ol> </li> </ul>

CORRIENTE	FUNDAMENTACION PEDAGOGICA	A U T O R E S	A P O R T A C I O N E S
			<ol style="list-style-type: none"><li>6. Hacer de la clase una verdadera comunidad juvenil.</li><li>7. Unir el trabajo manual a la actividad del espíritu.</li><li>8. Desarrollar en el alumno las facultades creativas.</li><li>9. Dar a cada uno según su capacidad.</li><li>10. Sustituir la disciplina exterior para una disciplina interior libremente aceptada.(12)</li></ol>

12) Fuente: la autora.  
cfr., ibidem., p. 46-48.

La Renovación Pedagógica que ha tenido lugar en el Siglo XX ha hecho grandes aportaciones a un movimiento actual que retomando los supuestos de individualidad, sociabilidad y actividad persigue la personalización en la educación.

En primer término se apoya en la aportación de la individualización que a través de la concepción del hombre como un ser único e irrepetible, constituye el punto de partida de esta nueva "corriente personalizada".

La aportación de la vertiente sociabilizadora, especialmente en lo que se refiere a los trabajos en equipo es de valor ingente. "En estos modos de trabajo se realiza la notoria necesidad de colaborar y se aprende el difícil arte de servir. Para la ciencia y para la vida es esencial el trabajo conjunto. Y es justamente disponiendo la inteligencia y la voluntad desde los primeros años como se logra esta disposición.

Una personalidad no apta para el diálogo y la cogestión se presenta hoy como mutilada, máxime ante las exigencias del mundo contemporáneo. La disposición para esa sociabilidad, encarna en las renunciaciones y las aportaciones que el grupo exige, es lo que se ha de buscar en la educación verdadera y eficaz. Es lo que produce la práctica de aprender, investigar, discutir y consignar en equipos eficaces el trabajo". (13)

"Las experiencias didácticas activas enseñan que no basta concebir la actuación docente como recurso para la atención o para el interés; sino que es

13) CHICO GONZALEZ, Pedro., op.cit., p. 160.

preciso llegar a penetrar en el auténtico significado de cada actividad. Hacer por el simple gusto de hacer indicaría superficialidad",<sup>(14)</sup> de aquí que la idea de personalizar la educación ha sido influida por la corriente activista al considerar la actividad, no como un recurso del individuo, sino como un medio eficaz para promover la integración del grupo en vistas a la realización de diversos trabajos que le vayan llevando en forma paulatina a la conquista de un nivel superior de conocimientos, habilidades o destrezas.

Cabe señalar, como se mencionó al inicio de este inciso, que las aportaciones de los estudiosos de la educación siempre han tratado de encontrar las mejores opciones para el proceso educativo y seguirán apareciendo en épocas posteriores; no se considera haber logrado la perfección en la educación, simplemente se cree fielmente que los avances logrados son positivos en tanto que respetan al hombre y hacen crecer a la persona.

Los educadores siempre deben estar a la expectativa de los nuevos descubrimientos y avances educativos, la actualización es una de las principales condiciones para tener éxito en el aula; asimismo es indispensable que estén inmersos en el ambiente en el que se desenvuelven sus educandos, ya que el contexto ambiental e histórico condiciona definitivamente la educación.

Se dice que la educación debe ser actualizada porque justamente es en el proceso educativo donde pueden equilibrarse las carencias o deficiencias de un sistema. Los avances educativos son siempre respuesta a una necesidad ac-

<sup>14)</sup> Ibidem., p. 172.

tual, por lo tanto se considera importante realizar a continuación un breve análisis de la situación y las condiciones del mundo actual.

### 1.3 Condiciones del Mundo Actual.

Al iniciar este capítulo se planteó una definición de educación que sustenta la concepción del hombre como persona, asimismo, se han ido analizando algunas de las corrientes educativas que surgieron en el presente siglo; finalmente se presenta una visión global y muy sintética de las condiciones del mundo actualmente, ya que se considera importante para justificar la aparición de la corriente de Educación Personalizada que posteriormente ocupará uno de los puntos centrales de este trabajo de investigación.

El mundo evoluciona a ritmo acelerado, el Siglo XX se ha caracterizado por la multiplicidad de descubrimientos y avances que ha logrado la ciencia y la tecnología gracias a la intervención y trabajo del hombre. Maravillados por los logros obtenidos los grupos humanos han unido esfuerzos para conseguir un mayor desarrollo. Es increíble constatar que lo que hace unos años fue considerado por los adultos como ciencia-ficción hoy en día es realidad. La bomba atómica y poco después la llegada del hombre a la Luna fueron sólo el comienzo de una cadena de acontecimientos extraordinarios que dieron como consecuencia el que la época actual sea considerada como la era nuclear, la era de las computadoras.

En la actualidad no hay niño que no tenga conocimiento de todos estos avances y aún más que no tenga acceso a ellos de alguna forma. Simplemente la televisión, que por generaciones anteriores fue considerada como un invento mo

derno, lejano a su realidad, hoy forma parte indispensable de todo hogar, y no se hable de las videocasseteras, los juegos de Atari y Nintendo, las computadoras personales y un sin fin de accesorios más que los chicos de ahora manejan con gran naturalidad y una facilidad sorprendente.

Hoy por hoy todo es computarizado, el servicio en el banco, las cajas de los supermercados, los resultados de análisis clínicos, el puntaje de los juegos olímpicos, las calificaciones escolares, el diseño de planos, patrones, etc., se podría afirmar que quien no opta por este sistema no está actualizado.

Y qué decir de la producción, las fábricas producen todo tipo de cosas a una velocidad sorprendente, esto ha dado como resultado que los miembros de la sociedad puedan encontrar a su disposición un número ilimitado de productos para satisfacer sus necesidades. Los niños de los 90's pueden elegir entre miles de golosinas, útiles escolares, juguetes, etc; realmente de todas estas opciones solamente una es la necesaria, ...¿cómo lograr que la persona desee más de aquello que le es indispensable?... para responder a esta pregunta surge la mercadotecnia y la publicidad, en principio se vio la necesidad de que la población conociera los productos nuevos que las empresas presentaban, pero después poco a poco se fue incluyendo en esas presentaciones la necesidad de poseer, de comprar. Estudios filosóficos realizados al respecto demuestran que a través de la actividad publicitaria se puede lograr la manipulación del hombre, haciendo que la persona confunda los verdaderos motivos que la llevan a optar por algo que realmente no necesita.

Es vital para la educación actual estar consciente de los efectos que produce una sociedad de consumo como la nuestra, para ayudar a los educandos a desarrollar sus capacidades y hacer frente a estas influencias.



La cantidad y multiplicidad de estímulos que provienen del exterior no pueden considerarse negativos, pero sí debe resaltarse la necesidad de una educación que contemple toda esa gama de posibilidades y ayude a los educandos a realizar opciones más adecuadas a su persona (considerando claro está, sus características, posibilidades, etc., pero sobre todo su dignidad). Si se considera la intencionalidad de la educación... "sólo lo que perfecciona es educativo" será más fácil decidir cuál es la opción más correcta.

Es necesario considerar que no todas las personas se interesan por la educación (para algunos la importancia fundamental es el enriquecimiento, la utilidad, el beneficio, la satisfacción de necesidades personales), ni todos los individuos están inmersos en un proceso educativo en el que se les brinden de manera organizada y sistemática todos aquellos elementos que necesitan para su perfeccionamiento. Aún aquellos que tienen la posibilidad de formar parte de la educación institucionalizada, están expuestos a los estímulos externos que junto con el ambiente escolar van configurando su personalidad. Esto ha traído como consecuencia que en la actualidad se encuentren muchos casos en los que "el interior del hombre se configura según modelos artificiales con el peligro de reducirse a juguete de las modas pasajeras, de novedades inconscientes o, lo que es peor a ser víctima de intereses muy concretos y dirigidos". (15)

No se trata de asentar que el progreso sea un obstáculo para la educación, sino por el contrario, proporcionar mediante ésta, las armas que ayuden a aprovechar al máximo las oportunidades que brinda.

15) Ibidem., p. 172.

El hombre dentro de la esfera afectiva, presenta tendencias y pasiones, que muchas veces son más fuertes que su voluntad; es lógico que cuando no se ha educado la voluntad del individuo, éste se incline por aquellos estímulos que le producen placer inmediato, que son atractivos y que además, no exigen un gran esfuerzo de su parte, la educación debe ser integral (incluyendo tanto las dimensiones individual, social y trascendente, como las esferas psicomotriz, afectiva y cognoscitiva), al hombre no puede educársele tomando en cuenta sólo una de sus dimensiones o esferas, ya que llegado el momento, correría el riesgo de no poder conducirse como un ser integral sino como un individuo incompleto que no ha desarrollado todas sus posibilidades.

La realidad salta a la vista. El mundo actual no puede detenerse ante el progreso y la educación es ahora el arma más eficaz para combatir las imperfecciones de este crecimiento acelerado y hacerlo su aliado, no su enemigo.

Un niño, un joven y aún más un adulto que no haya sido educado en las virtudes, difícilmente podrá hacer frente a una sociedad que presenta tantos atractivos; desgraciadamente la generación actual está siendo víctima de valores funcionales o antivalores como lo son: las modas pasajeras que abarcan tanto el vestir, como los modismos en el hablar, el rock, las drogas, etc.

"Esa esclavitud respecto de la riqueza, del dinero, de un tipo determinado de moda en el vestir o en el peinar, de un género de música o de cine, de una concepción relativa de la amistad, de la dignidad, del amor, tiende a la aniquilación de la persona".<sup>(16)</sup>

16) ibidem., p. 49.

El mundo ha evolucionado, la gente de ahora no es la misma de antes dicen muchos, pero esencialmente la dignidad de la persona no pasa, no cambia ni aún con el pasar de los años; una escala de valores que rescate esta concepción, es indispensable como base de cualquier proceso que tenga la intención de perfeccionar al hombre y como ya se ha señalado, esto compete única y exclusivamente a la educación.

La posibilidad de tener cada vez más, ha devaluado también esta escala de la que se habla; al educador corresponde hacer valorar a sus alumnos las potencialidades y características específicas de cada miembro del grupo. Decir que "la gente vale por lo que es y no por lo que tiene" no es suficiente, los programas de televisión, películas, novelas, etc. proponen a los educandos exactamente lo contrario y es deber del maestro buscar medios más atractivos para que los alumnos puedan comprender lo que es fundamental y esencial en la vida.

Contra toda esta corriente que muestra que es válido y accesible lo útil, y lo que resulta práctico ("úselo y tírelo": envases desechables, moda unisex, accesorios standard, etc.), se debe formar un criterio a base de la reflexión constante, la valoración de las cosas analizando pros y contras para discernir lo bueno y desechar lo malo. La escuela y la familia deben favorecer esos momentos de interioridad que acercan al hombre a su verdadera esencia, que lo comprometen con su fin último, que lo ayudan a poner de relieve sus potencias superiores.

Sería ambicioso querer analizar la infinidad de aspectos que han ido apareciendo en nuestra sociedad como resultado del avance científico, tecnológico y sociológico y que conforman el mundo de hoy. Estos son entre muchos, algunos de los condicionantes que provocaron el surgimiento de un nuevo concepto, de un nuevo giro en la educación.

El progreso no es negativo puesto que refleja la evolución de la humanidad, negativo es en cambio no proporcionar a los educandos las armas para que puedan enfrentarse a un mundo nuevo como personas íntegras, eligiendo aquello que lleve a la consecución de la verdad, la belleza, la dignidad, el respeto, es decir, a la salvaguarda de valores fundamentales que no depende de ninguna circunstancia, ni de tiempo ni de lugar.

Hablar de condiciones del mundo actual supone poner de manifiesto, el contexto social en que se desenvuelve el proceso educativo, no obstante, es necesario considerar también, los lineamientos gubernamentales que sustentan la educación en cada país, ya que las innovaciones en el terreno educativo, además de considerar el contexto social, deben enmarcarse en las políticas de educación que cada gobierno sustenta.

En México el Sistema Educativo Nacional contempla desde CENDIS y la Educación Preescolar hasta la Educación Superior en todas y cada una de sus modalidades, no obstante, considerando el tema central de este trabajo de investigación, resultaría exhaustivo e innecesario profundizar en cada nivel educativo, por lo que a continuación, se procede a especificar los lineamientos oficiales que rigen en nuestro país el nivel de Educación Primaria.

#### 1.4 La Educación Primaria en México

En México la máxima autoridad en cuestiones educativas es la Secretaría de Educación Pública, de la que a su vez dependen varias Subsecretarías y Direcciones. Todo lo que se relaciona con el nivel de Educación Primaria es supervisado por la Subsecretaría de Educación Elemental y específicamente por la Dirección de Educación Primaria.

A continuación se presentan el concepto, los objetivos, las diferentes modalidades escolares y la función específica de los docentes en el nivel de Educación Primaria.

##### 1.4.1 Concepto de Educación Primaria.

Se le conoce como Primera Enseñanza y como precede a los demás grados se le denomina Primaria, Elemental, Fundamental o Básica.

Es gratuita y obligatoria para todos los niños, se imparte generalmente entre los 6 y 7 años de edad hasta los 11 ó 12 años aproximadamente.

Actualmente la etapa de educación primaria ofrece oportunidades para el desarrollo de las capacidades y habilidades del niño al mismo tiempo que contribuye a la asimilación cultural de las nuevas generaciones.

El papel primordial de la Primaria es propiciar el uso correcto de la lengua (oral y escrita) y aplicación del cálculo matemático, favorecer la adopción de actitudes sociales y morales básicas y finalmente, promover la adquisi

ción de conceptos generales acerca de hechos naturales, costumbres y tradiciones locales, regionales y nacionales.

La etapa de educación primaria capta población de la segunda y tercera infancia; en el primer ciclo (elemental) se cubren los tres primeros grados y se pretende continuar el adiestramiento del alumno (que ya fue iniciado en la etapa Preescolar) en las habilidades neuromusculares, la formación de hábitos y costumbres de beneficio individual y social, y la adquisición de conocimientos básicos necesarios para el desarrollo escolar.

En el segundo ciclo (complementario) que abarca los tres últimos grados se continúan reforzando los propósitos del primer ciclo y se ofrece la preparación general necesaria para que se pueda continuar el siguiente ciclo escolar, o en el caso que sea necesario para que los alumnos puedan ingresar a trabajos eventuales remunerados.

#### 1.4.2 Objetivos Generales de la Educación Primaria.

Se mencionan a continuación los objetivos generales de la Educación Primaria en México que se encuentran contenidos en la Ley Federal de Educación.

"Al concluir la educación primaria del alumno deberá:

- Conocerse y tener confianza en si mismo, para aprovechar adecuadamente sus capacidades como ser humano.
- Lograr un desarrollo físico, intelectual y afectivo sano.
- Desarrollar el pensamiento reflexivo y la conciencia crítica.

- Comunicar su pensamiento y su afectividad.
- Tener criterio personal y participar activa y racionalmente en la toma de decisiones individuales y sociales.
- Participar en forma organizada y cooperativa en grupos de trabajo.
- Integrarse adecuadamente a la familia, la escuela y la sociedad.
- Identificar, planear y resolver problemas.
- Asimilar, enriquecer y transmitir la cultura, respetando a la vez otras manifestaciones culturales.
- Identificarse con los valores propios de su comunidad y del país, con siderando a éste como una pluralidad regida por el mismo proyecto político, las mismas instituciones y las mismas normas jurídicas.
- Emplear con eficacia la lengua española para la comunicación nacional, respetando las lenguas autóctonas que se hablan en el país.
- Adquirir y mantener la práctica y el gusto por la lectura.
- Combatir la ignorancia y todo tipo de injusticia, dogmatismo y prejuicio.
- Comprender que las posibilidades de aprendizaje y creación no están condicionadas por el hecho de ser hombre o mujer.
- Considerar igualmente valiosos el trabajo físico y el intelectual.
- Asumir una actitud responsable y actuar individual y colectivamente frente a los problemas de salud-enfermedad.
- Respetar, disfrutar y aprovechar en forma racional el medio natural, re conociéndose como parte de él.
- Contribuir activamente al mantenimiento del equilibrio ecológico.
- Conocer la situación actual de México como resultado de los diversos procesos nacionales e internacionales que le han dado origen.
- Conocer y apreciar los valores nacionales y afirmar su amor a la Patria.

- Ubicarse adecuadamente ante la realidad que afronta la Nación y comprender dicha realidad dentro del contexto de los países latinoamericanos y del mundo en general.
- Desarrollar sentimientos de solidaridad nacional e internacional basados en la igualdad de derechos de todos los seres humanos y de todas las naciones.
- Integrar y relacionar los conocimientos adquiridos en todas las áreas de aprendizaje.
- Aprender por sí mismo y de manera continua, para convertirse en agente de su propio desenvolvimiento".<sup>(17)</sup>

#### 1.4.3 Tipos de Escuelas dentro de la Enseñanza Primaria.

Filho, en su libro de Organización y Administración Escolar divide las escuelas primarias en:

"Escuelas unitarias, aisladas o singulares. Donde todos los servicios, gestiones y organización de programas y actividades recaen en el maestro. Los alumnos se separan en grupos según su adelanto. No siempre cuentan con todos los grados. Este tipo de escuelas generalmente se encuentra en zonas rurales donde aparecen grupos de población dispersos o aislados.

Escuelas graduadas. Dependiendo del número de clases se denominan reunidas, cuando existen de 3 a 6 clases y un profesor realiza la gestión directiva; centro o agrupación escolar, con mayor número de clases, los alumnos se dividen

<sup>17)</sup> SEP., La Educación Primaria, p. 25-27.



o agrupan según su adelanto, los grupos son heterogéneos y se atienden de acuerdo a las necesidades e intereses de la media. Todo es coordinado por un director con funciones especiales (se especifican en el tercer capítulo), y de acuerdo con las necesidades de cada escuela existen auxiliares de la dirección: coordinadores, orientadores, asistentes, encargados, etc. El día escolar generalmente comprende 6 horas de trabajo y pueden ser de horario matutino o vespertino. Se reciben niños y niñas indistintamente adoptando un régimen mixto de educación. (18)

En México puede apreciarse otra subdivisión:

- Escuelas públicas. Se rigen con los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública, son gratuitas (no exigen pago de colegiaturas, proporcionan textos), generalmente son mixtos, su horario es matutino, vespertino y en algunos casos captan población de 6 a 13 años en períodos normales y de más de 13 años de edad en el caso de alumnos extemporáneos, inclusive adultos.

El trabajo escolar está basado en los programas vigentes para cada grado, se sigue un método uniforme y acorde a las disposiciones de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

- Escuelas privadas. Se basan en los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública para instrumentar su particular estilo de organización; solicitan a los padres de familia cuotas de inscripción, mensualidades, etc., así como todo el material que requiere el alumno para su trabajo en clase.

18) cfr., FILHO, L., Organización y Administración Escolar., p. 106-110.

Son escuelas exclusivas de mujeres, hombres o mixtas, su horario es matutino generalmente. La población que atienden abarca desde los 6 hasta los 13 años. Los programas que manejan han tomado como base los requerimientos y exigencias de la Secretaría de Educación Pública pero han sido revisados y enriquecidos. En algunos centros incluyen la lengua extranjera (inglés, francés, alemán, etc.)

Los colegios particulares o privados en México se distinguen por el método educativo que manejan, por las corrientes educativas que guían la labor docente y por la actualización y capacitación del personal para trabajar con el sistema por el que se ha optado.

Algunas de las corrientes que más acogida han tenido en las escuelas privadas son entre otros Montessori, escuela activa, Educación Personalizada, etc.

#### 1.4.4 Personal Docente de las Escuelas Primarias.

Se considera docente a todo el personal que desempeñe una función pedagógica dentro de los planteles educativos. La labor que debe realizar se encuentra especificada en el artículo 18 de la Ley Federal de Educación del cual se han extraído los aspectos más importantes:

- "Responsabilizarse y auxiliar a los alumnos en el desarrollo de su formación integral.
- Elaborar y presentar al director de la escuela el plan anual de trabajo para el desarrollo de las actividades educativas que le correspondan, conforme al programa de educación vigente.

- Adecuar las tareas educativas a las aptitudes, necesidades e intereses del alumno, al tiempo previsto para el desarrollo del contenido programático y a las circunstancias del medio en que se realice el proceso de enseñanza.
- Desempeñar con eficiencia las labores para las que fuera designado temporal o definitivamente y cumplir las comisiones especiales que le asigne la dirección del plantel.
- Participar en las reuniones del Consejo Técnico consultivo de la escuela.
- Concurrir a las reuniones que convoque el director para tratar asuntos del servicio e instrumentar los acuerdos derivados de la misma.
- Organizar las actividades educativas diarias, disponiendo de los recursos materiales, en forma adecuada, con objeto de lograr mayor eficiencia en la labor docente y mejorar la calidad en la enseñanza.
- Concurrir a cursos de capacitación pedagógica, juntas de estudio y reuniones de carácter profesional."<sup>(19)</sup>

Los maestros pueden formar parte del Consejo Consultivo de la Dirección del Plantel.

En las escuelas que se cuenta con un máximo de 4 maestros el supervisor será directamente responsable de organizar dicho consejo.

---

19) SEP., op.cit., p. 156-158.

El Consejo Consultivo se integra durante el primer mes del ciclo escolar, presentando al director como presidente y a los maestros como vocales. El secretario se elige por mayoría de votos.

Sus funciones se encuentran contenidas en el artículo 25 de la Ley Federal de Educación y consisten en analizar y emitir recomendaciones respecto de:

- Planes y programas.
- Métodos de enseñanza.
- Evaluación de programas de superación profesional.
- Capacitación del personal docente.
- Adquisición, elaboración y uso de apoyos didácticos.
- Y otras cuestiones de carácter educativo. <sup>(20)</sup>

El tema de Educación Primaria en México es muy amplio si consideramos su historia, los aspectos legales que la rigen y todos y cada uno de los elementos que constituyen este ciclo educativo, no obstante, para efectos de esta investigación, donde el estilo de Educación Personalizada y la Organización y Dirección Escolar ocupan un lugar central, resulta innecesario seguir profundizando en un tema que si bien se ofrece interesante, no responde a las expectativas de este trabajo.

Baste pues la descripción somera de la educación Primaria para concluir un primer capítulo en el que partiendo de un concepto de educación se analizaron las aportaciones más significativas en el terreno educativo y donde finalmente

20) cfr., ibidem., p. 159.

se contextualizó la educación histórica y socialmente en primer plano y en el nivel de Educación Primaria específicamente.

Pasemos ahora al análisis de un nuevo estilo educativo que por sus principios filosóficos y por la propuesta concreta de nuevos métodos, técnicas y materiales didácticos ha tenido gran acogida en las escuelas de Educación Primaria: La Educación Personalizada.

## CAPITULO II

### LA EDUCACION PERSONALIZADA

Se ha considerado al hombre como un ser único e irrepetible, con capacidades y potencialidades propias que lo distinguen del resto de los seres vivos, y que además nos hacen considerar su dimensión trascendente; el hombre es una persona que ha sido llamada a dejar huella, a crecer, a tomar parte activa en su propio desarrollo y a contribuir en la construcción de un mundo mejor.

Corresponde ahora profundizar en el estilo educativo que responde a este ideal de hombre que se pretende formar. Se ha optado por la EDUCACION PERSONALIZADA que retomando los supuestos de individualidad, sociabilidad y actividad persigue la personalización en la educación.

Durante el siglo XX han sido innumerables las aportaciones que se hicieron a la educación, el deseo de renovación se acentuó y diferentes sistemas y novedosos métodos empezaron a verse plasmados en escuelas experimentales de los países más desarrollados del mundo, definiendo las políticas educativas de los gobiernos. En México durante los últimos años ha nacido como reflejo de todo este movimiento el deseo de innovar, reformar y aún revolucionar la educación; la Secretaría de Educación Pública y algunos organismos privados realizaron diversos estudios de profundización e instrumentación de sistemas educativos novedosos tratando de descubrir el más acorde a las necesidades y requerimientos de nuestro país. En el caso de la Educación Personalizada muchos educadores, pedagogos y psicólogos como Rita Ferrini, Nieves Pereira, Rafael Paz, etc.,

han trabajado arduamente para hacer vida este nuevo estilo educativo en los Jardines de Niños y en las Escuelas Primarias.

La reforma educativa que propone la educación personalizada en sus principios filosóficos y objetivos fue acogida con aceptación en escuelas de enseñanza media y aún en niveles universitarios, no obstante, no puede decirse que los resultados obtenidos en estos ciclos sean tan positivos y fructíferos como los que se observaron en los niveles de educación inicial.

## II.1 AUTOGENESIS: EL PERSONALISMO.

Al hablar de este tema no se puede partir sino del que fue su inspirador: Emmanuel Mounier.

Emmanuel Mounier nació en Grenoble, en 1905, comienza sus estudios de filosofía allí mismo, más tarde los continuará en la Sorbona. Fue hijo de una familia modesta, descendiente de campesinos. El ambiente en el que vivió y una formación sobria influyeron determinadamente para conformar su personalidad. Por la lectura se acercó mucho al pensamiento de Marcel Peguy, quien le apasionó por largo tiempo. Estableció contacto con Jacques Maritain con quienes más tarde colaboró activamente en el movimiento "Les Davidés", de donde salieron sus primeros escritos. Cuatro años después de haber escrito: "El Personalismo de Marcel Peguy", dió a conocer: "Revolución Personalista", "Manifiesto al Servicio del Personalismo" y "De la propiedad capitalista a la propiedad humana". Tres obras que contienen la esencia de su doctrina. Su obra filosófica aparece como síntesis del humanismo, los elementos preconizados por los existencialistas y los valores colectivos principalmente del marxismo. A este movimiento de pensamiento y acción lo llamará: EL PERSONALISMO.

Su intuición fundamental es la diferencia que establece entre el individuo y la persona en lo que tiene ésta de dominio, elección, formación, conquista de sí; mientras que el individuo implica sujeción a la materia que divide, singulariza y superficializa. La persona dice él, es "la unidad dada no construida, más vasta que la visión que yo tengo, más interior que las elaboraciones que intento. Es una presencia en mí."<sup>(21)</sup>

Mounier establece un régimen personalista comunitario. La comunidad es totalmente indispensable para el desarrollo de la persona; en este contexto colectivo está llamada a descubrirse a sí misma y a comprometerse responsable y constantemente en una conversión.

El primer movimiento que revela a un ser humano es el movimiento hacia el otro. La persona aparece entonces como un ser de relaciones, un alguien que se mantiene en actitud de apertura hacia el mundo y hacia los otros. Estas relaciones hacen crecer a la persona; sólo se desarrolla el "tú" en el nosotros. De aquí que la sociedad, la familia, el grupo, la comunidad, están enmarcados por la naturaleza de las personas que los conforman.

Sería muy ambicioso resumir toda la corriente filosófica de Emmanuel Mounier en estos breves renglones, baste solo como preámbulo para la fundamentación axiológica de la Educación Personalizada.

21) GUITSSARD Lucien; Emmanuel Mounier., p. 60.



## II.2 Fin de la Educación Personalizada.

La Educación Personalizada es una síntesis integradora del movimiento pedagógico del Siglo XX, es una respuesta a la educación del siglo pasado, que al exigir un cambio en su metodología y una renovación en sus principios, hace que nazca un estilo nuevo en el que el espíritu que la anime, sea la persona como sujeto activo de su propio desarrollo.

Este tipo de Educación responde al intento de estimular al educando para que vaya perfeccionando su capacidad de hacer efectiva la libertad personal, participando con sus características individuales en la vida comunitaria. En estas circunstancias el hombre realiza su propia vitalidad, misma que emana de cómo somos y cómo interpretamos nuestras circunstancias.

El fin de la educación personalizada es la persona.

"Personalizar la educación no es otra cosa que referir el proceso educativo a la persona singular de cada hombre; es la persona el origen real de la educación y es también la persona el término del proceso educativo. Entendiendo la personalidad como una realidad autónoma y abierta, la personalización del proceso educativo implica la síntesis del perfeccionamiento propio de cada sujeto y su capacidad de relación con los demás."<sup>(22)</sup>

La educación siempre ha tenido y deberá conservar, una filosofía coherente y clara que defina qué tipo de hombre quiere formar o educar. Dentro de es te pensamiento tendrá que realizar su quehacer pedagógico.

22) GARCÍA HOZ, Víctor., op.cit., p. 37.

La educación personalizada viene a ser un estilo nuevo dentro de la filosofía del personalismo, ésta viene a ser el soporte que animará su pedagogía: Ontológica (Principios Filosóficos), Teleológica (Objetivos) y Mesológicamente (Medios, Didáctica).

La persona se hace y camina hacia la conquista de su propia libertad. La persona es un ser llamado, convocado a ser en relación con los demás. Por ser un ser inacabado con posibilidades y limitaciones es un ser perfectible, y por lo tanto, un ser llamado a realizar su propio proyecto existencial, asimismo la persona nace y crece en el seno de una familia, de una comunidad, y por lo tan to debe desarrollar su capacidad de relación con el otro. "El hombre es un ser social por naturaleza".

Cuanto más sea comprendido este objetivo de la educación personalizada, existirá mayor probabilidad de crear toda una atmósfera que favorezca el crecimiento de ese hombre nuevo. A este respecto dice Carl Rogers: "El proceso de llegar a ser uno mismo implica una profunda experiencia de elección personal. El individuo advierte que puede escoger entre ocultarse bajo un disfraz, o arriesgarse a ser él mismo; descubrir que es un agente libre, dotado de poder de destruir a otro o a sí mismo, pero también de la capacidad de mejorarse y mejorar a los demás."<sup>(23)</sup>

Para que esta persona pueda desenvolverse como un ser creativo, en su propio ambiente, necesita ser consciente de su propia individualidad.

23) ROGERS, Carl., El Proceso de Convertirse en Persona. p. 182.

### II.2.1 Dimensión Individual.

La individualización puede entenderse como un proceso por el cual el hombre es capaz de desarrollar los rasgos particulares y peculiares de la personalidad, convirtiéndose en un ser distinto a los demás.

La individualidad es lo primero que construye al hombre como persona: su intimidad, su clausura, su originalidad, su creatividad, son rasgos que lo convierten en un ser distinto, único e irrepetible. Un hombre concreto con un gran potencial de realización como ser humano que existe y que tendrá que perfeccionarse. Esta autorrealización la logrará a base de vivir los principios que para cada dimensión de la persona propone este estilo de educación.

### II.2.2 Dimensión social.

La persona presenta un rasgo connatural a ella misma: la sociabilidad. Esta dimensión de la persona se desarrolla cuando se condensa en actitudes y relaciones.

En el hombre se realiza una curiosa paradoja: la necesidad de intimidad y clausura, y al mismo tiempo, la necesidad existencial de la comunicación.

El hombre no puede vivir encerrado en sí mismo, porque en lo más profundo de él siempre sentirá el imperativo de proyectarse hacia los demás y hacia las cosas que le rodean.

La vida del ser humano está entretrejida de una serie de relaciones; a este estímulo natural del hombre corresponde ese conjunto de hechos ordenados y dirigidos hacia la sociabilidad.

Al hablar de este aspecto en educación se consideran también, los caminos que se deberán buscar para ayudar a cada hombre, a que se abra a sus semejantes; será la exigencia de actitudes sociales que todo proceso educativo tendrá que ir conquistando.

La educación personalizada tenderá a propiciar la vivencia de los principios que responden a esta dimensión de la persona.

### II.2.3 Dimensión trascendente.

En el lenguaje de la Psicología trascender algo es intentar trasponer lo periférico, lo superficial, lo puramente natural para llegar al núcleo de la personalidad humana. Se trata de descubrir aptitudes, facultades, adquisiciones intelectuales, es decir, lo más íntimo, lo más personal del ser.

En educación desarrollar la dimensión trascendente del hombre, será formar en la persona actitudes de silencio, interiorización, admiración, gozo, etc., cada una de las cuales será contemplada con vistas a procurar una educación integral en los educandos.

Podría decirse que el hombre posee la dimensión trascendente en la medida en la que viva su individualidad y su entrega a los otros.

"Es necesario ser alguien por encima de uno, para ser uno.

La persona es el único ser que no puede realizarse, sino sobrepasándose."(24)

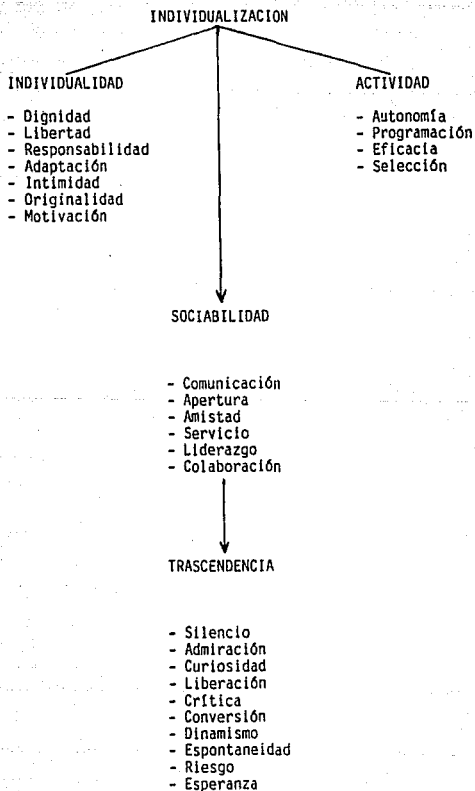
El hombre como creador de la historia, tiene la responsabilidad de llevar su presencia más allá de sus horizontes individuales; "hacer historia, supone optar por una conciencia responsable de existir en un espacio temporal y saber emerger desde lo corporal (espacio-corporal), hacia lo trascendente de la conciencia."(25) Es decir llegar a la radicalidad de la educación.

### 11.3 Principios de la Educación Personalizada, (Ontología).

Encontramos como en todo sistema educativo ya sea de una manera clara o subyacente una serie de principios filosóficos, psicológicos y metodológicos que van a dar origen a una organización en el estilo de educación. "La inquietud predominante de este movimiento descansa en los valores de la persona humana, que es preciso orientar convenientemente al principio de su desarrollo intelectual, moral y social, y que debe someterse a procesos formativos aptos para afianzarla en líneas de responsabilidad, de libertad y de apertura."(26)

- 24) PEREIRA, Ma. de las Nieves., Un Proyecto Pedagógico en Pierre Faure., p. 33  
25) HERNANDEZ, Ma. Concepción., Conferencia Sobre la Vocación., México, D. F., Julio, 1986.  
26) CHICO GONZALEZ, Pedro., op.cit., p. 10.

PRINCIPIOS DE LA EDUCACION PERSONALIZADA



La educación personalizada se presenta con una filosofía completa en la que se asegura el crecimiento de la persona integralmente. Este estilo educativo va a definir los rasgos más importantes de cada una de las dimensiones de la persona para facilitar la acción educativa. Como alguna vez manifestó Pierre Faure en sus jornadas de Educación Personalizada "no se nace siendo persona si no que se llega a ser persona", el hombre y sobre todo el niño, necesita ayuda para desarrollarse.

Si se parte del supuesto de que todo hombre es un ser individual y por lo mismo único, se tenderá a desarrollar principios en la línea de la individualización.

### II.3.1 Principios referentes a la individualización.

#### A) REFERENTES A LA INDIVIDUALIDAD.

##### Dignidad:

Rasgo particular del ser humano y por el que debe ser respetado y sobre estimado.

Sólo la persona es considerada con el más alto grado de dignidad que puede presentarse ante cualquier ser. Por estar dotado de facultades superiores (inteligencia y voluntad) el hombre puede ejercer su libertad por encima de los demás seres creados.

La dignidad de la persona le viene dada por su misma naturaleza humana.

Libertad:

El principio de libertad dentro de la Educación Personalizada supone todo un proceso de formación a través del cual, la persona aprenda a hacer elecciones.

Es importante aprender a elegir, optar por aquello que perfecciona, no por lo que empequeñece y degrada a la persona. El ser humano decíamos es libre, esta es su característica distintiva, por ello, es vital descubrir a la persona la responsabilidad que conlleva su misma posibilidad de ser libre. Cada uno seremos al fin lo que queramos ser.

La libertad en este estilo tiene un significado especial:

- Precisa dominio y serenidad que promuevan su equilibrio juicioso.
- Se basa en el conocimiento de la realidad y la ausencia de influencias en la voluntad del sujeto que elige.
- La libertad aumenta con el desarrollo del individuo.



- Una libertad individual llega a su perfección, en la medida en la que responde a las exigencias del bien común."(27)

Responsabilidad: Rasgo que se desprende de la libertad, ya que significa una reflexión profunda y la determinación por aquello que se asume libremente.

Capacidad que sólo el hombre posee como respuesta a su "ser" persona. Solamente el hombre responsable puede ser dueño de sus actos y ejercer así su capacidad de ser libre.

"La educación de la persona se apoya, ante todo, en hacer comprender a la inteligencia y dar motivos que arrastren a la voluntad, según la conveniente jerarquía de valores que se ajusta a ideales reconocidos de vida.

...Ser responsable significa saber reflexionar y determinarse y ambas cosas son patrimonio exclusivo de una persona que re-capacita y se siente libre".(28)

Es importante para lograr responsabilidad, que cada uno de los integrantes de un grupo, se sienta singular dentro de la colectividad, ya que para poder actuar responsablemente, se precisa la individualidad; la colectividad, disuelve los compromisos, absorbe la responsabilidad.

27) cfr., CHICO GONZALEZ, Pedro., op.cit., p. 203-210.

28) IBIdem., p. 197.

Adaptación: Significa saber acercarse a lo más profundo de la persona para descubrir sus posibilidades y saber encauzarla para que logre un desarrollo pleno e íntegro.

"La educación personalizada exige un tipo de adaptación diferente en el que no se limitan al ámbito psicológico, a la instrumentalización de nuevos y cada vez mejores medios didácticos, etc. Exige del educador enfrentarse a la persona íntegra con todas sus potencialidades, impidiendo que su acción educativa se reduzca a una forma novedosa pero superficial. El significado de esta adaptación, logrará que la educación llegue a ser un modo de construir a la persona y en consecuencia fomentar su maduración."<sup>(29)</sup>

Intimidad: Como un retomarse íntimamente. El hombre tiene la posibilidad de romper con su mundo externo e internarse en su profundidad para unificar sus pensamientos, sentimientos, experiencias y reflexiones con visión introspectiva. Sin esta conversión íntima y constante, sería imposible vivir la experiencia auténtica del ser yo mismo. El hombre no llegaría a conocerse personalmente.

Originalidad: Entendida como una manifestación dinámica que permite considerar a alguien como origen de algo. La persona se convierte en creadora cuando la actividad del ser tiene su expresión

29) cfr., ibidem., p. 196.

real con un sello particular. La originalidad y creatividad pueden considerarse como expresiones similares de la persona. El desarrollo de esa capacidad creadora y original se convierte en principio unificador del proceso educativo del ser humano.

"Todo ser humano tiene potencialidades propias y singulares. Tiene el derecho de pensar, actuar y relacionarse con originalidad. Lo contrario de originalidad es uniformismo. Por eso, cuando aludimos al espíritu creador, se parte de la profunda necesidad de descubrir el fondo de cada persona y formar a cada hombre según sus peculiares disposiciones y sus caminos propios."<sup>(30)</sup>

Motivación:

Considerada como un movimiento interno del propio sujeto que le lleva a actuar de determinada forma.

El hombre como ser inacabado en constante crecimiento, está expuesto a un sin fin de estímulos del medio en el que vive, mismos que le pueden facilitar su desarrollo y crecimiento; su capacidad para captarlos y aprovecharlos va en aumento paralelo a su edad; en principio solamente los estímulos sensoriales, que producen sensaciones agradables reclaman su atención, posteriormente las motivaciones irán ascendiendo a la escala intelectual.

30) ibidem., p. 213.

Es el maestro quien a través de una incentivación apropiada promueve la estimulación adecuada a la edad e intereses del grupo. En la medida en que la persona está capacitada para reaccionar ante estímulos superiores, se irán fraguando valores que más tarde jerarquizará.<sup>(31)</sup>

#### B) PRINCIPIOS REFERENTES A LA ACTIVIDAD.

Partiendo de la concepción de persona podemos decir que el principio de actividad se entiende no en cuanto al hacer por el hacer, sino en cuanto a la acción de la persona en proceso de autorrealización.

El hombre crece, aprende, se desarrolla, etc., en la medida en la que puede participar activamente en ese proceso.

Todo desarrollo es paulatino, las exigencias de actividad se presentan en relación directa a la madurez de los educandos, la labor del educador consistirá por tanto en preparar un ambiente que incite a la actividad, que mueva el alumno a obtener las cosas por sí mismo. María Montessori es de los autores que más han desarrollado este punto, dándole un realce especial a la actividad, ubicándola como el principio vital que lleva al niño a lograr aprendizajes significativos.

Autonomía: Si se hace un análisis de las raíces de esta palabra, encontramos que /AUTOS/ significa por sí mismo y /NOMOS/ significa

31) cfr., ibidem., p. 222.

ley; autonomía entonces, se puede entender como el gobierno de sí mismo.

En este estilo educativo se tiende a proporcionar los medios más adecuados para que la persona vaya logrando su autonomía.

"La autonomía alude a un tipo de actividad que no se reduce a recorrer caminos previamente señalados, sino elegidos con libertad y seguidos con flexibilidad. Cada individuo, de modo independiente, si es capaz de independencia enriquecedora, o después de los debidos asesoramientos, puede elegir su tipo preferido de actuación y desarrollarla de manera personal y responsable.

El defecto fundamental que afecta negativamente a este principio es un tipo de actividad que consiste solamente en realizar directrices recibidas y exige total sumisión a voluntades ajenas. En este caso la eficacia de la educación activa se reduce a la mitad. Si en toda acción han de existir objetivos claros y procedimientos adecuados, no es correcto pretender que éstos deban ser impuestos desde fuera."<sup>(32)</sup>

Programación: Entendida programación como esa acción de describir antes una serie de momentos que se tendrán que tomar en cuenta en el proceso enseñanza-aprendizaje.

32) ibidem., p. 224-225.

Para que el hombre pueda alcanzar su realización, debe saber hacia dónde dirigirse, qué hacer, etc. Una persona que no tiene esclarecidos los objetivos y los medios que le ayudarán a lograr lo que se propone, se perderá en una inmensa gama de posibilidades que lejos de facilitar, complicarán su camino de perfeccionamiento.

Es función del maestro llevar a cabo una adecuada planeación del trabajo escolar, para ayudar a sus alumnos a caminar con seguridad a lo largo del proceso educativo.

El docente debe considerar los siguientes puntos para realizar una programación que persiga la madurez de sus educandos:

- Respetar por encima de cualquier acción la escala de valores propuesta.
- Promover las acciones individuales y de conjunto.
- Revisión continua del sistema de planeación.
- Destacar la responsabilidad personal y la subsidiariedad del trabajo.
- Adaptación al grupo particular con el que se va a trabajar.
- Promover el compromiso de los escolares en la planificación.

En los diversos tipos de planeación (cursos, programas, clases, etc.) es esencial distinguir lo importante de lo superfluo, lo permanente de lo pasajero, etc.

La planeación es indispensable en las acciones personalizadas que se deseen llevar a cabo, solamente se puede personalizar la tarea educativa si se planea ordenando y jerarquizando las acciones a realizar.

Eficacia:

"Grado de semejanza que hay entre los resultados obtenidos y las metas propuestas para una actividad". (33)

Con este principio se hace referencia al valor de la educación personalizada en cuanto que se dirige en forma integral al perfeccionamiento del hombre.

"En este estilo educativo la eficacia consiste en hacerse cargo del sentido que posee un proceso, en el contexto delicado de una personalidad que evoluciona; es tarea insuperable en sí misma, aunque sea posible aplicar el sentido común y la experiencia junto con el análisis de las circunstancias y de las posibilidades ideales de tal valoración". (34)

La educación personalizada acepta los métodos y procedimientos que en su instrumentación favorezcan el desarrollo integral del educando y que muestren respeto a la concepción del hombre como persona.

33) ARNAZ, José., Planeación Curricular., p. 58.

34) CHICO GONZALEZ, Pedro., op.cit., p. 234.

La valoración que se haga de la educación personalizada tendrá que adaptarse a la naturaleza de su concepción, ya que ésta, se dirige al desarrollo de valores, que promuevan la manifestación de conductas externas acordes a estos valores.

La eficacia en este estilo de educación podrá considerarse en la medida en que el educando logre desarrollar su capacidad de reflexión, iniciativa, responsabilidad, relación social, habilidad para resolver situaciones, espíritu crítico, atención, tendencia al orden, espíritu de solidaridad, etc. (35)

La educación se valora solamente con referencia a la persona, no se considera únicamente en forma unilateral (conocimientos adquiridos, habilidades, etc.) sino en cuanto a la proyección que cada educando ha logrado.

Selección:

Este principio íntimamente ligado con el de la responsabilidad, postula la necesidad de una reflexión cuidadosa de la inmensidad de estímulos que presenta el medio ambiente, para optar finalmente por aquellos que mejor convengan a la persona, rechazando todos los demás.

Una adecuada selección (aquella que contribuya al desarrollo y perfeccionamiento del hombre) será la manifestación externa de un proceso educativo eficaz.

35) cfr., ibidem., p. 237.



### 11.3.2 Principios referentes a la sociabilidad.

El hombre se hace persona en la medida en la que crece su participación y comunicación con los que le rodean.

La dimensión social lo lleva a comunicar esa riqueza que como ser único e irrepetible complementa al otro, y al mismo tiempo enriquece su potencial personal.

Pierre Faure siguiendo la línea de Mounier expresa con gran acierto lo que confiere a esta dimensión del ser humano: "Hay en nosotros una dimensión profunda que nos lleva no sólo a ser, sino también a dar a los demás lo que somos. Podemos decir que no sólo somos, sino que somos con una dirección hacia. Nuestra actividad tiene una dimensión social. Cuando mayor es la posibilidad de don, mayor es el perfeccionamiento de la persona en la responsabilidad y la alegría."(36)

Comunicación: Hecho primitivo y esencial de la naturaleza humana. Las relaciones se entablan mediante la comunicación en todas sus expresiones; el hombre que respeta y considera al otro es capaz de comunicarse.

La comunicación es una necesidad vital y espontánea, es un signo de vida, mediante ella nos hacemos patentes a los otros.

36) PEREIRA, Ma. de las Nieves., op.cit., p. 49.

Una verdadera comunicación lleva invariablemente a la participación.

La educación personalizada promueve la comunicación de los educandos presentándoles oportunidades en las que puedan exponer sus ideas, defender sus puntos de vista, etc., donde puedan mostrarse tal cual son.

Al maestro le corresponde captar las necesidades particulares de cada uno de sus alumnos, manifiestas a través de la comunicación, para brindarles en cada caso lo que necesiten para desarrollarse y crecer.

Apertura:

Considerada como esa disposición del hombre de estar abierto hacia la comunidad de la que forma parte, aportando sus acciones y posibilidades.

Al estar abierto el hombre se descubre, se realiza, pero al mismo tiempo se proyecta hacia los demás.

Amistad:

Identificada como una relación profunda en la que se revela pero al mismo tiempo se recibe la intimidad del otro. Dentro de los principios de la dimensión social, se ubica la amistad como un valor sobresaliente. Una persona que se ha desarrollado individualmente, fácilmente puede compartir su riqueza interior; al considerarse ser perfectible e inacabado, necesita del otro para crecer.

"...muchas veces me has oído decir que cada nuevo amigo que ganamos en la carrera de la vida, nos perfecciona y enriquece, más aún que por lo que él mismo nos dá, por lo que de nosotros mismos nos descubre..."

Miguel de Unamuno

Servicio:

Es una actitud por la cual el hombre se dispone para entregar se al bien común, haciendo a un lado gustos personales; es una entrega en la que no se espera el beneficio de la correspondencia.

"El servicio a los demás implica realimentarnos en confianza, seguridad y aprecio de lo que sí poseemos. El niño despierta al mundo de las cosas y las personas, y es necesario ayudarlo a disponer de ese pequeño mundo y a no encerrarse en él, que su capacidad de servir se ejercite y que alcance su máxima realización al convivir con los demás. El servicio es un puente de actitudes profundamente humanas para con los demás."<sup>(37)</sup>

En la educación personalizada el servicio conduce a una actitud desinteresada de disponibilidad y entrega; en la medida en la que el niño pueda actuar por el otro renunciará a su beneficio personal.

37) FERRINI, Ma. Rita., op.cit., p. 42.

El principio de servicio exige algunas precisiones:<sup>(38)</sup>

- No reducir el servicio a cuestiones escolares.
- Concretar el servicio en acciones inmediatas, en operaciones que exijan renuncia o sacrificio.
- Detectar e impulsar las posibilidades de servicio de cada uno de los educandos.
- Promover las actividades de servicio organizadas para que en el educando se originen vivencias del compromiso personal.
- Emplear sistemas de organización vertical inspirados en regímenes tutoriales con actitudes flexibles y orientadoras.
- Tomar en cuenta que obtener resultados positivos en campañas o actitudes de servicio, es necesario cuanto más inmaduros e inexpertos sean los educandos.
- Crear conciencia de que el servicio no únicamente se considera como la aportación material; sino como la entrega personal.

Liderazgo:

Principio que tiene relación con el servicio, hace referencia a la necesidad de dirección en los grupos.

En este estilo educativo se propone el despertar cualidades y actitudes de liderazgo positivo en los educandos, como una arma efectiva para contrarrestar la masificación de nuestros días.

<sup>38)</sup> cfr., CHICO GONZALEZ, Pedro., op.cit., p. 255-258.

La dirección conlleva un sentimiento de responsabilidad, y por lo tanto exige algunos valores que tendrán que figurar como metas en los Ideales educativos:

- decisión y seguridad.
- constancia
- habilidad para discernir situaciones, criterios, valores, etc., y adherirse a los mejores.
- aunar voluntades.
- sencillez y humildad para ceder y admitir las propias limitaciones.

"La persona tiene valores esenciales que no conviene olvidar. Y uno de estos valores es el afán de superación. Cuando hablamos de principio de liderazgo se impone el recuerdo de ese afán, que es como un dinamismo y un peligro. Dinamismo o energía en el sentido de que pueden desprenderse grandes ventajas prácticas de él. Peligro, si queda abandonado a merced de la propia inclinación ostentiva y se pretende descubrir el imperio sobre los demás como un bien, para usarlo mientras se gusta y abandonarlo en cuanto se cansa."<sup>(39)</sup>

Colaboración: "Este principio equivale a proclamar la imperiosa necesidad que tiene el hombre actual de encontrarse con los otros hombres y la urgencia de enseñarle desde los primeros años de su vida consciente, cómo tiene que realizar ese encuentro."<sup>(40)</sup>

39) ibidem., p. 263.

40) ibidem., p. 248.

Hemos ido analizando cada uno de los principios en la línea individual y social de la persona; podemos concluir que toda la perfección que puede ser alcanzada por el hombre no tendría sentido sino pudiera comunicarse, la persona que sale de sí misma y se da a los demás es aquella que ha encontrado su realización.

La educación personalizada consciente de que el acercamiento de los pueblos es cada vez más evidente y que la colaboración es una acción de lógica consecuencia ante este hecho, propone algunos lineamientos que ayudarán a vivir este principio:

"- Diálogo.

- Promoción del trabajo en grupo.
- Promover la reflexión.
- Necesidad de crear una estructura interior entre los miembros de un grupo.
- Proyección externa mediante actividades precisas.
- Convivencia manifestada en signos de amistad y camadería.
- Colaboración con el educador.
- Proyectarse fuera de sí, con auténtica abnegación en pro de quien lo necesite.
- Ver la colaboración como un modo de educación social continuamente evolutivo.
- Adaptación a la realidad actual, dando entrada a la iniciativa y creatividad de cada miembro.

Cuando se logre una colaboración más espontánea y sencilla, que no requiera de estímulos artificiales, habrá logrado su máxima expresión."<sup>(41)</sup>

### II.3.3 Principios referentes a la dimensión trascendente.

Hemos considerado anteriormente la dimensión trascendente del hombre como una línea indispensable en la concepción de la educación integral.

La persona es ese ser único que tiene la capacidad de sobrepasarse, de salir de sus horizontes individuales y trascender su conciencia.

En esta línea que considera lo abstracto, lo intangible, lo infinito... no pueden marcarse principios concretos; la educación personalizada propone el formar "actitudes" en la persona que le lleven poco a poco a descubrir su dimensión trascendente, a encontrar ese movimiento interior que nos permite considerar al otro como persona y proyectarnos hacia el exterior.

Silencio: Para descubrir la satisfacción y riqueza de un ser individual y la necesidad de salir de él mismo para poder captar el mundo exterior.

"Admiración: Como esa capacidad y gozo de lo inteligible que nos deja abiertos a nuevas comprensiones.

---

41) cfr., ibidem., p. 248-283.

Curiosidad: Que nos hace penetrar en las cosas, persiguiendo la verdad del hombre y del universo.

Liberación: Sobre todo de la razón, para hacerla captadora de la realidad trascendente, para estar abierto a nuevas ideas.

Crítica: Para penetrar en las razones, significados y sentido humano de las cosas.

Conversión: Que es despojarnos, de lo que impide, ideológica o emocionalmente la relación con el otro y con la verdad.

Dinamismo: Que enraiza nuestras actitudes; y estructura de seguridad la personalidad para la creatividad.

Espontaneidad: Para preferir la experiencia y el experimento al aprender.

Riesgo: Para liberarnos de la satisfacción y la inercia y poder ser sorprendidos por lo inesperado.

Esperanza: Porque no se encuentra lo que no se espera."<sup>(42)</sup>

42) HERNANDEZ, Ma. Concepción., Conferencia Sobre la Vocación., México, D.F. Julio 1986.



#### II.4 Propuesta didáctico-pedagógica de la educación personalizada.

"Para estructurar el cómo y con qué de una labor docente que respetara y llevara a cabo los ideales del personalismo, Pierre Faure hizo una revisión meticulosa e inteligente de los métodos y escuelas experimentales que a lo largo del Siglo XX habían obtenido resultados óptimos. Seleccionó técnicas, procedimientos y recursos, usando un criterio personalizador, es decir, tomó todo aquello que permitiera la educación individual y social de la persona; proyectó didácticamente una nueva organización de la función docente. Pierre Faure (...) fue el primero en declarar que la "Educación Personalizada" es un conjunto de técnicas y recursos abiertos a toda innovación y creatividad del maestro, siempre y cuando personalice.

Así es como se estructuró no un método, sino la agrupación flexible de recursos didácticos que, a través de la historia de la pedagogía, demostraron éxito en su aplicación y permanecieron, no sólo por su novedad, sino por su gran contribución a la educación de la persona."<sup>(43)</sup>

Una vez establecidos el fin y los principios de la educación personalizada, nos ocuparemos ahora en la Teleología (objetivos) y la mesología (medios), la respuesta didáctico pedagógica que este estilo educativo presenta para sustentar su concepción de hombre como persona.

La formulación del fin de la educación es necesaria para dar unidad y sentido a la multiplicidad de actos educativos implicados en el proceso for-

---

43) FERRINI, Ma. Rita., op.cit., p. 35.

mativo del hombre. Pero una formulación general, como la que acaba de hacerse, será ineficaz si no se establece y se recorre el camino desde la idea expresada en el fin, hasta los actos concretos del proceso educativo."<sup>(44)</sup>

Para que el sujeto tenga la capacidad de formular y realizar su personal proyecto de vida, es necesario que ejercite su libertad, que se exprese, que desarrolle sus habilidades y aptitudes,... que a través de sus manifestaciones se presente como un ser único, como una persona con características propias. Desde que nace el hombre presenta de manera latente ese cúmulo de potencialidades que podrán ser desarrolladas en su camino por la vida, corresponde a los educadores facilitar este proceso proporcionando a sus educandos los medios necesarios, el ambiente preparado en que puedan desenvolverse. Como diría Pierre Faure: "los instrumentos serán los que nos ayuden a poner en práctica el método".<sup>(45)</sup>

La preocupación fundamental de un maestro es que sus alumnos aprendan y desgraciadamente polarizan sus esfuerzos en el despliegue del área intelectual; la educación personalizada presenta una serie de objetivos en el plano didáctico que contemplan una educación integral basada en las tres dimensiones del hombre.

#### II.4.1 Objetivos (Teleología)

Los objetivos de toda Institución educativa pueden clasificarse según Víctor García Hoz en dos grandes grupos:

44) GARCÍA HOZ, Víctor., Educación Personalizada., p. 10.

45) PEREIRA, Ma. de las Nieves, op.cit., p. 58.

- Objetivos de aprendizajes específicos.
- Objetivos de desarrollo personal.

Los objetivos de aprendizaje, son claros, muy bien definidos, generalmente dirigidos a la esfera intelectual; engloban todos los contenidos incluidos en un plan de estudios, diversificados por área y materias.

"Los objetivos de aprendizajes específicos constituyen la materia, el objeto o el contenido de los objetivos de desarrollo".<sup>(46)</sup>

Los objetivos de desarrollo personal son imprecisos, se consideran implícitos en las tareas educativas pero no se definen. Son objetivos globales que hacen referencia a un crecimiento interior del ser humano.

Las dos clases de objetivos deben ser considerados por el maestro quien debe dar una importancia equilibrada tanto al aprendizaje como al desarrollo personal. Es muy fácil ignorar este último aspecto cuando no hay continuidad y relación en la programación de un ciclo escolar.

La eficacia de un proceso de enseñanza-aprendizaje dependerá en gran parte de la vinculación y unidad de los objetivos que propone, los objetivos a su vez, no tendrán sentido si no guardan una estrecha relación con el fin de la educación.

46) GARCÍA HÓZ, Víctor., Educación Personalizada., p. 173.

Dentro de la educación personalizada es necesario incluir otra nueva clasificación:

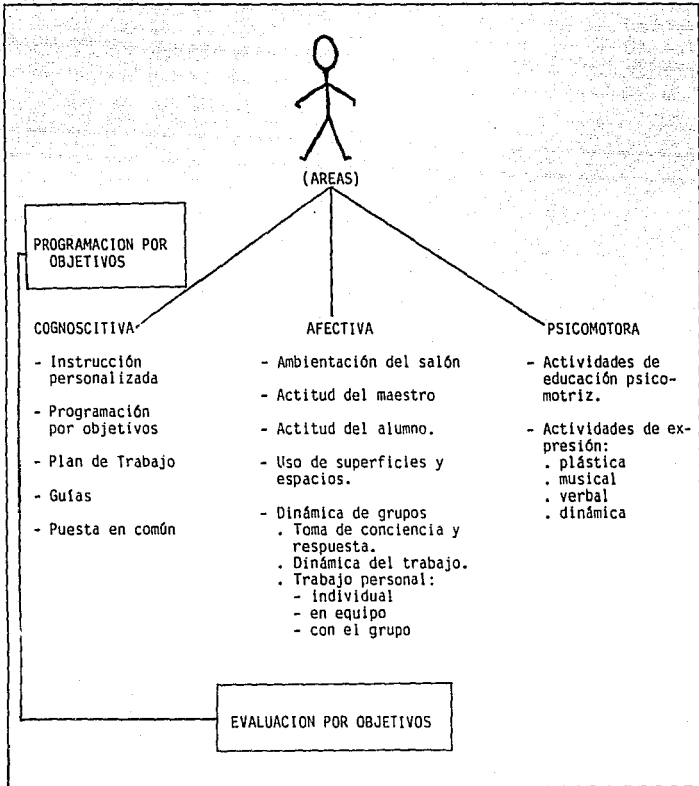
- Objetivos individuales, que se refieren a la singularidad del ser, son elegidos por el mismo sujeto, están a su alcance, son libres y posibles.
- Objetivos comunes, que contemplan la dimensión social del hombre que le empuja a abrirse hacia los demás; ayudan al educador a especificar las características y condiciones comunes a todo su grupo.

Si el maestro basa su programación únicamente en los objetivos comunes corre el peligro de caer en el reduccionismo de sus alumnos y provocar el desinterés en el aprendizaje.

Finalmente podemos añadir que una programación por objetivos facilita el aprovechamiento y aplicación adecuada de técnicas e instrumentos que durante su ejercicio aportan información significativa para la evaluación.

A continuación se presenta una visión global de los objetivos de la educación personalizada con base en la consideración de las tres esferas que integran a la persona y al mismo tiempo, se mencionan las técnicas e instrumentos empleados para apoyar los objetivos que se desprenden de cada esfera, mismos que serán brevemente explicados en los siguientes incisos.

OBJETIVOS DE LA EDUCACION PERSONALIZADA<sup>(47)</sup>



47) FERRINI, Ma. Rita., op.cit., p. 52.

#### II.4.2 Programación.

Entendemos por programación aquel plan que cada maestro elabora para mo  
tivar a sus alumnos en el trabajo personal.

Una programación en educación personalizada es elaborada por el educa-  
dor con base en las características de los miembros que integran su grupo, dis  
tinguiendo aquellas que se engloban dentro de los objetivos comunes y propo-  
niendo actividades especiales para el despliegue de las características perso  
nales de cada uno de sus alumnos; se ordenan y clasifican las nociones, los tra-  
bajos, etc., de manera que se inicie con lo más sencillo y se concluya con lo  
más complicado, que se promueva la investigación, la actividad, que se esta-  
blezca un puente entre los programas de las instituciones y los alumnos espe-  
cíficos que están a su cargo.

La programación del profesor que ha sido desglosada del programa gene-  
ral, tiene que ponerse a disposición de los educandos en forma accesible y cia  
ra, su objetivo fundamental será, incitar a los alumnos al trabajo personal.

"Una programación no debe suscribir todo, sino presentar unas progre  
siones de etapas que dejan al alumno en libertad de recorrerlas en toda su  
extensión o de descubrir relaciones con otras nociones o materias. Esta  
programación detallada del programa permite hacer comprender al niño que  
es él y sólo él el último responsable de sus adquisiciones. Se le traza  
el camino, se le marcan las etapas; pero es él quien tiene que avanzar."<sup>(48)</sup>

48) apud., PEREIRA, Ma. de las Nieves., op.cit., p. 67.

Esa programación en manos del alumno se convierte en un plan de trabajo que puede dividirse anual, semestral, mensual o quincenalmente de acuerdo con la normatividad de la institución educativa, en que se aplique.

El maestro debe promover que sea el mismo alumno quien vaya fijando los tiempos y el trabajo que desea realizar de cada área en un período determinado.

"Lo interesante de esta versión es que cada alumno "da" el máximo según sus posibilidades, sin pretender que todos asimilen las nociones con la misma intensidad y profundidad.

El programa programado supone de esta manera:

- Una puesta en orden lógico, por parte del profesor, de cada noción especial del programa en cada una de las áreas.
- Delimitar el cuadro de actividades a realizar por los alumnos.
- Despojar todo lo que es secundario y formular de una manera clara y comprensible para los alumnos todos los contenidos, puesto que las programaciones son para ellos especialmente.
- Una guía para el alumno, que desde el comienzo del curso sabe lo que debe aprender y en qué orden lógico debe proceder.
- Un instrumento para poder situar en cada momento el lugar de cada noción adquirida dentro del conjunto."<sup>(49)</sup>

49) cfr., ibidem., p. 69-70.

Programado de esta forma se tiene la ventaja de respetar el ritmo de cada uno de los alumnos; no obstante, debe considerarse también la dificultad que produce para algunos maestros en el trabajo colectivo y en el logro de enlace de los objetivos de todas las áreas y disciplinas que contiene un plan de estudios.

Los maestros tienen que cubrir un programa determinado en cada grado con base en las exigencias de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y de la misma institución en el caso de las escuelas privadas, de tal forma que la programación para el alumno generalmente es enriquecida con los trabajos en equipo y las presentaciones grupales que el maestro tiene que hacer cuando se integran nuevos temas al programa del alumno.

Si en estas presentaciones los niños no tienen un mínimo común de conocimientos, habilidades y destrezas, el maestro tiene que retroceder; en algunas ocasiones tendrá que trabajar particularmente con los alumnos que presentan un ritmo más lento del normal y motivar la participación de éstos en aquellos equipos de trabajo a los que pertenecen alumnos de un ritmo más acelerado, a fin de que los más aventajados ayuden a quienes presentan dificultades en las nuevas adquisiciones y en el desarrollo de algunas habilidades, con la finalidad de desarrollar la emulación pedagógica.

#### II.4.3 Técnicas e Instrumentos de trabajo.

Como ha podido constatarse a lo largo de este capítulo, la educación personalizada es un estilo educativo que con base en un marco filosófico muy bien definido en cuanto a la concepción de persona, retoma los avances



de la tecnología educativa (escuelas activas) y propone un sistema personalizante que requiere necesariamente de una renovación en la labor docente.

El maestro deberá profundizar en los principios y la finalidad que persigue este estilo educativo, una vez que los haya asimilado, que "los haya hecho suyos" podrá desenvolverse con eficacia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La educación personalizada no es únicamente otra escuela activa más, se caracteriza por la instrucción programada que se lleva a cabo de un modo personal, le interesa tanto la educación individual como la educación social y para llevarla a cabo propone una serie de instrumentos que servirán de apoyo a la labor docente del maestro.

"Para ayudar a los alumnos a adquirir estos conocimientos, a efectuar estos aprendizajes, se indican unos instrumentos de trabajo. Necesitaréis aprender a manejarlos bien vosotras mismas. Descubriréis así su alcance educativo, ya que tienden siempre a desarrollar el espíritu del niño, su capacidad de observación, de descubrir, de razonar, ensanchar sus horizontes y sobre todo a hacerles responsables de sus propias adquisiciones a través de su manejo, el trabajo personal y la autocorrección."<sup>(50)</sup>

En el plano metodológico este nuevo estilo educativo marca la pauta de una serie de procedimientos didácticos, a los que impregna de esa concepción de la persona tanto en su dimensión individual como en su dimensión social.

---

50) FERRINI, Ma. Rita., apud., p. 70.

A continuación se describen brevemente los instrumentos esenciales en la Educación Personalizada.

1. Guías: se les conoce también como fichas de trabajo, son de valiosa ayuda considerando que se pugna por un trabajo personal en el que el alumno se desplace naturalmente.

Su función principal está enfocada a que el alumno alcance los objetivos cognoscitivos que le son presentados por el maestro cada quincena abarcando tanto las áreas de expresión (español, matemáticas, plástica) como las áreas de experiencia (Ciencias Sociales, Ciencias Naturales y Psicomotricidad).

El contenido de las Guías orienta a los alumnos en la adquisición de conocimientos.

Con respecto a las guías cabe señalar: "no son el único medio para aprender, tenemos el ambiente mismo, valioso y humano en su riqueza, el material de consulta e investigación, libros, revistas, periódico, enciclopedias, etc. Pero sobre todo el MAESTRO sigue siendo el que debe saber usar con prudencia y tacto este recurso, cuyo abuso puede crear graves deformaciones en la conducta del alumno."<sup>(51)</sup>

2. La Biblioteca: indispensable si consideramos que la Educación Personalizada ofrece un sistema en donde el alumno debe consultar por él mis-

51) idem. pág. 70.

mo, descubrir, comparar, etc. Una biblioteca bien dotada puede ofrecer al grupo una riqueza cultural enorme.

La selección de libros para cada clase parte por supuesto de los alumnos y las necesidades que éstos tienen, se iniciará con obras generales adaptadas a la edad de los niños, diccionarios, enciclopedias, atlas geográfico, etc. siempre que los alumnos sean capaces de leerlas y comprenderlas.

"La documentación es algo diferente que los libros pero no por ello menos importante para formar parte de ella. Debe tener un mínimo de documentos que los alumnos puedan consultar, sobre todo en historia, geografía a base de artículos, separatas, documentos geográficos, esquemas, etc."(52)

3. Material manipulativo. "Llamamos material manipulativo y de síntesis a aquellos instrumentos de trabajo que tienen como finalidad el hacer descubrir, profundizar o aplicar ciertas nociones dentro de las diversas disciplinas intelectuales, mediante su manipulación y ejercicio. "Diríamos, aquellos que permiten el tocar y palpar para comprender", "el hacer pasar por los sentidos", el "ir de lo abstracto a lo concreto".(53)

Este tipo de materiales está presente en las zonas que para cada área (expresión-experiencia) dispuso el profesor en el ambiente de la clase, la cantidad y variedad del mismo está directamente relacionado, primero con la edad y número de alumnos del grupo y a continuación con los temas que se manejarán en la quincena de trabajo.

52) ibidem., p. 118.

53) ibidem., p. 120.

Para el profesor el uso de este material ya sea porque ha sido elegido libremente por el alumno, en caso de los más pequeños, o porque éste lo requiere para realizar el trabajo que propone una guía, supone una oportunidad única de observación de sus alumnos, para advertir en cada caso las fases en el desarrollo intelectual.

Hoy en día existe una variedad inmensa de materiales e instrumentos de trabajo, algunos ingenio de los maestros y otros que salen al mercado generalmente en tiendas de juguetes educativos, sería exhaustivo seguir profundizando al respecto por lo que presentamos a continuación siete puntos.

Para evaluar los instrumentos de trabajo en un estilo personalizado de educación deben considerarse los siguientes puntos:

1. Que permitan una actividad intelectual.
2. Que provoquen un movimiento ordenado.
3. Que enseñen al alumno a usar las cosas de un modo normal.
4. Que estén orientados a lograr en el niño la coordinación de movimientos interiores y exteriores.
5. Que estén adaptados a la edad y nivel del alumno.
6. Que ofrezcan una progresión en el trabajo.
7. Que ofrezcan la posibilidad de controlar el error."<sup>(54)</sup>

Hablaremos ahora de algunos de los procedimientos o medios de expresión psicopedagógica más empleados en la Educación Personalizada.

54) cfr., ibidem., p. 64-65.

Trabajo en equipo. "El trabajo en equipo resulta igualmente beneficioso; al individualismo competitivo de los unos y a la apática indiferencia de los otros, viene a sustituir entre los miembros de un equipo unido, el sentido de servicio que el esfuerzo de cada uno debe aportar al equipo, y esta emulación es un buen aliado; se formarán estos equipos según criterios que podrán ser psicológicos y se les modificará periódicamente para evitar una rutina que lleve poco a poco, a los indolentes a relajarse en su esfuerzo, o a los lentos a no seguir el ritmo de los demás."<sup>(55)</sup>

Las actividades que realizarán irán encaminados a trabajos prácticos y trabajos dirigidos ya sea a través de una ficha (guía) o por instrucciones expresas del profesor, generalmente este tipo de trabajos desarrollan la expresión escrita y creatividad de los alumnos, no obstante no debe descuidarse el favorecer la expresión oral.

Después de una jornada de trabajo personal, o de haber participado en un trabajo en equipo "si el alumno ha buscado e incluso ha encontrado, ya sea por reflexión, partiendo de sus conocimientos anteriores, ya sea por medio de la observación personal, información documentación o ha realizado laboriosos ejercicios, deseará mostrar espontáneamente su descubrimiento, arderá en deseos de expresarlo para comunicarlo, de mostrar su validez ante los demás. Es conveniente dar la ocasión para esto."<sup>(56)</sup>

55) FAURE, Pierre., Ideas y Métodos en la Educación., p. 44.

56) apud., PEREIRA, M. de las Nieves., op.cit., p. 129.

En Educación Personalizada se considera vital que el alumno exprese sus impresiones, que comparte con el otro, etc., pero también es importante respetar a cada uno de los miembros del grupo, por ello fue necesario ubicar ese momento importante de expresión en un lugar determinado de la jornada diaria a la que se denominó:

Puesta en común: es una Sesión básica en todas las quincenas de trabajo, es el momento en el que la comunicación entre el maestro y sus alumnos se abre y consolida. Existen diversos tipos de modalidades según el objetivo que se persiga. Rita Ferrini las clasifica en: de información, de motivación, de explicación (clase colectiva o clase impacto). "(...) hemos insistido en las necesarias puestas en común después de una buena y larga sesión de trabajo. Es te es el momento clave al que es invitado cada uno a manifestar sus descubrimientos y sus dificultades, a expresarse de una forma natural, a intercambiar ideas, donde se alimenta el entusiasmo colectivo, donde el profesor ayuda a las aclaraciones necesarias partiendo del tiempo real de los alumnos, donde hace evidentes las memorizaciones, donde se progresa o se retrocede para tomar nuevas fuerzas, donde el papel del maestro no es sólo el de enseñante, sino sobre todo el de animador."<sup>(57)</sup>

#### II.4.4 Clima educativo.

Se inició este inciso haciendo referencia a los instrumentos y medios de expresión psicopedagógicos que son empleados en la Educación Personalizada.

57) FAURE, Pierre.. op.cit., p. 45.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

no obstante estos medios no obtendrían resultados óptimos sino se enmarcaran dentro de un ambiente adecuado. Se describe a continuación la importancia del clima educativo en la Educación Personalizada.

María Montessori fue una de las personas que más se preocuparon en proporcionar al niño un ambiente adecuado "sólo en un medio apropiado encontrará el niño todo lo que puede contribuir a su desarrollo"(58), el mundo en que vivimos es para adultos y muchas veces el niño se siente aislado, relegado; si nuestro sistema educativo voga por la creatividad, la independencia, la sociabilidad y la actividad en el educando es preciso disponer el ambiente adecuado en que podrá llevarse a cabo el despliegue de todas estas posibilidades de la persona.

Es indispensable hacer compatible en el ambiente la intervención y el descubrimiento de los alumnos con la disciplina que exige un trabajo escolar "ese clima educativo debe preservar la originalidad y la ingenuidad creadora de cada sujeto, sin renunciar a insertarle en la vida real."(59).

Pierre Faure preocupado por la creación de este "clima educativo" en las escuelas profundiza al respecto y llega a la conclusión de que este tipo de ambientes no surgen en forma espontánea, ni se improvisan, para lograrlo es necesario:

- organizar el aula disponiendo cada mueble, elemento y material en el lugar que le corresponde.

(58) apud., PEREIRA, Ma. de las Nieves., op. cit. p. 191.

(59) apud., ibidem, p. 192.

- conocer profundamente a los alumnos.
- contar con la actitud positiva del educador.

A continuación se describen brevemente los elementos necesarios que se deben tomar en cuenta para una correcta organización material del espacio.

1. Distribución de los alumnos en la clase. A fin de que todos los integrantes del grupo puedan observarse se recomienda ubicar a los niños en forma de elipse o círculo si se tiene espacio o en dos círculos si el área del aula no es suficiente.

2. Zonas de trabajo. Ubicar cada área o materia en una zona específica a la altura y con las condiciones que la edad de los educandos requiera.

(- Área de expresión: zona de español, zona de matemáticas, zona de plástica, etc.

- Área de experiencia: zona de ciencias naturales, zona de ciencias sociales, etc.

- Zona de limpieza, artística, religiosa, etc.)

Distribuir las gufas y materiales en forma ordenada, suficiente y atractiva a fin de que los alumnos:

- se motiven a trabajar.
- encuentren lo que necesiten.
- puedan desplazarse sin dificultad.
- dejan cada zona arreglada al concluir el trabajo.



3. Color y Alumbrado. Se sugieren tonos suaves y combinaciones alegres; es importante que cada rincón reciba la luz necesaria.

4. Mobiliario. Es indispensable que se trabaje con mesas y sillas ligeras que permitan el movimiento y desplazamiento libre de los alumnos dentro de la clase.

5. La línea Montessori. Dispuesta en el centro del aula y pintada o señalada sobre el suelo a fin de ubicar en el espacio a los alumnos, facilitar el orden y agilizar la distribución de los alumnos en el centro de la clase en el momento de una puesta en común, una toma de contacto o en el caso de que sea necesaria una presentación grupal o clase colectiva.

La ambientación es indispensable para favorecer el desarrollo afectivo de los educandos, dentro de los elementos que pueden contribuir a lograr una ambientación adecuada encontramos.(60).

1. Letreros. Que deben ser colocados en forma armónica y distribuir correctamente las zonas de trabajo.

2. Murales. Adornos alegres que motivan a los alumnos en la realización de los trabajos de cada zona. El formalismo en los murales debe ser proporcional a la edad de los niños de cada grupo.

3. Distribución de la pared. En los lugares apropiados deben colocarse:

- trabajos de los alumnos.

60) cfr. FERRINI, Ma. Rita; op. cit. p. 103-108.

- cuadro de estados del tiempo.
- calendario.
- autocontroles.
- cuadro de responsabilidades.
- consigna semanal.

4. Semáforo. Que deberá colocarse en la puerta a fin de controlar la entrada y salida del salón de los alumnos.

La ambientación y distribución del aula depende enormemente del gusto y creatividad del maestro por lo que éste deberá estar consciente de la importancia de tener un ambiente preparado, dispuesto y agradable en el que los educandos puedan desenvolverse libremente requiriendo sólo en ocasiones de su guía y ayuda.

La organización material y distribución de espacios es fundamental, no obstante, aún en un ambiente perfectamente dispuesto si el alumno no encuentra un profesor en actitud abierta que le brinde la acogida que él espera, todo será inútil, la sensibilidad del educando se verá afectada y sus posibilidades de desarrollo se limitarán.

El maestro es parte medular de ese ambiente que el educando espera encontrar. Los alumnos tienen cada uno características propias que los distinguen, los requerimientos y necesidades son diferentes, y el educador, encuentra en la observación el instrumento perfecto para obtener información significativa sobre sus educandos. El profesor que conoce a sus alumnos

puede ofrecerle a cada uno lo que necesita para desenvolverse más libremente en el ambiente escolar.

Han quedado planteados de forma somera y concreta los aspectos más sobresalientes de los instrumentos, la metodología y el ambiente en que se encuadra este sistema educativo, a continuación se profundiza en un momento importante del proceso educativo: la evaluación.

#### 11.4.5 EVALUACION.

La evaluación ha sido siempre el "talón de Aquiles" en todo sistema educativo, con la propuesta de objetivos este problema pareció solucionarse ya que si los instrumentos propuestos para la evaluación se realizaban teniendo en cuenta los objetivos previamente determinados, aparentemente todo el proceso educativo quedaría considerado no obstante, en la práctica pudo comprobarse que con este sistema evaluativo no se abarcaban aspectos importantes del rendimiento de los alumnos, "en efecto, porque siendo la actividad del estudiante el factor principal de la educación, ella misma debe ser objeto de evaluación; en lo que tenga de repetible la actividad no puede ser evaluada a través de un test objetivo; la observación es el único medio que tenemos a mano. Por otra parte, la peculiar singularidad de cada ser humano obliga a estar abierto a manifestaciones imprevisibles de su actividad que, por lo mismo, se escapan a la posibilidad de una tipificación previa. Finalmente si se piensa en la finalidad y objetivos de una acción educativa deben ellos mismos ser sometidos a valoración, y entramos en el terreno del ideal, en el cual las vías experimentales dicen muy poco. Esto vale tanto como de-

cir que la evaluación educativa, como la evolución misma, implica problemas técnicos y problemas humanos".(61).

La evaluación en sí misma no tiene ningún sentido, su valor está íntimamente relacionado con los procedimientos y medios en cuanto nos permite visualizar su eficacia, y con los educandos en cuanto nos orienta sobre su situación real y ayuda al maestro a proporcionarles los medios y las herramientas que personalmente requieren.

La instrucción programada que propone la Educación Personalizada ofrece a los profesores la ventaja increíble una vez que el grupo logra desempeñarse normalmente durante el trabajo personal, y esta es: la observación frecuente y particular de los educandos; la riqueza de información que un maestro recopila en estos momentos le facilita el tener una visión más clara y más profunda de cada uno de sus alumnos para poder proporcionarles lo que cada uno requiere para facilitar un desarrollo integral.

Muchos son los autores que han profundizado en el tema de la evaluación y respecto a la Educación Personalizada, existen muchas sugerencias sobre cómo puede llevarse a cabo la evaluación educativa, considerando los supuestos filosóficos de este estilo educativo, se presenta a continuación el sistema de evaluación que propone Rita Ferrini en su libro "Hacia una Educación Personalizada" por considerarlo el más apegado a la realidad de una comunidad escolar en el nivel de Primaria.

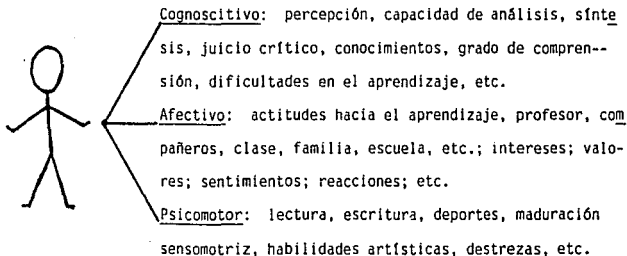
---

61) GARCÍA HOZ, Víctor; op.cit., p. 289.

## EVALUACION<sup>(62)</sup>

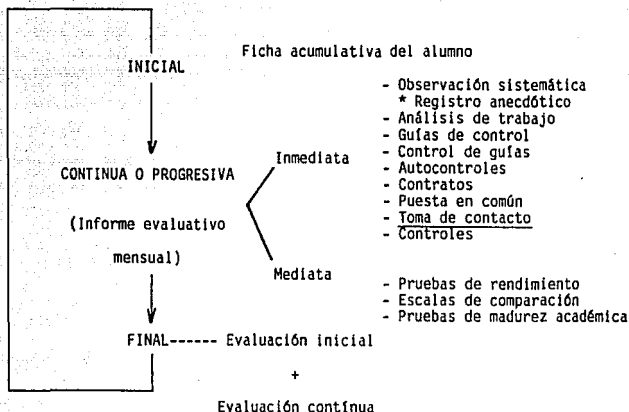
- Valor y significado:
- Diagnóstico alumnos.
  - Revisión planeación.
  - Objetivos posibles de alcanzar.
  - Comprobación de logro de objetivos
  - Ajuste de programación a las necesidades de cada alumno.
  - Apreciación cualitativa y cuantitativa del desarrollo del niño.
  - Establecimiento de controles y autocontroles para seguir avance del alumno.
  - Valoración de técnicas y recursos.
  - Favorecer experimentación pedagógica.

Qué se evalúa de acuerdo con los tres ámbitos de la persona:



62) cfr., FERRINI, Ma. Rita., op.cit., p. 133-154.

### TIPOS DE EVALUACION



1. Evaluación inicial. Proporciona el conocimiento completo del alumno para adecuar la enseñanza y diseñar los objetivos precisos. Se lleva a cabo mediante una ficha acumulativa en la que se incluyen los siguientes datos: características físicas, perfil psicológico, inteligencia, intereses, limitaciones, capacidades, situación familiar, nivel y antecedentes académicos.

2. Evaluación continua o progresiva. Procedimiento didáctico que permite conseguir los objetivos que se plantearon.

2.1 Evaluación inmediata. Lo que el profesor realiza con una actitud expectante en el ambiente natural de trabajo, la técnica empleada es la observación sistemática que permite al maestro conocer el ritmo de trabajo, la problemática, las actitudes y el grado de relación de cada alumno.

2.1.1 Análisis del trabajo. Se refiere a la atención que el profesor muestra al trabajo general del grupo independientemente de la observación que pueda hacer de algún alumno en particular, el maestro encamina el trabajo de las guías y procede a observar al grupo y aplicar escalas estimativas al niño que lo necesite.

Simultáneamente evalúa el trabajo de guías de sus alumnos y atiende aspectos personales, de aprendizaje y de conducta del niño que lo requiera.

2.1.2 Guías de Control. Proporcionan una evaluación en sí mismas ya que el alumno después de trabajar en guías directivas y de ejercicios comprueba en este tipo de trabajo si realmente ha asimilado el concepto o no, en tal caso acude al profesor quien le ayuda a ubicarse en el tipo de guía que debe resolver para aclarar sus dudas y asimilar el concepto.

Es recomendable usar un cuadro general donde el alumno registre las guías de control con las que no tuvo problema para que el maestro pueda auxiliario donde él lo necesite.

2.1.3 Control de Guías. Registro del trabajo que cada alumno realiza para el desarrollo de las áreas de expresión y experiencia.

2.1.4 Autocontroles. Análisis personal del alumno con respecto a sus actividades y características teniendo como base criterios y puntos de referencia. Los autocontroles pueden ser de asistencia, guías, responsabilidades, etc.

2.1.5 Contratos. Compromiso personal que el alumno establece con la orientación del maestro respecto del trabajo a realizar en un día o semana.

Se emplea eventualmente y por muy corto tiempo con el alumno que lo requiera para poder organizar su tiempo de acuerdo con las actividades del día.

2.1.6 Puesta en común de evaluación. Se lleva a cabo una o dos veces por quincena a fin de repasar temas del período y favorecer el conocimiento y la aceptación de diferencias individuales entre los miembros del grupo.

2.1.7 Toma de contacto. Técnica similar a la puesta en común en cuanto a su organización y distribución pero cuya finalidad consiste en permitir el desarrollo de un programa afectivo entre los miembros del grupo promoviendo la toma de conciencia de la persona, de las cosas y de quienes le rodean así como de la limpieza, el orden, la belleza, etc.

2.1.8 Controles. Cuadros en los que los alumnos y el profesor evalúan cualitativamente cada uno de los elementos anteriormente expuestos, con base en los resultados obtenidos se programa adecuadamente el trabajo del siguiente período (semana o quincena).

2.2 Evaluación mediata. Aplicación de técnicas apropiadas en el momento, en que el grupo lo requiere.



2.2.1 Pruebas de rendimiento. Son aplicadas por el profesor para conocer las posibilidades de un alumno en particular o de un grupo en general. Pueden ser de cualquier área o materia.

2.2.2 Escalas de comparación. Ofrecen al maestro un diagnóstico del grupo respecto de algún aspecto o materia o concepto en particular, facilitan la ubicación de alumnos que requieren una atención especial.

2.2.3 Pruebas de madurez académica. Son aplicadas a fin de constatar el cumplimiento de objetivos y asimilación de conceptos básicos necesarios para pasar a un tema más difícil, a otro programa o a un curso posterior.

3. Evaluación final. Considerando todo el sistema de evaluación desde la evaluación inicial hasta todos los matices diferentes de la evaluación continua se puede concluir que una evaluación o examen final no sería necesario en este estilo educativo ya que la evaluación final sería una síntesis de los elementos que nos proporcionó la ficha acumulativa inicial y la evaluación continua o progresiva tomando en consideración todos los controles elaborados por los alumnos y el maestro, así como la observación periódica.

Se han ido analizando los tres momentos del Proceso Enseñanza-Aprendizaje (Planeación, Realización y Evaluación), destacando las peculiaridades de cada uno en el estilo de Educación Personalizada, cabe ahora señalar las características distintivas tanto de la escuela como de la actuación del maestro ambas indispensables para que este sistema educativo pueda llevarse a cabo.

## II.5 El Concepto de Escuela y Maestro en la Educación Personalizada.

Partiendo de la idea de que la Educación Personalizada es más un estilo educativo que un sistema novedoso que únicamente propone modificación en técnicas y programas, corresponde ahora profundizar un poco en el concepto de escuela y maestro que con el fundamento de la consideración del alumno como persona propone este estilo educativo.

### II.5.1 La escuela y comunidad educativa

El concepto de escuela tradicional en la que el maestro habla y el alumno escucha ordenadamente sentado, queda abolido por la Educación Personalizada; la escuela en este sistema es una comunidad en donde tanto los alumnos como los maestros aprenden cada uno en planos distintos, ordenando y realizando diferentes actividades, la escuela se enriquece con las aportaciones de los alumnos y también de los profesores.

En la escuela tradicional los maestros ejercen una función directiva, mientras que en la educación personalizada cada alumno puede ejercer una autodirección al tomar decisiones sobre su propia actividad y tomar parte en todo aquello que afecte de alguna forma a sus compañeros y profesor. De esta forma se enfrenta a los niños con la posibilidad de fracaso, se le permite la posibilidad de no volver a incurrir en ellos, de fortalecer su individualidad y su autonomía.

"Si la autonomía de la persona humana se desarrolla en el orden afectivo mediante el ejercicio de la capacidad de decisión, en el orden del conoci-

miento también se fortalece la personalidad cuando no sólo se recibe la enseñanza del maestro, sino que se coloca al alumno en la necesidad de enfrentarse con lo desconocido sin la ayuda constante del maestro, es decir, en la necesidad de investigar. Armoniza con la educación personalizada la concepción de la institución escolar no sólo como centro docente, sino también, dando su justa medida a las palabras, como un centro de investigación."<sup>(63)</sup>

"En una "escuela reflexiva" como ésta, el maestro deja de ejercer su función directiva para pasar a ser un "estímulo y guía del proceso reflexivo y valorativo que ha de realizar el propio alumno para llegar a adquirir un criterio propio que le haga capaz de entender y valorar la realidad y de tomar decisiones fundadas, legítimas y eficaces."<sup>(64)</sup>

Una institución educativa que opte por el sistema personalizado deberá estar abierta también a la comunidad que la circunda y mantener una relación ordenada en el marco de la educación que promueve donde cada persona es considerada con todas sus capacidades y posibilidades.

"La relación exigida entre escuela y vida es un desarrollo y una consecuencia del recto entendimiento de la educación como realidad que surge no por la acción de un sólo factor o elemento, sino por la confluencia del estímulo de muchos factores.

63) apud., GARCIA HOZ, Víctor., Educación Personalizada., p. 65.

64) Ibidem., p. 64.

La educación personalizada es una educación ABIERTA en una comunidad escolar también ABIERTA". (65)

Se debe considerar la escuela personalizada no como una antítesis de la escuela tradicional, sino más bien como una consecuencia lógica del desarrollo y evolución histórica que las ideas con respecto a la educación y escuela han presentado en el presente siglo XX.

Un rasgo característico de la escuela personalizada es la comunicación. "Si el concepto de educación en cuanto comunicación se halla radicado en toda la tradición educativa, la comunicación es más profunda cuando se da entre dos o varios seres que se comparten todo como personas. La comunicación maestro-alumno en una escuela personalizada es una comunicación auténticamente humana." (66)

La familia del educando juega un papel importante dentro de la escuela ya que se concibe a ésta como una fuente primordial de estímulos que configuran la personalidad de cada uno de los alumnos, la nueva comunidad educativa considera a los padres como parte activa dentro del proceso educativo.

Una comunidad educativa se integra por los padres, los maestros y los alumnos cada una de las partes se encuentra implicada en las dos restantes, de tal forma que la comunicación es vital y continua, cada uno desde su peculiar situación puede influir positivamente a toda la comunidad.

65) ibidem., p. 69.

66) ibidem., p. 68.

### 11.5.2 El nuevo concepto de maestro.

Para concluir este capítulo en el que se ha venido haciendo una descripción y análisis de cada uno de los componentes de la Educación Personalizada retomaremos finalmente una "pieza clave": el maestro. Aún contando con una renovación de principios, programas, materiales, etc., si no se cuenta con el apoyo y firme convicción del maestro no podrá hacerse vida este estilo educativo en ninguna escuela.

El punto de referencia es el alumno, lo que se persigue es que éste trabaje en su propia perfección, de tal modo que todas las actividades que se realizan y las personas implicadas en las mismas deben estar encaminadas hacia ese fin. "La actividad educadora es simplemente estímulo, orientación y control de la actividad del alumno... el maestro es un intermedio entre el sujeto capaz de conocer y la verdad que puede ser conocida,... tiene por misión provocar en cada alumno el encuentro sujeto-objeto propio del acto de conocer... en la medida en que el aprendizaje se facilite por la acción, presencia o palabra del maestro, está justificada la actuación docente."<sup>(67)</sup>

Como vemos, el maestro es un facilitador, un guía cuya intervención está relacionada directamente con las posibilidades y capacidad del alumno, a medida que estas aumentan, la labor del maestro disminuye.

Parece muy claro el concepto de maestro, no obstante, son muchos los educadores que convencidos de este estilo educativo, tratan de encontrar en los libros las pautas exactas de actuación en cada una de las actividades

67) Cfr., FERRINI, Rita; op. cit. pp. 114-121.

que se realizan en la escuela. Rita Ferrini<sup>(68)</sup> presenta algunas sugerencias para los profesores de Primaria haciendo referencia a distintos momentos en la jornada diaria de trabajo en una escuela de Educación Personalizada:

1. Al iniciar el día. (Con el salón debidamente dispuesto: ambiente, mo-  
billario, material, gufas, etc.)

El maestro: Recibe a cada alumno con un saludo personal, establece una comunicación humana con preguntas de sano interés sobre sus actividades, juegos, preocupaciones, problemas, animales, etc., es el momento indicado para hablar su mismo vocabulario, se recomienda un tono de voz suave para implantar un clima adecuado.

2. Inicio de trabajo personal-individual. El maestro: observa e interviene sólo para orientar la selección de trabajo. Cuando hay necesidad establece contratos individuales, compromiso personal para el alumno.

3. Trabajo en Gufas. (De dos horas o dos horas y media). El maestro: analiza el trabajo de cada equipo y observa a todo el grupo. Resuelve dudas, da explicaciones, anima a todos y exige esfuerzo acorde a las posibilidades de cada uno; respeta el trabajo del niño que avanza normalmente y busca la causa de quien no desea trabajar; proporciona gufas de recuperación y ampliación según el caso; busca que el alumno tenga una apreciación optimista de sí mismo; mantiene un clima adecuado de trabajo.

68) Ibidem.

4. Autocontrol del trabajo. El maestro: motiva el autocontrol personal de los alumnos cada vez que éstos terminan una guía o ejercicio.

5. Puesta en común o lección colectiva. El maestro: participa según el tipo de puesta en común de que se trate.

- Información. Presenta datos e informes con claridad y cuando expone un alumno cuida la buena marcha.

- Motivación. Busca los mejores recursos que le permitan motivar al alumno.

- Explicación. Presenta temas en forma clara y precisa, se auxilia de pizarrón y apoyos didácticos.

- Ejercitación. Dirige en forma ágil y precisa.

Promueve entre los alumnos el diálogo, la comunicación y el compañerismo. Establece una relación cálida, se muestra alegre, optimista, etc.

6. Actividades de Educación Psicomotriz. El maestro: Dirige con espontaneidad, las actividades acordes con el objetivo que pretende alcanzar en cada sesión. Dispone lo necesario para que reine un ambiente natural, de relajación, concentración y dinamismo.

7. Actividades de expresión (plástica, artística, etc.). El maestro: fomenta la disposición hacia un campo determinado del arte permitiendo a la persona conocer lo bello y desarrollar su creatividad. Observa con detenimiento a los alumnos problema y procura establecer un puente de comunicación.

Aprécia la obra de cada niño y le asigna un lugar en el ambiente del salón.

Orienta a los alumnos en el uso de materiales y técnicas correctas.

8. Dinámicas de grupo (Toma de conciencia, respuesta, etc.). El maestro: analiza el trabajo desarrollado en el día y las actitudes con las personas; el material y el trabajo mismo es lo que importa analizar. Elabora un programa afectivo con base en las inquietudes y problemas de su grupo en particular.

9. Trabajo en pequeños grupos. El maestro: fomenta el trabajo en equipo por lo menos una vez por semana. Promueve la elaboración de periódicos murales, collage, adornos, etc., así como la solución a problemas y la participación en la organización de actividades. Planea las actividades de equipo procurando globalizar el aprendizaje de los alumnos.

10. Trabajos libres. El maestro: favorece las actividades espontáneas y libres de los alumnos que han trabajado lo suficiente en guías y optan por trabajos en la biblioteca o en ficheros libres.

Todo ese ambiente preparado del que se ha venido hablando precisa del profesor ciertas actitudes fundamentales, Pierre Faure las ha agrupado en tres aspectos:

"Una actitud profunda y constante de confianza en el alumno y sus posibilidades.

Una profunda actitud de respeto por el trabajo del alumno

Una actitud de acogida, de escucha".(69)

69) apud., PEREIRA, Ma. de las Nieves., op.cit., p. 206.



El profesor debe impregnar la atmósfera de su clase con actitudes positivas que motiven a todos los integrantes del grupo a compartir, crecer, etc. "Lo importante son las actitudes y sentimientos y no su orientación teórica: los procedimientos y técnicas del maestro revisten menos importancia que sus actitudes."<sup>(70)</sup>

No puede decirse que el tema de Educación Personalizada quede agotado en este capítulo, por el contrario, el tema es amplísimo y requiere de una mayor profundización, no obstante, para efectos de esta investigación, el planteamiento del fin y los principios del sistema, así como la descripción de los medios e instrumentos que propone y las peculiaridades escolares que enmarcan la actividad del maestro, son suficientes para mostrar una visión global de un estilo educativo, que pugna por rescatar la dignidad personal y favorecer el desarrollo integral de los educandos.

La Educación Personalizada es hoy por hoy, el sistema educativo que puede tener mayor acogida en las escuelas Primarias, ya que además de que responde a una realidad actual, ofrece medios e instrumentos muy acordes a sus principios filosóficos, y ésta es la clave de su éxito, partir de lo concreto para llegar a lo abstracto, a lo intangible, a la persona misma, con todas sus capacidades y peculiaridades que la hacen ser única e irrepetible.

La investigación propone, encontrar una relación óptima entre este sistema educativo y la función directiva, es por esto que en el siguiente capítulo se analizará la disciplina de la organización escolar y específicamente la función directiva, para que con un marco teórico preciso, se proceda

<sup>70)</sup> ibidem., p. 210.

finalmente a la propuesta de las funciones específicas de un directivo de Escuela Primaria con Educación Personalizada.

### CAPITULO III

#### ORGANIZACION Y DIRECCION ESCOLAR EN EL NIVEL DE PRIMARIA

Después de revisar el estilo personalizado en educación se procede ahora al análisis de la organización y la dirección escolar, dos importantes conceptos para definir posteriormente las funciones propias de un directivo de escuela primaria con educación personalizada.

No obstante que hoy en día es muy común el término de "administración educativa o educacional" se retomará también el de organización escolar que define más claramente los problemas técnico-pedagógicos de una escuela, la administración escolar se avoca más bien a los problemas de la institución con otros organismos.

"Dentro del campo pedagógico se ha hecho muy corriente en los últimos tiempos la expresión "administración escolar que en la literatura anglosajona se utiliza unida y a veces confundida, con el término "organización escolar". La razón de tal unión, y casi confusión, se halla en que tanto la organización como la administración escolares implican la existencia de una persona o entidad superior a la propia escuela, que ordena y armoniza el funcionamiento de los distintos elementos de la institución escolar. Pueden distinguirse, porque mientras la organización tiene un marcado carácter técnico, la administración incluye un marcado carácter jurídico, como lo demuestra el hecho de que en términos generales, la ciencia de la administración viene a proyectarse en el Derecho Administrativo (...). Por otra parte mientras la organización escolar comprende todos los elementos de la escuela, tanto los materiales cuanto los intelectua-

les y morales, la administración se ocupa, principalmente de los elementos económicos y los aspectos jurídicos de las escuelas y sistemas escolares."<sup>(71)</sup>

### III.1 Organización Escolar.

#### III.1.1 Concepto y problemática.

Todo cuanto existe en el universo presenta alguna forma de organización, aún los animales se reúnen en grupos para garantizar su supervivencia; los fenómenos naturales tienen secuencia, ritmo, tal parece que se les indica el momento en el que tienen que aparecer y desaparecer. El día, la noche, las estaciones, se presentan siempre de manera ordenada.

Desde la Prehistoria se tiene noticia de que los primeros pobladores fueron cambiando su vida nómada por sedentaria, lo que trajo como consecuencia, las pequeñas agrupaciones; cada hombre realizaba alguna actividad específica y se vivía en armonía. Con el paso del tiempo los pequeños grupos crecieron y se vio la necesidad de organizar el trabajo, así surgieron los líderes, aquellos que decían a cada uno lo que debía hacer para lograr que su tribu progresara.

Desde entonces hasta nuestros días se puede comprobar que los grupos humanos han evolucionado en su organización siempre con vistas a una mejora, lo que ha hecho que la calidad de esta organización se vea reflejada en la facilidad de la acción conjunta y en la obtención de mayor y mejor producción.

---

71) GARCÍA HÓZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática., p. 323.

Actualmente se puede constatar esta organización en los gobiernos de cada país, en las ciudades, en las fábricas, en los comercios, en las escuelas, en las familias, y aún, en los pequeños grupos informales de niños, jóvenes y adultos.

Para efectos de esta investigación, interesa específicamente el ámbito escolar, y sobre éste ahondaremos en las siguientes páginas.

El fin de la educación es el hombre mismo y la escuela es la institución en donde de manera sistemática y formal, se facilita el proceso educativo de los alumnos, de ahí que sólo hasta mediados del siglo pasado cuando se le otorga a la escuela un carácter institucional, se consideró a la Organización Escolar como parte de la educación, confiriéndole autonomía como disciplina, que aunque tiene sus bases en la educación misma, posee normatividad propia y se extiende no solamente al ámbito escolar, sino también a la comunidad a la que forma parte.

Se presentan a continuación dos conceptos de organización escolar:

"Conjunto de medios adecuados de 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."<sup>(72)</sup>

"La organización escolar sería la ordenación de los distintos elementos de la escuela para que todos concurren adecuadamente a la educación de los escola-

72) JIMENEZ CORIA, Laureano., Organización Escolar., p. 16-17.

res. La educación de los escolares (...) es principio ordenador, en función del cual han de disponerse los distintos elementos que constituyen la institución escolar."<sup>(73)</sup>

García Hoz autor de la última definición hace un análisis más profundo para demostrar la científicidad de esta actividad educativa, parte de la idea de que toda actividad racional es dirigida por el entendimiento y que ésta requiere previamente de un conocimiento intelectual dando cabida a una actitud científica.

Tomando a la escuela como el objeto de estudio se encuentra que es comparado por la Pedagogía Institucional y por la Organización Escolar, no obstante, la Pedagogía Institucional la considera en forma general como una unidad pedagógica (estudia sus caracteres propios, las diferentes modalidades, etc.) mientras que la Organización Escolar hace un estudio más específico de cada uno de los elementos que componen la Institución Educativa y las relaciones que se dan entre cada uno de éstos.

García Hoz concluye su análisis definiendo la Organización Escolar como "un estudio analítico de la escuela y de las relaciones y ordenación de sus distintos elementos, a fin de que concurran adecuadamente a la educación de los escolares."<sup>(74)</sup>

Considerando los elementos o partes de la escuela como objeto de la Organización se perfila el camino científico que se seguirá al establecer las rela-

73) GARCÍA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática., p. 294.

74) ibidem., p. 297.

ciones entre dichos elementos, al precisar las causas, los efectos, etc., su labor entonces consiste no sólo en precisar aquello que habrá de hacerse sino en profundizar en las relaciones que existen entre cada uno de los elementos escolares.

La Organización Escolar es importante en cualquier estilo educativo pero en la Educación Personalizada adquiere un matiz especial considerando sus principios y la propuesta didáctico-pedagógica que presentan una serie de innovaciones en los que el alumno es el centro, y el maestro es un facilitador, un guía. La buena organización de una escuela personalizada es la clave del éxito en este estilo educativo, como lo es también la importancia de que el director haga suyos los principios del sistema para llevar a cabo una adecuada organización del plantel con base en la filosofía que la Educación Personalizada propone.

Retomando las definiciones expuestas se afirma, que la organización educativa se apoya en la escuela o comunidad educativa donde el alumno es el agente principal y donde su educación será el resultado del trabajo del educando-educador y del ambiente y posibilidades que brinde la comunidad en que esté inmersa la escuela.

Al plantear todas estas relaciones (educador-educando; educador-escuela; escuela-comunidad, etc.) se vislumbra la problemática que se le presenta a la Organización Escolar.

En primer término, aparece la finalidad que en el terreno educativo se manifiesta a partir de los objetivos, con éstos se da sentido a toda la actividad

escolar, estableciendo una escala de prioridades a lograr y marcando el rumbo que debe seguirse en todas las actividades que se realicen en la escuela.

A continuación se presenta la relación entre educador y educando de la que se derivan la estructura escolar, el reglamento, la planeación general, la programación mensual, diaria, etc.

Es importante también considerar los elementos materiales, tanto de infraestructura (edificio, distribución, etc.), como todos y cada uno de los apoyos didácticos y demás materiales indispensables para el proceso educativo.

Finalmente deben ser consideradas las relaciones existentes entre la escuela y la comunidad de la que forma parte, a medida que los lazos se intensifican la problemática cobrará mayor importancia. Esta relación puede resultar de gran ayuda a la escuela siempre y cuando esté considerada y se apoye en criterios de organización educativa acordes a la finalidad que persigue el estilo educativo por el que cada escuela ha optado.

### III.1.2 Criterios de organización.

Todos los elementos que intervienen en el proceso educativo son importantes y aunque en conjunto persiguen una misma finalidad: Desarrollo integral de los alumnos, para efectos de la organización escolar es conveniente agruparlos con base en cinco criterios fundamentales:

1. Organización material.
2. Organización administrativa.



3. Organización de profesores.
4. Organización de alumnos.
5. Organización de personas que colaboran con la escuela.

#### 1. ORGANIZACION MATERIAL.

En el primer capítulo se analizó como los educadores actuales se preocupan por crear cada vez mejores métodos que respondan a las necesidades del momento y que faciliten el proceso enseñanza-aprendizaje. El aspecto material es un punto importante que también debe contemplarse con detenimiento ya que los alumnos requieren de un ambiente preparado y agradable para desarrollarse armónicamente.

Antiguamente los edificios escolares eran casas adaptadas que estaban muy lejos de cumplir con las condiciones de higiene necesarias, hoy en día se construyen ex-profesamente plantas educativas con cualidades arquitectónicas que favorecen las condiciones ambientales e higiénicas necesarias, para llevar a cabo la educación.

Igualmente es importante considerar el mobiliario, material y decoración de la escuela, ya que junto con el edificio integran el medio físico en el cual se lleva a cabo el proceso educativo. Tanto alumnos como maestros son afectados por este ambiente, la influencia puede ser tanto positiva como negativa.

En la Educación Personalizada la organización material es un apoyo vital, por lo que ha requerido de una consideración especial por parte de muchos autores que se han ocupado de describir la propuesta didáctica de este estilo educativo.

El edificio, la ubicación de los salones, la distribución de materiales, el decorado, etc. no tienen valor en sí mismos, éste se les adjudica en el momento, en el que de alguna forma, pasan a ser parte de un proceso educativo. Todos los elementos materiales deben adaptarse en primer término a la persona (de ahí la importancia de considerar la edad, estatura, necesidades, etc., de los educandos), y en segundo plano al estilo o sistema educativo de la institución, ya que son instrumentos y como tales deben facilitar el proceso educativo y el cumplimiento de objetivos propuestos.

Si se parte de la concepción del hombre como ser bio-psico-social indudablemente podrá construirse una escuela que responda a todas las necesidades de desarrollo del educando.

Un edificio escolar debe reunir algunas condiciones que garanticen un ambiente adecuado para la actividad educativa; a continuación, se presentan las más importantes. (75)

a) La escuela debe estar situada en un lugar adecuado, lejos de fábricas, lugares de intenso tráfico y en general de lugares que produzcan ruidos que obstaculicen la labor educativa.

b) Amplitud y elasticidad suficiente para adaptarse a las necesidades de cada región.

75) cfr., JIMÉNEZ CORIA, Laureano., op.cit., p. 32-34.  
cfr., BALLESTEROS, Antonio. et.al., Organización Escolar., p. 37-47.

c) De construcción sencilla, con colores adecuados a cada aula que no dis-  
traiga la atención de los alumnos.

d) Ventilación e iluminación adecuados.

e) Aulas amplias que consideren un mínimo de 2 metros cuadrados por alum-  
no; aulas suficientes para todos los grados de un ciclo completo.

f) Servicios sanitarios higiénicos y suficientes.

g) Anexos indispensables para llevar a cabo una educación integral a sa-  
ber: biblioteca, laboratorio, canchas, patios, proyecciones, hortalizas, audí-  
torios, etc.

El mobiliario, los materiales didácticos y la decoración de las aulas y pa-  
sillos de la escuela son también contemplados bajo el criterio de organización  
material; los muebles del salón de clases deben ser acordes a las proporciones  
físicas de los educandos y a los requerimientos específicos de cada estilo edu-  
cativo: movimiento, espacio, flexibilidad, etc.; asimismo los materiales o apo-  
yo didácticos deben responder a las necesidades y posibilidades de los educan-  
dos actuando siempre como facilitadores en el proceso educativo.

"Dentro de los elementos materiales se comprende también lo que tradicional-  
mente se viene llamando así: material didáctico, por mucho tiempo reducido a  
los elementos de lectura y escritura",<sup>(76)</sup> y actualmente ampliado por una gama  
inagotable de recursos y apoyos que facilitan la tarea educativa.

76) GARCIA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática., p. 307.

El criterio para evaluar la efectividad de un material que previamente se ha seleccionado, depende en primer término del uso que se le de al mismo y a continuación de la reacción que el material provoca en el alumno, y la medida en que le facilita a éste el proceso de aprendizaje, cada profesor debe ubicar en las zonas de trabajo del salón de clases, aquellos materiales que mediante la evaluación ha sido comprobada su efectividad para facilitar el proceso de aprendizaje del alumno.

Se habla un poco de la decoración en la escuela, indispensable si se desea crear un ambiente agradable en el que los niños se desenvuelvan libremente y donde además se sientan motivados para el trabajo.

En los niveles inferiores: preescolar y primaria la decoración depende ca si exclusivamente de la creatividad del maestro, es un medio a través del cual se puede favorecer el desarrollo del sentido estético, los sentimientos, las emociones, de ahí la importancia del buen gusto de los maestros al decorar zo nas de trabajo.

Para que la decoración favorezca realmente el sentido estético de los educandos debe reunir las siguientes características:

"Responder a las necesidades propias de los educandos.

Acorde a la edad, sexo y gusto de los niños de la clase.

Hacer uso de elementos naturales y artísticos, no grotescos o indescifrables.

Situada en lugares apropiados: corchos, pasillos, paredes especiales, etc.

Producida por el ingenio y creatividad de maestros y alumnos."<sup>(77)</sup>

77) JIMÉNEZ CORIA, Laureano., op.cit. p. 39.

## 2. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.

Se señaló en un principio el origen de la organización, marcando como una de las causas el crecimiento de los grupos humanos y la necesidad de lograr un adecuado desarrollo de la comunidad. En la escuela este crecimiento se da paulatinamente a veces y en forma violenta algunas otras, la institución debe estar preparada no solamente para el cambio sino principalmente para atender eficazmente a los alumnos en el proceso educativo, el número de personas, su edad y condición dentro de la comunidad educativa serán los que determinen el criterio de organización administrativa que debe aplicarse.

Los dos criterios que se proponen para clasificar o ubicar a los miembros del personal son:

- criterio de función.
- criterio de personas.

Cuando la Institución Educativa no es muy grande la organización administrativa se contempla bajo el criterio de personas, es decir, que cada miembro tiene una función que realiza conjuntamente con su equipo de trabajo facilitando el proceso educativo.

Por ejemplo: Director, administrador, maestros; no hay otra jerarquía, aún cuando haya diferencia entre la especialidad de los miembros, todos cumplen su misión y si tienen problema acuden al director.

"El criterio de función como base de la organización escolar origina lo que suele llamarse organización horizontal y su principal problema es la departamentalización."<sup>(78)</sup>

Un departamento escolar lleva implícita la idea de un grupo o equipo de profesores de una misma área. Los departamentos no trabajan solos, ni en forma aislada, son pieza indispensable del equipo y de la organización escolar. García Hoz especifica las diferencias entre el departamento y el equipo; considera al departamento como un grupo de profesores que se dedican a un área. Por ejemplo: Español, Inglés, Educación Física, etc. Describe al equipo como el conjunto de maestros que trabajan con un mismo grupo siendo cada uno de especialidad distinta. Por ejemplo: Profesores de Segundo Grado de Español, de Música, etc.

Cuando la escuela está organizada por departamentos hay ciertas actividades que deben realizarse en cada uno de ellos:

- Estudio de los objetivos, técnicas y medios utilizables en la enseñanza del área docente u orientadora que le está encomendada.
- Planeamiento de toda la función docente u orientadora, que se ha de realizar dentro de su propio ámbito.
- Control del desarrollo de las actividades educativas.
- Perfeccionamiento científico y didáctico de los profesores, miembros del Departamento.

78) apud., GARCÍA HOZ, Víctor., Educación Personalizada., p. 196.

-Establecimiento de las relaciones adecuadas con cada equipo docente para la más eficaz realización de la enseñanza."(79)

En ocasiones el Departamento puede estar constituido por una persona, pero cuando el número excede es necesario llevar a cabo una organización jerárquica para precisar el nivel de actividades a realizar (jefe-profesor-auxiliar, etc.)

Con respecto al número de departamentos que deben existir en la escuela puede decirse que esto depende directamente del tamaño de la Institución. Un ejemplo de división de Departamento podría ser:

Departamento de:	Administración:	Secretaría
		Caja
		Uniformes
	Actividades académicas:	Matemáticas
		Español
		Ciencias
	Actividades culturales	
	Orientación:	Psicológica
		Familiar
		Profesional

### 3. ORGANIZACION DE LOS PROFESORES.

Se han mencionado una serie de factores que pueden considerarse como materiales, corresponde ahora ocuparse del factor humano, de los profesores especi

79) ibidem., p. 198-199.

ficamente. Se considera a la persona con todas sus posibilidades y se destaca especialmente su participación en el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

"Si en ninguna organización el hombre es únicamente instrumento pasivo, si no que lleva sus propias finalidades a la entidad, mucho menos en un centro educativo, cuya finalidad en última instancia reside en ayudar a cada sujeto, a cada estudiante a que alcance su propio fin. Esto quiere decir que, dentro de una organización educativa, los factores humanos son los más importantes."<sup>(80)</sup>

Tanto el educador como el educando son personas que se influyen mutuamente mediante la convivencia en el centro educativo.

Los equipos docentes formados por conjuntos de maestros se pueden clasificar por: + Areas.  
+ Grupos.

"El trabajo de un profesor consiste, en gran parte, en dirigir el trabajo de sus alumnos. Pero esta actividad de dirección vendrá influida por el modo de organizar el profesor su propio trabajo, y como luego se verá por el estilo de dirección del director."<sup>(81)</sup>

Mediante su actividad docente el profesor busca que sus alumnos desarrollen sus potencialidades y maduren en el uso de su libertad, misma que irán conquistando paulatinamente.

80) GARCIA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática, p. 316.

81) OLIVEROS OTERO., La Participación en los Centros Educativos., p. 74.



El maestro es sobre todo para los más pequeños un ejemplo a seguir, es importante que lo considere al desarrollar su trabajo, ya que frecuentemente los alumnos recurrirán a él y observarán sus actitudes.

Cuando la responsabilidad de un grupo es compartida, como es el caso de las escuelas que contratan a los maestros por áreas para que trabajen con varios grupos en un mismo día, el compromiso por cubrir los objetivos que ha planeado la institución es mayor; ya que deben coordinarse y complementarse para guiar a los alumnos por el mismo camino. Surge aquí un aspecto importante para ser considerado por los directivos de las instituciones educativas: las limitaciones personales de los profesores (formación profesional, carácter, falta de orientación en el trabajo, minusvaloración de la docencia, etc.) que si no son bien manejadas pueden llegar a afectar el equilibrio en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

"Se pueden considerar actividades propias del equipo docente:

- a) Planteamiento de las actividades docentes y orientadoras que se han de realizar con el grupo de alumnos que el equipo tiene encomendado, de acuerdo con las informaciones didácticas de los departamentos.
- b) Realización, colectiva e individualmente, de acuerdo con lo planeado, de la enseñanza y la orientación de los escolares.
- c) Control del proceso educativo total del grupo de escolares.
- d) Control del rendimiento de cada escolar".<sup>(82)</sup>

82) GARCÍA HÓZ, Víctor., Educación Personalizada, p. 203.

La organización que se lleva a cabo en estos equipos está enfocada a lograr la armonía entre las diferentes tareas que realiza cada miembro, por lo que resulta necesaria una organización jerárquica. Es posible como se ha explicado anteriormente que un mismo profesor pertenezca a dos o más equipos en una misma escuela. Es a la Dirección a quien compete coordinar el trabajo de los maestros para evitar superposiciones o interferencias. "Hay que decidir que si en la organización escolar influye de modo tan decisivo la preparación, la vocación y el carácter del maestro que la desempeña, ha de influir mucho más el estado de relaciones y de compenetración en que se encuentren los maestros que hayan de trabajar en un mismo grupo."<sup>(83)</sup> Las relaciones humanas siempre están cargadas de una dosis de emotividad, inseguridad, competencia, etc. Lograr un clima agradable ayudará a fortalecer lazos de unión y compañerismo entre los miembros del equipo docente.

Otro punto importante a tratar en este inciso es la preparación y actualización del magisterio, de la que debe ocuparse la Dirección de la Escuela, aun que resulta indispensable la disposición e inquietud de la persona para poder llevarla a cabo.

En el caso de la Educación Personalizada, la actualización del profesorado precisa el desarrollo de la curiosidad y la innovación por nuevos métodos de trabajo que deberán ser aplicados en el grupo para ir descubriendo poco a poco sus bondades. Esta profundización puede llevarse a cabo a través de lecturas, frecuentes reflexiones, experiencias educativas realizadas en diferen-

83) BALLESTEROS, Antonio., op.cit., p. 147.

tes instituciones, asistencia a congresos, conferencias, etc., así como la participación en cursos teórico-prácticos de información, orientación y acción práctica.

La formación y actualización del magisterio debe adaptarse a la época, características del sistema educativo y a los objetivos y lineamientos del centro escolar.

#### 4. ORGANIZACION DE LOS ALUMNOS.

Los alumnos son elementos básicos sobre los cuales se elaboran todos los planes y programas, de aquí que sea indispensable tanto especificar el nivel educativo, como las características principales en las áreas de desarrollo del educando.

El nivel educativo que nos ocupa es la Primaria que capta la población infantil cuyas edades fluctúan entre los 6 y los 14 años. En escuelas oficiales este límite varía en el margen superior hasta los quince años en los turnos matutinos y vespertinos, quedando la posibilidad para quienes exceden el límite de los quince años de optar por escuelas nocturnas.

Características generales del alumno de Primaria:<sup>(84)</sup>

Características físicas y de actividad. Se destacan por una dosificación incompleta del individuo que permite una gran flexibilidad y que requiere la movilidad física que impulse el desarrollo corporal.

84) cfr., SEP., La Educación Primaria., p. 27-35.

- Aumento de volumen de músculos y ligamentos que incrementa la fuerza muscular y posibilita movimientos fuertes y dificulta movimientos y destrezas finas.
- Crecimiento del lóbulo temporal frontal del cerebro (paulatinamente a partir de los 7 años) que contribuye al desarrollo de funciones psíquicas superiores.
- Aumento considerable de talla y peso.
- Paso de la infancia a la pubertad que contribuye al inicio de la madurez emocional del adolescente.
- La actividad básica dejará de ser el juego para poco a poco con las exigencias de la escuela irse tornando en estudio, (no obstante, el juego no desaparece totalmente durante esta etapa).
- Su actividad será dirigida por un nuevo conjunto de intereses que provocarán nuevas satisfacciones y acrecentarán la experiencia.

El estudio les presenta nuevas opciones de relación con el ambiente que les rodea.

Características del área social. Tránsito de la etapa preescolar a la escolar, convivencia con niños de su edad (iniciada en el Jardín de Niños) y con adultos (maestros) que esperan de los alumnos el cumplimiento de responsabilidades, y que además representan una nueva imagen de autoridad.

- Cambio paulatino de la conducta egocéntrica por la sociable.
- La vida escolar estimula el aprendizaje de nuevas formas de conocimiento social.

- Gran necesidad de afecto provocada por la ausencia de la madre y la necesidad de aceptación en un grupo nuevo.
- Enfrentamiento al sentimiento de autoestima, necesario para ampliar su desarrollo social.

Características del proceso cognoscitivo. Su capacidad de percepción está desarrollada.

- Dificultad para llevar a cabo un análisis sistemático de las propiedades y cualidades de los objetos.
- Al ingresar a Primer Grado la percepción es global sin diferenciar componentes individuales, lo cual irá superando con el paso del tiempo.
- Incapacidad de atención voluntaria del niño, a desarrollar en los seis años de esta etapa escolar.
- En el Primer Grado el pensamiento infantil se encuentra aún en la fase concreta, logrando poco a poco generalizaciones y conceptos que se encuentran localizados en el mismo objeto.
- A partir del Segundo Grado inicia procesos de pensamiento de orden superior, que se irán desarrollando y perfeccionando durante toda la etapa.

Considerando las diversas características que presentan los alumnos de esta etapa escolar, es necesario plantear los criterios que pueden tomarse en cuenta para llevar a cabo una clasificación por grupos que favorezca el desarrollo integral de los niños y que al mismo tiempo facilite la labor docente.

Son dos los aspectos que han sido considerados tradicionalmente para la clasificación de alumnos:

a) Agrupamiento homogéneo o heterogéneo. El primero resulta imposible debido a que aún agrupando niños de la misma edad y características al inicio del curso, en pocas semanas se acentúan las diferencias individuales y se convierte en un grupo heterogéneo.

El segundo caso, grupo heterogéneo, es casi por lo regular el que se emplea en las escuelas de educación básica: niños que tienen la misma edad pero que difieren en las proporciones individuales de su capacidad y posibilidades. Aunque para la mayoría de los maestros esta clasificación causa muchos problemas dentro del aula, para los alumnos resulta muy benéfica ya que los niños aprenden unos de otros.

b) Agrupamiento por cociente intelectual. Esta clasificación toma en cuenta los resultados obtenidos por los alumnos en la aplicación de test psicométricos. De entrada otorga a los directivos armas más seguras y "eficaces" que el simple agrupamiento cronológico, no obstante, la aplicación y valoración de estas pruebas requieren de un equipo especial que no todos los colegios tienen.

Por otro lado, un sólo test no puede arrojar información exacta con respecto a una persona. Aún aplicando una batería completa, cabe la posibilidad de error en las conclusiones, así, puede otorgarse un coeficiente intelectual bajo a la persona equivocada, consiguiendo un sentimiento de frustración que entorpece el proceso educativo posterior.

Son tantos los factores que pueden llegar a influir en las personas (clima, problemas familiares, situación económica, afectividad, etc.) que resulta arriesgado catalogar a un alumno por los resultados obtenidos en una prueba.

Las dos clasificaciones tradicionales tienen ventajas y desventajas; en realidad el agrupamiento de los alumnos constituye un problema para el Director de una escuela graduada; cuando se emplea un sólo criterio en la clasificación (como se hace en la escuela por grados) se tiende a la uniformidad.

"Cuando se quieren tener en cuenta los distintos aspectos del proceso educativo y las distintas situaciones de aprendizaje, la agrupación de alumnos ad quiere una flexibilidad tal que en un momento dado los alumnos pueden trabajar en un grupo y en otro momento trabajar en otro grupo diferente."<sup>(85)</sup>

Es claro que por razones administrativas es más sencillo continuar con los criterios tradicionales de clasificación no obstante, puede considerarse un criterio más flexible que considere los aspectos del proceso educativo y las diferentes situaciones de aprendizaje, permitiendo el desplazamiento de los alumnos de un grupo a otro dependiendo de la actividad a realizar.

La promoción anual se substituye por una promoción continua que será lógica consecuencia de una escuela no graduada. Este tipo de Institución requiere de material de apoyo suficiente y adecuado para un elevado porcentaje de alumnos en cada aula, al igual que una preparación especial del equipo docente que podrá atender alumnos de diferentes edades dentro del mismo salón.

85) GARCIA HOZ, Victor., Educación Personalizada., p. 206.

Conociendo los principios de la Educación Personalizada, cabe suponer que la escuela no graduada ofrece mayores posibilidades al estilo educativo que aquellas que pueden ofrecerle las escuelas graduada. Aún, así es a cada institución a la que le corresponde encontrar el criterio de clasificación que más se apegue a sus necesidades y características.

#### 5. ORGANIZACION DE OTROS COLABORADORES DE LA ESCUELA.

No puede olvidarse que si se desea que los maestros y directivos de una escuela puedan dedicarse por completo a su misión con los educandos, requieren de otras personas que les auxilien en tareas económicas y administrativas propias de cualquier empresa, en este caso la empresa educativa.

"En resumen, siete tipos de personas pueden considerarse necesarias en una institución escolar:

- Alumnos.
- Educadores directos (profesores, orientadores, etc.)
- Directivos.
- Personal técnico asesor (psicología, médico, etc.)
- Personal técnico auxiliar (trabajos de oficina).
- Personal de mantenimiento y vigilancia.
- Asociación de Padres de Familia."<sup>(86)</sup>

86) ibidem., p. 216.



Todos los miembros que colaboran dentro de la institución educativa están organizados jerárquicamente, por esto no deben impedir la comunicación que favorece el trabajo a través de la obtención de información objetiva y la coordinación de diferentes puntos de vista.

Se ha hablado hasta ahora de los alumnos, los profesores, los directivos y muy someramente de los asesores, a continuación se explican brevemente los restantes:

Personal técnico auxiliar. Colaboran con maestros y directivos realizando cualquier tipo de trabajo requerido en el proceso educativo: guías, exámenes, circulares, etc.

Personal de trabajos mecánicos. Los trabajadores ubicados en esta clasificación son indispensables en el proceso educativo. El Director debe hacer sentir a los empleados útiles e importantes para que realicen sus funciones con más agrado. "Todos forman parte de un equipo y son piezas necesarias para la puesta en marcha." Es conveniente también y sobre todo dentro de esta clasificación llevar a cabo un análisis de puestos para que el trabajo sea equitativo y justo.

Lo ideal sería que hubiera una encargada de limpieza por grado para que estuviera en contacto permanente con el equipo docente, trabajando en forma coordinada.

El personal de Mantenimiento y Vigilancia, auxiliar en composturas y desperfectos, etc.), deben estar en abierta comunicación para canalizar a cada uno

el trabajo que le corresponde. Un miembro del personal técnico auxiliar asignado por el Director del plantel, será quien coordine directamente el trabajo de este equipo.

Asociaciones de Padres. No podían quedar fuera los padres de familia que junto con todos los miembros antes mencionados constituyen lo que se conoce como Comunidad Educativa. Su función consiste propiamente en asegurar una comunicación-colaboración efectiva entre la institución y la familia con el fin de lograr un proceso educativo que cristalice en la educación integral de los alumnos.

Víctor García Hoz en su libro de Educación Personalizada señala 6 objetivos fundamentales para esta Asociación:

"1. Facilitar el contacto, colectivo y personal, entre los padres o encargados de los alumnos y el tutor o profesores de la escuela.

2. Canalizar las iniciativas o sugerencias de los Padres en orden a la mayor eficacia de las actividades y servicios de la Institución Escolar, pero sin que en ningún caso haya injerencia en la organización técnica y en el desarrollo de las actividades escolares.

3. Facilitar las actividades de la institución escolar estableciendo las relaciones necesarias para que los alumnos puedan realizar visitas y utilizar elementos y servicios de otras instituciones sociales.

4. Orientar a los padres acerca de la educación de sus hijos y en especial sobre la responsabilidad que tiene también en la marcha de la escuela.

5. Solucionar las dificultades económicas que pueden entorpecer y restar eficacia a las actividades educativas de la institución escolar.

6. Cuidar, o llevar a cabo en su caso, las actividades a través de las cuales la escuela puede desarrollar una eficaz labor social de extensión educativa y cultural". (87)

### III.1.3 Fases del proceso administrativo educacional.

Las instituciones educativas se apoyan en los principios y procedimientos básicos de la Administración educacional para dirigir adecuadamente la Organización Escolar.

La administración en cualquier ámbito lleva implícitos una serie de etapas o fases que facilitan el logro de objetivos propuestos, la clasificación de estas fases varía de un autor a otro: A. Block y J. Aguilar señalan cuatro fases principales: Planeación, Organización, Ejecución y Control. (88)

L. Lemus concibe el proceso administrativo en seis etapas: Deliberación, Decisión, Programación, Implementación, Coordinación y Evaluación. (89)

La Secretaría de Educación Pública no marca etapas sino que divide el proceso administrativo en dos áreas principales:

-La mecánica administrativa que incluye la planeación y la organización, en donde se prevee el curso de acción.

-La dinámica administrativa que abarca la dirección y el control; es donde se realiza lo previsto. (90)

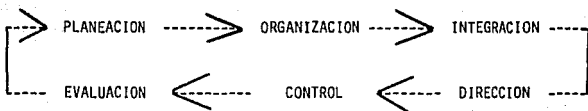
87) ibidem., p. 218-220.

88) BLOCK, A. et.al., Planeación y Formulación de Proyectos., p. 26.

89) LEMUS, L. A., Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas., p. 30.

90) SEP., Administración y Legislación Educativa., p. 15.

En las instituciones educativas, generalmente el proceso administrativo se aplica tomando en consideración las siguientes fases o etapas:



### 1. PLANEACION.

Incluye un diagnóstico de necesidades para identificar los problemas que posteriormente darán la pauta en el establecimiento de metas y objetivos. Abarca el inventario de los medios y recursos con los que cuenta o de los que puede disponer la institución y la propuesta de políticas y programas de acción en que se basará el proceso educativo. Administrativamente se formulan presupuestos para conocer costos de cada una de las actividades que se planea realizar.

### 2. ORGANIZACION.

Etapa en la que se establecen los sistemas formales e informales; los organigramas: las líneas de autoridad y responsabilidad para cada uno de los miembros del personal, los canales de comunicación, etc.; la distribución de funciones y, la organización de recursos materiales.

### 3. INTEGRACION.

Fase en la que se articulan y seleccionan los recursos humanos: personal docente, administrativo, etc., se contempla el desarrollo y se instrumenta la

capacitación del elemento humano de tal forma que pueda funcionar la institución de acuerdo con lo previsto en la organización. Incluye también la orientación y asesoría del personal docente en cuanto a la filosofía, políticas y metas que persigue la escuela. Administrativamente se realizan las compras del material que será empleado en el proceso educativo.

#### 4. DIRECCION.

Se refiere a la ejecución y operación de lo proyectado en las etapas anteriores, a través de la coordinación y el asesoramiento de las acciones que cada uno de los miembros del personal debe realizar, a fin de verificar el logro de objetivos y metas propuestas para las áreas que integran la organización escolar y tomando en cuenta todos los elementos y recursos que intervienen en el proceso educativo.

Incluye también, la supervisión directa de la labor educativa que se verifica dentro de las aulas de clase, con la finalidad de apoyar el proceso enseñanza-aprendizaje.

#### 5. CONTROL.

Abarca todos los instrumentos necesarios para verificar el cumplimiento y desarrollo de todas y cada una de las actividades planeadas con base en una calendarización especificada con anterioridad, proporciona a los directivos y al cuerpo docente de la institución una visión cuantitativa del proceso educativo.

Ejemplos de Instrumentos de control:

- Registros: de entrega de programaciones, de asistencia del personal, de inicio y terminación de cualquier actividad, etc.
- Inventarios.
- Calendarización, cronogramas, etc.

6. EVALUACION.

Fase en la que se verifica la efectividad y eficiencia de cada una de las etapas seguidas en este proceso administrativo, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y haciendo un análisis cualitativo de las actividades realizadas y los recursos humanos y materiales que intervinieron en el proceso.

Para la organización escolar a nivel primaria no hay una normativa muy rígida en cuanto al proceso administrativo, cada escuela aplica las etapas o fases necesarias para lograr efectividad en la organización. Como pudo apreciarse que para llevar a cabo la organización de la institución es necesario optar por ciertos criterios, así también todos los recursos, actividades y personas que se desea integren la organización escolar, deben sujetarse a las etapas del proceso administrativo; como se trata de un proceso no siempre puede apreciarse con exactitud en qué fase se encuentra la organización de tal o cual aspecto, no obstante, el Director, el cuerpo docente y el departamento administrativo tienen siempre presente ya sea de manera explícita, o bien implícitamente, las etapas del proceso administrativo educacional.

#### III.1.4 Gobierno escolar.

Finalmente hemos llegado a un punto clave dentro de la organización: el gobierno escolar.

"La función de gobierno se entiende en el marco educativo como una labor coordinadora y reflexiva. No se aprecian las normas en tanto conducen a la uniformidad de procedimientos, pero siguen siendo necesarias en cuanto aseguran la unidad interior y la armonía que hacen imposible la anarquía y el capricho pasajero."<sup>(91)</sup>

Aunque se promueve la labor y participación de todo el equipo es necesario establecer normas que aseguren la estabilidad y eviten caminos equivocados a algunos miembros del grupo.

Los miembros que respaldan la función de gobierno tienden a sugerir, evitando la imposición; todos los que integran la comunidad educativa, pueden aportar opiniones y colaborar en las acciones a realizar.

La Organización de las Instituciones educativas deben permitir al máximo la delegación de autoridad y la participación responsable en la toma de decisiones. Se trata de fomentar un gobierno descentralizado en el que cada equipo o departamento funcione con autonomía, aunque esté vinculado al resto de los equipos por los objetivos comunes que todos pretenden lograr. Cada departamento debe tener un representante que reporte las decisiones tomadas en el equipo.

---

91) CHICO GONZALEZ, Pedro., op.cit., p. 503.

Los maestros también deben fomentar dentro del aula la autonomía, el trabajo en equipo y la toma responsable de decisiones.

La responsabilidad y el compromiso con el que se tomen las decisiones irá evolucionando paulatinamente. En el ciclo de Educación Primaria los alumnos serán capaces de decidir sobre las tareas que cada uno desea realizar, así como participar en la decisión del trabajo de su equipo y aún en las clases colectivas; las capacidades de decidir en un nivel más alto podrán irse percibiendo paulatinamente en ciclos posteriores.

Es de vital importancia que el profesor de Primaria comulgue con la idea de un gobierno compartido, para que fomente en sus alumnos la toma de decisiones y la participación en grupo de diferentes responsabilidades.

En suma, "debe crearse un ambiente de gobierno en el que maestros, coordinadores, alumnos, padres, etc., acudan a la Dirección como una fuente inagotable de riqueza y de alientos, sin ver en ella solamente la fuerza orgánica que protege, que precave o sanciona las propias determinaciones."<sup>(92)</sup>

### III.2 Dirección Escolar en el Nivel de Educación Primaria.

Se inició este capítulo partiendo del debate sobre la cientificidad de la Organización Escolar, para después hacer un análisis del concepto y problemática de la misma. Se especificaron los diferentes criterios de organización, se describieron las fases del proceso administrativo y finalmente se profundizó en el Gobierno Escolar para asentar las bases de uno de los temas centrales de esta investigación, la Dirección Escolar a nivel Primaria.

92) ibidem., p. 504.



III.2.1 Dirección escolar en escuelas primarias de acuerdo con los lineamientos que propone la Secretaría de Educación Pública (SEP)

"El directivo escolar es un elemento clave dentro del sistema educativo, pues en su motivación, conocimientos, capacidad y experiencia, descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el Estado de proporcionar el primer servicio a que tienen derecho los mexicanos, que es una educación de suficiente calidad que coadyuve a elevar sus condiciones de vida."<sup>(93)</sup>

En efecto, es en la persona del director en la que recae la responsabilidad de coordinar adecuadamente todos los recursos humanos y materiales de que dispone la escuela para llevar a cabo un eficiente proceso educativo. De su capacidad y experiencia para orientar al equipo docente a su cargo y de su habilidad para administrar los recursos con que cuenta la institución educativa dependerá en gran parte el logro de los objetivos educacionales.

La Secretaría de Educación Pública considera de vital importancia el trabajo de un director de centro y ha realizado en los últimos años una profunda y minuciosa revisión de los manuales y disposiciones que habían venido rigiendo el puesto en los últimos períodos escolares para ofrecer finalmente un nuevo perfil, propósito y funciones en que habrán de basarse posteriores nombramientos para este cargo.

"Un director de escuela primaria es la persona designada por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcio

93) SEP., Manual del Director., p. 7.

namiento, organización, operación y administración del plantel y los anexos que de él dependen."<sup>(94)</sup>

El perfil de puesto se considera como el conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar correctamente sus funciones; específicamente para este caso la SEP ha delineado un perfil con base en las especificaciones contenidas en los manuales de Organización de los planteles de Educación Primaria.

PERFIL DE PUESTO:

"Escolaridad	Título de profesor de Educación Primaria.
Experiencia	Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
Criterio	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
Iniciativa	Para crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.
Capacidad	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
Actitud	De respeto, compromiso y responsabilidad." <sup>(95)</sup>

De esos mismos manuales se han extraído tanto el propósito como las funciones generales que competen al director.

94) SEP., La Educación Primaria., p. 153.

95) SEP., Manual del Director., p. 23-24.

"El propósito de este puesto es: Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría.

Sus funciones generales son:

1. Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la SEP.
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y los apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.
3. Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad."<sup>(96)</sup>

### III.2.2 La función directiva.

A lo largo de este capítulo se ha venido planteando en forma general tanto los aspectos sobresalientes de la organización escolar como los lineamientos que propone la Secretaría de Educación Pública (SEP) para la dirección de centros educativos a nivel primaria, corresponde ahora plantear el nuevo concepto

96) ibidem., p. 11-12.

de Dirección Escolar en el que diferentes autores han trabajado durante los últimos años.

Se manifiesta una inquietud por aplicar en forma creativa y dinámica los principios y lineamientos que ofrece la organización para lograr una dirección escolar que promueva la participación e interacción de todas las personas que integran la comunidad educativa.

#### 1. EL CONCEPTO DE DIRECCION Y DIRECTOR.

Se inicia con la definición de la dirección a través de sus funciones que según las plantea DRUCKER podrían reducirse a tres: "velar por las finalidades y la visión específica de la institución; obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados, y encauzar las influencias y las responsabilidades sociales."(97)

Traduciendo esta cita a términos de organización educativa se aprecia que una Dirección Escolar tiene por objeto velar por las finalidades y objetivos propios de la institución, a saber explícitamente el aprendizaje y formación de los educandos, el desarrollo del personal, la interacción de todos los miembros de la comunidad educativa, implícitamente el enriquecimiento de la cultura, y el desarrollo del país, en este caso el crecimiento de México; añaden además en este punto, los objetivos concretos que la institución pretende alcanzar de acuerdo con lo expuesto en su ideario, fomento de algunos valores específicos, el desarrollo humano, la educación cristiana, judía, etc.

97) apud., ISAACS, David., Cómo Evaluar los Centros Educativos., p. 87.

En cuanto al trabajo productivo queda claro que en una institución escolar, esto se refiere al logro de objetivos educacionales que siempre estarán relacionados con los alumnos, maestros y el resto de personas que intervienen en el proceso educativo, se pretende que todos y cada uno obtengan resultados positivos que contribuyan de alguna forma a su crecimiento y enriquecimiento personal, y finalmente el encauzar las influencias y responsabilidades sociales podría entenderse como que corresponde a la dirección mantener contacto con la comunidad en forma activa, y como parte de ella contribuir a su desarrollo y colaborar en la solución de problemas; preparar a los educandos para que éstos se integren armónica y productivamente a la sociedad y hacer de todos los adelantos y aportaciones actuales, medios y herramientas valiosos para su desarrollo personal.

La Dirección adquiere sentido solamente si se analiza de acuerdo con sus objetivos; la actividad directiva surge como respuesta a la necesidad de coordinar el trabajo de varias gentes y lograr que éste sea más eficiente y efectivo. La existencia de un director, entonces, solamente se justificaría en la medida en que los profesores necesitaran de su apoyo, guía y supervisión para poder desempeñarse de acuerdo con los lineamientos y normas de la institución con vistas desde luego, al logro de objetivos educacionales e institucionales.

Hace unos años el puesto de director se consideraba como un cargo burocrático al que se le atribuían funciones administrativas y disciplinarias, hoy ese concepto ha cambiado y sobre todo en escuelas privadas la función de directivo ha ido evolucionando confiriéndole cada vez más funciones, se ha visto que par-  
tiendo de la heterogeneidad de los profesores y la cantidad de grupos en una institución, "se puede justificar plenamente la necesidad de contar con un di-

rector. Cada profesor vela por la eficacia de su propia actuación, pero, si se entiende el centro educativo como organización, también hará falta contar con alguien que vele por la eficacia de la totalidad."<sup>(98)</sup>

El director es la persona responsable del logro de los objetivos de la institución y debe valerse para esto de la coordinación e integración del personal de la escuela, designando en caso de ser necesario, el equipo coordinador o directivo que colabora con él en la consecución de objetivos educacionales.

"El equipo directivo es un grupo de especialistas-personas que saben de dirección -a quienes corresponde la coordinación y el control de la organización educativa y, en general, la responsabilidad de la gestión, en nombre de los propietarios de la empresa- el Estado o un grupo de particulares. En realidad lo más importante que hace un equipo directivo de empresa educativa consiste en promover trabajo educativo. (...) su responsabilidad es de mejora, puesto que la empresa educativa es una empresa de servicios de mejora personal."<sup>(99)</sup>

## 2. AUTORIDAD Y PARTICIPACION.

Promover una tarea, coordinar un grupo de personas y dirigir una institución educativa lleva implícito el ejercicio de la autoridad. Un director tiene autoridad, conferida por su puesto en la organización, y autoridad real cuando hace operativa su autoridad para influir positivamente en las decisiones y acciones de todos los miembros de la comunidad educativa: maestros, alumnos, colaboradores, padres de familia, etc.

<sup>98)</sup> ibidem., p. 89.

<sup>99)</sup> OTERO, Oliveros., Estilos de Dirección y Participación Dirigida., p. 1

Etimológicamente autoridad se "deriva del latín: augeo que significa aumentar, incrementar, promover. Vendría a ser, por tanto, la fuerza que sirve para sostener y acrecentar(...). Si entendemos incremento, promoción, en sentido positivo, sólo habrá autoridad, cuando hay afán de servicio. Utilizar la autoridad para dominar equivale a desnaturalizarla.(...) La autoridad tiene como finalidad hacer crecer en educación y, por tanto, en libertad, es decir, en autonomía y en responsabilidad."(100)

La autoridad depende de la persona que la ejerce y de la persona y ambiente sobre el que se ejerce. Puede decirse que en un centro educativo no es posible alcanzar determinados objetivos sin la imposición de las normas y el ejercicio de la autoridad; ésta viene a ser un nexo de unión entre el que manda y el o los que obedecen.

"Podrían destacarse algunas cualidades personales, exigibles a un cierto nivel en quien ejerce la autoridad. Por ejemplo, firmeza, flexibilidad, sobriedad, disponibilidad, energía, perseverancia, optimismo. Conviene advertir no obstante que el cultivo de cada cualidad -o virtud humana- estimula o facilita el cultivo de las restantes; que el énfasis en una o en otra cualidad dependerá del tipo de organización educativa; que el estilo personal del directivo influirá en el cultivo prioritario de unas u otras cualidades. En todo caso, hay algo que debe destacarse siempre en el ejercicio de la autoridad: energía interior.

En síntesis, la relación autoridad-dirección se apoya en el modo de ser y en el modo de hacer de los directivos. En sus capacidades de pensar, de informarse, de decidir, de comunicar claramente, de hacer cumplir. Pero también se apoya en la participación de los colaboradores."<sup>(101)</sup>

Para participar se tiene que ser parte, cuando se toma parte de algo automáticamente se adquiere un compromiso y la responsabilidad queda manifiesta. Se habló en una primera parte de este capítulo del Gobierno Escolar, y de cómo éste debería ser compartido, ahora, profundizando un poco en la participación se puede afirmar que es más fácil exigir la realización de lo que libremente fue decidido que de lo que ha sido impuesto.

Cada miembro en la institución escolar puede y debe participar en el proceso educativo, proporcionando información valiosa como base en la toma de decisiones o bien participando en la toma de algunas decisiones.

Se optó por incluir en este punto los conceptos de autoridad y participación, ya que para efectos de la dirección escolar pueden contemplarse como una sola modalidad autoridad-participativa, entendida como un servicio que supone exigencia y comprensión de quien toma parte en ella, esto quiere decir que aún cuando se promueva la participación, si la aportación de algún elemento no es de la calidad que se suponía, se le pedirá a la persona realice un mejor trabajo.

---

101) OTERO, Oliveros., Estilos de Dirección y Participación Dirigida., p. 4.



"Una de las exigencias de la autoridad participativa (para quienes la ejercen) consiste en apoyarse en lo positivo de cada colaborador; en sus posibilidades, en sus puntos fuertes, no sólo por respeto a la dignidad de la persona, sino también por eficacia. El directivo, para el ejercicio de esta autoridad, necesita prever, pero no desconfiar, informarse, pero no fiscalizar; sugerir, no imponer; ayudar, no limitar; servir, no dominar; guiar, más que prohibir; fijar objetivos más que fijar procedimientos. Es un ejercicio de la autoridad con más conocimiento, con más comprensión, pero no con menos energía interior". (102)

### 3. ESTILOS DE DIRECCION.

En el inciso de Organización escolar se destacaron como sus funciones propias las de "planificar, organizar, dirigir y controlar. A la dirección se le asignan las funciones de estimular, coordinar y supervisar la actividad de las personas y la utilización adecuada de los medios con que cuenta la entidad", (103) no obstante que la estructura y objetivos de la institución son determinados previamente siempre al hacerlos operativos, al poner en práctica todo lo que se ha planeado, se presentan una serie de problemas que reclaman solución; y es aquí donde con un sentido más estricto se realiza la acción directiva ya que la toma de decisiones es una función típica del director quien de modo peculiar decide, comunica y lleva a efecto las diferentes acciones.

"El director y, en general, el directivo en un determinado sector; dentro de algunos condicionamientos o limitaciones, ejerce autoridad, organiza, esta-

102) ibidem., p. 5.

103) GARCIA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática., p. 326.

blece medios de comunicación, etc., de acuerdo con su propio estilo: tiene un estilo de dirección. De hecho, al observar a diferentes directores nos encontramos con distintos estilos de dirección."<sup>(104)</sup>

La actividad profesional del director escolar consiste en la promoción de actividades y trabajos específicos mediante el ejercicio de la autoridad. "No es posible separar, en la dirección, responsabilidad y autoridad: un directivo es una persona que tiene autoridad y responsabilidad"<sup>(105)</sup> y la forma peculiar en que los lleva a la práctica es lo que configura su propio estilo.

La forma de trabajar es algo muy personal, el director de una institución educativa es el responsable de preparar y distribuir las tareas, al igual que de responsabilizar a las personas que llevarán a cabo tal o cual actividad, al dirigir este trabajo el director puede lograr prestigio o en su defecto desprestigiarse.

Un estilo de dirección se define por el tipo de relación que existe entre el directivo y sus colaboradores y demás miembros de la comunidad educativa, a mayor apertura y flexibilidad de la relación humana más optimización en el estilo directivo.

Algunos autores han propuesto diferentes clasificaciones de estilos directivos:

Reniskilert; estilo participativo y no participativo.

104) OTERO, Oliveros., Estilos de Dirección y Participación., p. 2.

105) idem.

McGregor; estilo de dirección y control por medio de la autoridad y estilo de integración de intereses individuales con objetivos de la institución.

En suma lo que define un estilo directivo es la forma de ejercer la autoridad, los estilos son más o menos positivos en la medida en que dan cabida a la confianza a través de la participación siempre dentro del marco de una organización en el trabajo en donde se promueva la libertad responsable y el afán de servir al otro.

"Hay siempre un estilo óptimo en teoría: el más participativo, el más respetuoso con la iniciativa y la responsabilidad de quienes trabajan en las empresas. Pero no es eficaz en toda situación. Cada situación determina cuál es el estilo de dirección más eficaz, en tanto no se mejora la situación mediante la formación adecuada del recurso humano.(...) Hay estilos de dirección negativos, no aconsejables, porque perjudican al directivo, a sus colaboradores. Son estilos negativos aquellos que tienden a dominar, no a servir.

En general los estilos de dirección de tipo negativo -apoyados en la desconfianza, en el control fiscalizador, en la arbitrariedad, etc.- no están relacionados con la eficacia -ni siquiera en su versión parcial de rendimiento-, sino con la inmadurez humana y con la ineptitud para el mando."(106)

106) ibidem., p. 11.

Un estilo positivo de dirección donde la autoridad, el servicio y la participación se presentan de manera armónica, siempre tendrá el toque personal del directivo quien se adaptará a cada situación, tratando de sacar de esta lo mejor posible organizando adecuadamente recursos humanos y materiales.

No obstante que las cualidades personales y ambientales siempre limitan la función directiva, la labor del director consistirá en apoyarse en un prestigio en el deseo eficaz de servicio.

El estilo directivo debe destacar las relaciones que la institución mantendrá con la comunidad educativa: padres de familia, alumnos y demás colaboradores ya que la influencia de estos últimos con la institución educativa está específicamente relacionada con el grado de aceptación y participación que se les demuestre y demande.

"En síntesis la autoridad en su ejercicio personal en la dirección es una influencia influida. Sirve, dirigiendo con sensatez y con sobriedad, y se puede mejorar, en el estilo personal de cada directivo, mediante un perfeccionamiento profesional continuo."<sup>(107)</sup>

### III.2.3 La dirección y los objetivos de la institución educativa.

En cualquier proceso o actividad es necesario conocer previamente la finalidad que se persigue al realizarla, sólo puede verificarse la eficacia de una acción cuando se decide con anterioridad lo que se pretende con ésta.

---

107) ibidem., p. 12.

En una institución educativa todos los miembros deben saber hacia donde se dirigen, y si esto es posible es gracias a los objetivos; Bloom define los objetivos educacionales como "formulaciones explícitas de los modos en que se espera que los alumnos cambiarán a causa del proceso educativo", y R. Mager cita "la definición de objetivos de un programa educativo tiene que reflejar atributos que sean medibles y observables, porque si no es así será imposible determinar si el programa cumple sus objetivos o no". (108)

Una institución educativa y concretamente el director debe plantear una serie de objetivos institucionales que proporcionen a los maestros, padres y alumnos una visión clara y precisa de lo que la escuela pretende, de esta forma se evita que cada uno trabaje con bases en metas personales que si bien pueden aportarle beneficios a los alumnos y al maestro, no están contribuyendo al logro de objetivos institucionales.

Con los objetivos se encauzan las iniciativas de los profesores que siempre sabrán qué pueden hacer con sus alumnos. David Isaacs en su libro "Cómo Evaluar los Centros Educativos" presenta una serie de factores a considerar en vistas de apoyar la acción directiva en "objetivos tendencia", áreas de apoyo o actividad, tareas típicas de cada miembro y evaluación.

#### 1. OBJETIVOS.

En primer término el director con base en la experiencia y aportación de la comunidad plantea los objetivos tendencia del centro que "resultados desea-

---

108) ISAACS, David., Cómo Evaluar los Centros Educativos., p. 56.

dos, previstos y solamente alcanzables en parte."<sup>(109)</sup> quiere decir que lo que proponen (Ejemplo: Desarrollo de virtudes humanas) no puede lograrse con una sola actividad, pero que el conjunto de éstas debe estar encaminada a conseguirlo.

Para plantear los objetivos tendencia el director respeta los lineamientos y objetivos que se proponen en documentos oficiales (Ley Federal de Educación, Artículo Tercero Constitucional, etc.), así como los objetivos que generalmente existen explícitamente en las escuelas privadas. Los objetivos son valiosos en cuanto proporcionan información concreta a quienes deseen información sobre la institución educativa.

Se corre el peligro de que en el afán de abarcar todas las áreas de la institución se propongan tantos objetivos que estos lleguen a ser inoperables e inútiles. Si los objetivos tendencia del centro son realmente operativos "servirán para coordinar los esfuerzos de las personas que trabajan en el centro y serán como los cimientos de la organización de todas las actividades que ahí se realizan. Los objetivos tendencia del centro deberán reflejar, por tanto, lo más permanente, y será una función fundamental del director velar por ellos."<sup>(110)</sup>

El director debe siempre mantener contacto con los maestros, padres y alumnos a fin de conocer la situación real de la institución y con base en ésta poder plantear las posibilidades de desarrollo. Para el director es de vital im-

109) ibidem., p.

110) ibidem., p. 95.

portancia recabar constantemente información de todo el personal a fin de conseguir a través de la participación la unidad en los objetivos del Centro.

## 2. TAREAS TIPICAS

Con base en los objetivos propuestos, es necesario que el director defina las "tareas típicas" de cada miembro de la comunidad escolar. Estas tareas son diferentes en cada institución ya que como se acaba de mencionar, las tareas típicas están íntimamente relacionadas con los objetivos propuestos.

La definición de estas tareas aseguran al profesor y demás miembros del personal congruencia entre lo que se persigue y lo que hace, no se trata de definir un perfil perfecto, sino por el contrario aportar las pautas en las que cada miembro del personal y especialmente el maestro con su personal estilo, puedan desempeñar las tareas asignadas, permitiendo así la posibilidad de establecer un sistema armónico en función de objetivos.

## 3. EVALUACION.

Finalmente concluimos el capítulo de Organización y Dirección Escolar destacando la evaluación institucional que debe llevar a cabo el director con base en los objetivos propuestos para comprobar la eficacia de su función directiva.

Partiendo de la aportación que la organización educativa hace a las instituciones escolares, se presentan a continuación cinco elementos básicos que el directivo debe considerar en el momento de evaluar la dirección de una escuela en particular.

Los cinco elementos a considerar son:

1. "Objetivos. Los objetivos en el nivel del centro; de los directivos; de los padres; de los profesores; de los alumnos; los objetivos profesionales y personales.
2. Areas de actividad y tareas típicas. Docencia, orientación personal; normativa de la convivencia; perfeccionamiento continuo e investigación.
3. Recursos humanos. El trabajo de las personas; la comunicación; la participación; la orientación.
4. Recursos materiales. El tiempo; recursos económicos; edificios; instalaciones; materiales; instrumentos.
5. Estructura. De los objetivos; de las áreas de actividad; de los recursos humanos; de los recursos materiales."<sup>(111)</sup>

Una vez que se ha planteado la evaluación de la función directiva y habiendo analizado a lo largo del capítulo, los aspectos más sobresalientes en cuanto a la Organización Escolar y la Dirección Escolar a nivel Primaria, se procede a continuación, al estudio sobre la función directiva que se presenta en algunas escuelas Primarias de la ciudad de México, que han optado por el Estilo Personalizado de Educación.

---

111) ibidem., p. 99.



## CAPITULO IV

### ESTUDIO SOBRE LA ORGANIZACION Y DIRECCION DE ESCUELAS PRIMARIAS CON EDUCACION PERSONALIZADA

#### IV.1 Introducción.

Con base en la investigación documental realizada sobre la Educación Personalizada y el proceso de Organización y Dirección a nivel Primaria, se analizarán en este capítulo los aspectos más importantes de la relación que existe entre los tres conceptos:

- Organización y Dirección Escolar.
- Nivel Primario de Educación.
- Estilo Personalizado de Educación.

Mediante el estudio de campo realizado en diferentes instituciones de Educación Primaria que sustentan un estilo personalizado, se pretende identificar las funciones propias del director en estos centros educativos, para que posteriormente, con base en los principios de la Educación Personalizada y considerando los criterios de la Organización y Dirección Escolar, se proponga un manual con las funciones idóneas de un directivo de Escuela Primaria con Educación Personalizada.

#### IV.2 Propósito del Estudio de Campo.

El propósito de esta investigación está encaminada a la verificación del proceso de Administración y Dirección que se presenta en las Escuelas Primarias

con Educación Personalizada, resaltando especialmente las funciones propias del director; se espera comprobar con datos estadísticos, la necesidad de proponer un manual de funciones específicas del director, de una Escuela Primaria, que ha optado por el estilo personalizado en educación.

#### IV.3 Objetivos del Estudio de Campo.

1. Centro Educativo.- Comprobar la eficacia de la actuación del directivo al analizar las características que presenta la organización escolar de una Escuela Primaria con Educación Personalizada: en cada uno de los siguientes aspectos:

- Objetivos y áreas de actividad.
- Recursos humanos.
- Recursos materiales.
- Estructura.

2. Funciones Propias del Director.- Especificar las funciones y el estilo propio de un directivo de Escuela Primaria con Educación Personalizada con base en los siguientes aspectos:

- Análisis de situaciones.
- Objetivos.
- Tareas típicas.
- Técnicas directivas.
- Principios de Educación Personalizada.

3. Relaciones con profesores y personal que integra el equipo directivo.

Apreciar los aspectos relevantes de las relaciones del director con los maestros y con quienes integran el equipo directivo de una Escuela Primaria con Educación Personalizada analizando cada uno de los siguientes aspectos:

- Recursos humanos y materiales.
- Tareas típicas.

4. Padres de Familia y entorno.- Comprobar los principios de la Educación Personalizada en las relaciones de la Escuela con los Padres de Familia y la respuesta de éstos hacia la institución.

IV.4 Determinación del Universo y Muestra.

Para llevar a cabo la investigación se seleccionaron las escuelas privadas que a nivel Primaria imparten Educación Personalizada en el Distrito Federal, de acuerdo con la información proporcionada por la Confederación de Escuelas Particulares este número asciende a veintisiete.

El Universo queda constituido por las escuelas primarias particulares afiliadas a la Confederación de Escuelas Particulares y que imparten el Estilo Personalizado en educación. Total de escuelas: 27.

A continuación se procedió a definir la muestra, ya que no obstante que el universo es reducido, no ofrece la seguridad de que en todas las escuelas se pueda encontrar la educación personalizada, con todo lo que de principios filosóficos y propuesta didáctico-pedagógica supone.

Se eligió el Código de la Educación Personalizada de Víctor García Hoz para determinar las escuelas primarias que serían objeto de estudio.

"De acuerdo con los principios de singularidad, autonomía y apertura la organización de centros y la realización de actividades educativas habrá de atenderse a los siguientes principios metodológicos, para que una institución o actividad pueda incluirse dentro del movimiento de la educación personalizada.

1. Organización comunitaria de las instituciones escolares de tal suerte que sean colegiados los órganos de decisión y en ellos participen los escolares en la mayor medida posible, de acuerdo con el grado de madurez.

2. Participación de todos los elementos que constituyen la comunidad educativa, directivos, educadores y alumnos, en la programación de actividades y en la sección, confección y uso del material escolar.

3. Especificación de la taxonomía de objetivos de la enseñanza en función de las distintas formas de expresión.

4. Determinación de los contenidos de la actividad expresiva partiendo de la experiencia personal de los escolares y orientándolos a la cultura sistemática y al mundo profesional.

5. Programación de las actividades de tal suerte que se dedique un tiempo para cada trabajo expresivo, verbal, numérico, plástico y dinámico.

6. Empleo de los elementos que la técnica ofrece al servicio de la educación.

7. Determinación de los objetivos de la orientación sobre la base de una formulación explícita de los valores que han de ser estimados y realizados por los escolares.

8. Programación explícita de la orientación de los escolares, en la que los factores técnicos, utilizados por personal especializado, se articulen con los factores humanos operantes en toda situación educativa.

9. Diagnóstico de cada escolar y utilización del mismo por el propio alumno, por los profesores, orientadores y padres.

10. Pronóstico del rendimiento de cada alumno, fundado en el diagnóstico previo y utilizado en la evaluación posterior.

11. Actuación del profesor como estímulo, orientación y control del trabajo de los escolares, de tal suerte que lo que los estudiantes puedan realizar por sí solos lo realicen sin intervención del profesor.

12. Práctica de la docencia de equipo.

13. Agrupación flexible de alumnos.

14. Utilización de todas las situaciones de aprendizaje, ponderando especialmente el trabajo en equipo y el trabajo individual de los escolares.

15. Evaluación y promoción continuas.

16. Autoevaluación del estudiante y exigencia de responsabilidad por las decisiones tomadas y por el cumplimiento de actividades iniciadas.

17. Participación de la familia y la comunidad en las actividades escolares.

18. Evaluación permanente de todas las condiciones y elementos de la educación para ir descubriendo nuevos estímulos y métodos que cada vez hagan más eficaz la tarea de la comunidad educativa."(113)

Con base en los 18 principios del código expuesto se procedió a obtener información significativa que facilitara la determinación de la muestra. De las

---

113) GARCIA HOZ, Víctor., Educación Personalizada, p. 320-321.

27 escuelas solamente fue posible entrevistar personalmente a 15 directivos, en el resto de las instituciones: (12), la información con respecto a los 18 principios que determinan las Escuelas de Educación Personalizada, fue proporcionada por subdirectores, coordinadores o secretarías de Dirección.

De acuerdo con la información obtenida se evaluó cada escuela otorgando un porcentaje de 5.5% por cada uno de los 18 principios que se respetaran completamente en la institución. Los porcentajes obtenidos en cada una de las 27 escuelas fue el siguiente:

\* NOTA: 18 Principios 5.5% cada uno =  $18 \times 5.5\% = 100\%$ .

1. 66.66%	8. 72.22%	15. 61.11%	22. 38.88%
2. 55.55%	9. 83.33%	16. 55.55%	23. 61.11%
3. 83.33%	10. 44.44%	17. 61.11%	24. 55.55%
4. 88.88%	11. 61.11%	18. 83.33%	25. 61.11%
5. 61.11%	12. 61.11%	19. 66.66%	26. 50%
6. 55.55%	13. 50%	20. 50%	27. 44.44%
7. 38.88%	14. 66.66%	21. 50%	

Considerando como aceptable un promedio de 70% se aproximaron los resultados de las cifras cuyo decimal era 6, de tal forma el porcentaje 66.66 fue registrado como 70%, el cómputo final nos muestra que las escuelas clasificadas entre el 70 y el 100% son solamente ocho:

1. 66.66 - 70%	3. 83.33 - 80%	4. 88.88-80%	8. 72.22 - 70%
9. 83.33 - 80%	14. 66.66 - 70	18. 83.33 - 80%	19. 66.66 - 70%

La muestra real total en que se basa la presente investigación es de: 8 directivos de Escuelas Primarias con Educación Personalizada en el Distrito Federal.

#### IV.5 Técnica e Instrumento Empleado para el Estudio de Campo.

Se optó por la técnica que propone la investigación descriptiva mediante la aplicación de un cuestionario o instrumento similar que obtiene información sobre los aspectos o puntos importantes sobre los que se desea investigar.

El instrumento elaborado para efectos de esta investigación incluye 45 preguntas; fue basado en los cuestionarios que propone David Isaacs<sup>(114)</sup> y enriquecido con la aportación de los principios y finalidad de la Educación Personalizada.

Con los items del cuestionario se pretende obtener información relevante del Directivo de la Institución educativa con respecto a cuatro aspectos fundamentales:

1. Centro educativo o escuela.
2. Funciones propias del director.
3. Relaciones con profesores y personal que integra el equipo directivo.
4. Padres de Familia y entorno.

A continuación se presenta el instrumento empleado durante el estudio de campo realizado en las Escuelas Primarias seleccionadas.

114) cfr., ISAACS, David., Cómo Evaluar los Centros Educativos., p. 87-118.

CUESTIONARIO SOBRE ORGANIZACION Y DIRECCION ESCOLAR  
EN ESCUELAS PRIMARIAS CON EDUCACION PERSONALIZADA

NOTA: La información que se obtiene mediante este cuestionario es confidencial  
se emplea únicamente con fines estadísticos.

DIRIGIDO A: DIRECTORES

Responda cada pregunta con base en el siguiente baremo:

4 ..... si                    3 ..... más bien sí                    2 ..... entre sí y no  
1 ..... más bien no                    0 ..... no

PARA CADA PREGUNTA ESCRIBA DENTRO DEL ( ) EL NUMERO CORRESPONDIENTE.

1. ¿Están escritos, con claridad, unos objetivos en función de los cuales se debería desarrollar el trabajo en su centro educativo?.....( )
2. ¿Existe acuerdo entre directivos y profesores sobre lo que entienden por educación personalizada, de tal forma que existe realmente este estilo en el centro?.....( )
3. ¿Están definidos por escrito los perfiles de funciones de los directivos y de los profesores?.....( )
4. ¿Existe un reglamento de directivos y profesores que determina y explica aspectos organizativos del centro?.....( )
5. ¿Existe una orientación sistemática a los profesores nuevos?..( )
6. ¿Existe un intercambio frecuente de información formal y sistemático entre los directivos y los profesores?.....( )
7. Los profesores, ¿deciden y opinan habitualmente en asuntos que les pueden afectar?.....( )



8. Se organizan actividades periódicas en el Centro, en orden a un perfeccionamiento continuo de directivos y profesores?.....( )
9. ¿Está establecido un sistema de evaluación y autoevaluación del trabajo de los profesores?.....( )
10. ¿Existen medios para que las experiencias y sugerencias más valiosas de los directivos y profesores sean conocidas por las personas que pueden aprovecharlas?.....( )
11. ¿Existe una relación actualizada del equipo, materiales didácticos, audiovisuales, etc., a disposición del profesorado?.....( )
12. ¿Se utilizan los recursos materiales de acuerdo con criterios de desarrollo personal, autonomía y participación?.....( )
13. ¿Existen sistemas de archivo que permitan conservar y localizar rápidamente cualquier documento?.....( )
14. ¿Existen criterios en función de los cuales se distribuye el tiempo disponible en el centro educativo?.....( )
15. ¿Consideran la mayoría de los directivos y de los profesores que realizan una labor conjunta encaminada al logro de objetivos?.....( )
16. ¿Las actividades que se desarrollan en el centro reflejan que se ha asimilado un estilo personalizado en educación?.....( )
17. ¿Cuenta usted con una información amplia sobre los objetivos personales y profesionales de los miembros del equipo directivo y de los profesores recogida de los propios interesados?.....( )
18. ¿Cuenta usted con una información completa sobre los puntos débiles y fuertes de los miembros del equipo directivos y de los profesores en relación con el cumplimiento de sus funciones?.....( )
19. ¿Recoge información por escrito sobre la experiencia vivida y observada con el fin de marcar opciones de mejora para su escuela en un futuro?( )

20. ¿Consulta usted habitualmente con los miembros de su equipo y profesores, responsables de áreas de competencia ajenas a la suya propia, antes de tomar decisiones que pueden afectarles?.....( )
21. Tiene usted establecida en este momento una relación de objetivos prioritarios a conseguir en la escuela?.....( )
22. ¿Tiene usted definido algún objetivo concreto respecto a una mejora en su zona de competencia que, después de un período de tiempo evaluará?.( )
23. ¿Ha conseguido que se lleve a cabo algún proyecto en equipo para mejorar algún aspecto del centro en los últimos seis meses?.....( )
24. ¿Aplica usted los principios de la educación personalizada en todas las actividades que desempeña diariamente en la escuela?.....( )
25. ¿Considera usted que la educación personalizada ofrece posibilidades útiles y prácticas con respecto a la organización y dirección de la escuela primaria?.....( )
26. ¿Orienta usted a los miembros de su equipo y a los profesores para que puedan llegar a cumplir eficazmente con las tareas que les competen?.....( )
27. ¿Se entrevista usted periódicamente con los miembros del equipo directivo y con los profesores de su escuela?.....( )
28. ¿Exige usted y controla el cumplimiento de las decisiones tomadas en su zona de competencia de tal forma que se ejecute lo decidido dentro de los plazos establecidos?.....( )
29. ¿Tiene usted definidas sus funciones y los límites de su zona de autonomía y autoridad en la escuela?.....( )
30. ¿Ha leído usted en los seis últimos meses algún libro sobre educación personalizada?.....( )
31. ¿Prevé y decide el mejor momento para cumplir con cada una de las tareas que le competen, distribuyéndolas en el tiempo de tal forma que cada tarea reciba la atención debida?.....( )

32. ¿Realiza usted las gestiones o trámites burocráticos a su cargo de acuerdo con las normas establecidas y dentro de plazos exigibles?.....( )
33. ¿Ha asistido durante el presente año escolar a un curso, conferencia, etc., sobre educación personalizada?.....( )
34. ¿Discute y profundiza periódicamente con los miembros del equipo directivo y con los profesores los principios de la educación personalizada.( )
35. ¿Revisa usted periódicamente la relación de sus funciones con el fin de no olvidarse de ninguna de ellas?.....( )
36. ¿Ha leído algún libro o artículo sobre la dirección y organización de centros educativos en los últimos tres meses?.....( )
37. ¿Acude usted a las reuniones habitualmente con la preparación adecuada, es decir, en condiciones de aportar una opinión meditada sobre los temas a tratar, y en su caso, con la documentación adecuada?.....( )
38. Al dirigir reuniones, ¿exige usted una preparación adecuada de los miembros del equipo directivo o profesores hasta el punto de que si no ha habido dicha preparación no se discute el tema en cuestión?. .....( )
39. ¿Organiza y dirige las actividades en grupo con los directivos y profesores (reuniones para tomar decisiones, estudiar un problema, informar, etc.), sabiendo perfectamente lo que se persigue?.....( )
40. ¿Están informados los padres de familia de los objetivos del estilo educativo, de los aspectos organizativos de la escuela que les puede ser útil conocer?.....( )
41. ¿Organiza la escuela actividades para orientar a los padres en la educación de sus hijos?.....( )
42. ¿Cuenta la escuela con la colaboración eficaz de algunos padres de familia?.....( )

43. ¿Acuden a la escuela la mayoría de los padres para hablar con algún profesor sobre los estudios de su hijo?.....( )

44. ¿Existe la preocupación de hacer de la escuela no sólo un lugar para estudiar los alumnos, sino también un centro para influir en otros aspectos del entorno inmediato?.....( )

45. ¿Se recoge información de los padres sobre sus opiniones respecto a distintos aspectos del centro?.....( )

AGRADECEMOS DE ANTEMANO LA AYUDA BRINDADA AL RESPONDER ESTE CUESTIONARIO.

#### IV.5.1 Relación de los objetivos con los items del cuestionario.

Los objetivos para cada uno de los aspectos que se analizarán mediante el cuestionario son los siguientes:

1. Centro Educativo. Comprobar la eficacia de la actualización del directivo al analizar las características que presenta la organización escolar de una escuela Primaria con Educación Personalizada en cada uno de los siguientes aspectos:

- Objetivos y áreas de actividad.
- Recursos humanos.
- Recursos materiales.
- Estructura.

2. Funciones propias del Director. Especificar las funciones y el estilo propio de un directivo de Escuela Primaria con Educación Personalizada con base en los siguientes aspectos:

- Análisis de situaciones.
- Objetivos.
- Tareas típicas.
- Técnicas directivas.
- Principios de Educación Personalizada.

3. Relaciones con profesores y personal que integra el equipo directivo:  
Apreciar los aspectos relevantes de las relaciones del director con los maestros y con quienes integran el equipo directivo de una Escuela Primaria con Educación

Personalizada analizando dos aspectos:

- Recursos humanos y materiales.
- Tareas típicas.

4. Padres de familia y entorno: Comprobar los principios de la Educación Personalizada en las relaciones de la Escuela con los Padres de Familia y la respuesta de éstos hacia la institución.

Las 45 preguntas del cuestionario fueron distribuidas con base en los aspectos que se desean analizar a fin de obtener información significativa de los 4 objetivos propuestos anteriormente. Las preguntas referentes a cada objetivo se distribuyeron alternadamente como se aprecia a continuación.

O B J E T I V O	NUMERO DE PREGUNTA DEL CUESTIONARIO
1. Centro Educativo o Escuela	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15 16.
2. Funciones propias del Director	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36. 37, 38, 39
3. Relaciones con profesores y personal que integra el equipo <u>direc</u> tivo.	6, 7, 11, 26, 27, 34.
4. Padres de familia y entorno.	40, 41, 42, 43, 44, 45.

#### IV.6 Criterios de Análisis de Datos.

Con la finalidad de hacer un análisis primero parcial de cada uno de los objetivos propuestos, y después en forma general de la función directiva de las Escuelas Primarias con Educación Personalizada, se procedió de la siguiente forma:

1. Se agruparon las preguntas de cada aspecto objetivo de acuerdo con los elementos de la organización educativa, los aspectos y las actividades que les fueron comunes.

2. Se elaboraron tablas para registrar las respuestas a cada una de las preguntas que se incluyeron para cada objetivo.

La distribución de las tablas es la siguiente:

1 (1)  
Tabla # 1-A

(2)  
Preguntas:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

(3) PREGUNTAS	A	B	C	(4) D	E	F	G	H	VALOR MEDIO
1									(6)
2									
3									
4									
				(5)					M = (7)

(1) En primer término se señala el número progresivo de tabla y el objetivo que se está analizando.

(2) Se presentan las preguntas específicas del objetivo.

(3) Se escribe dentro de los cuadros el número correspondiente a cada pregunta.

(4) Cada uno de los ocho encuestados es identificado con una letra: a, b, c, d, e, f, g, h.

(5) Dentro de cada cuadro se asigna el valor que cada encuestado le otorgó a las preguntas según el baremo: 4 sí; 3 más bien sí; 2 entre sí y no; 1 más bien no; 0 no.

(6) A continuación se suman todas las respuestas para una misma pregunta y se divide entre el número de encuestados (8) a fin de obtener el valor medio por pregunta.

(7) Cuando se han analizado todas las preguntas se saca la media de los valores medios.

3. A continuación con base en la información obtenida se presenta otra tabla en referencia al mismo objetivo para obtener el porcentaje de población y la media.

La distribución de la tabla es la siguiente:



Tabla: 1 B

PUNTAJACION PREGUNTA	4	3	2	1	0
87.5	12.5%	0.00%	0.00%		
M =					

- (1) Se escribe el número de tabla y el objetivo que se está analizando.
- (2) Se escribe dentro de los cuadros el número correspondiente a cada pregunta.
- (3) Se escribe dentro de los cuadros la puntuación correspondiente a cada baremo (4, 3, 2, 1, 0)
- (4) Se suma la frecuencia de cada puntuación (tabla anterior) y se asigna el porcentaje obtenido, anotándolo en el cuadro correspondiente.
- (5) Se obtiene la media de la población sumando el total de puntuaciones y dividiéndolo entre el número de preguntas de cada tabla.

4. Posteriormente, con base en la información cuantitativa de ambas tablas, se procede a la interpretación cualitativa.

5. Quando se han presentado e interpretado todas las tablas referentes a un objetivo, se elabora una escala estimativa con el promedio del valor medio a fin de presentar una visión global de los aspectos incluidos en cada uno de los cuatro objetivos.

EJEMPLO: ESCALA ESTIMATIVA CON EL PROMEDIO DEL VALOR MEDIO

OBJETIVO: \_\_\_\_\_

ASPECTOS:

		4	3	2	1	0
1.1	Objetivos y áreas de actividad	(3.09)	.	.	.	.
1.2	Recursos humanos	(3.14)	.	.	.	.
1.3	Recursos materiales	(3.33)	.	.	.	.
1.4	Estructura	(3.06)	.	.	.	.

6. Finalmente cuando se han interpretado cualitativamente todos los objetivos, se procede a elaborar una escala estimativa de la media general del valor medio, para que con base en la media global se pueda concluir sobre los datos obtenidos.



TABLA 1.1 (B) OBJETIVOS Y AREAS DE ACTIVIDAD

	4	3	2	1	0
1	87.5%	12.5%	0.00%	0.00%	0.00%
2	12.5%	75.0%	12.5%	0.00%	0.00%
3	12.5%	62.5%	12.5%	12.5%	0.00%
4	25.0%	50.10%	12.50%	0.00%	12.50%
M =	34.37%	50.00%	9.37%	3.12%	3.12%

La puntuación media global respecto de los objetivos y áreas de actividad es de 3.09.

La media de la población fue la siguiente: los objetivos y áreas de actividad si están bien delimitados, sólo por un 34.37% de los directores; más bien sí por la mitad de la población; entre sí y no por un 9.37% de los directores; y más bien no o no por un 6.24%.

Los valores medios más bajos son los que se refieren a los perfiles de funciones y al reglamento de profesores lo cual refleja que en algunos casos aún no se han aplicado los principios del estilo educativo personalizado en lo que se refiere a los objetivos y áreas de actividad. Es importante que éstos sean conocidos por el personal no solo a través de sesiones de trabajo o comentarios orales; es vital que los objetivos y las funciones queden plasmados en el papel.



TABLA # 1.2 (B) RECURSOS HUMANOS

	4	3	2	1	0
5	75.0%	25.0%	0.00%	0.00%	0.00%
8	25.0%	50.0%	25.0%	0.00%	0.00%
9	0.00%	75.0%	25.0%	0.00%	0.00%
10	37.5%	37.5%	25.0%	0.00%	0.00%
M=	34.37	46.87	18.7	0.00%	0.00%

La puntuación media global respecto a los recursos humanos de la institución fue de 3.14.

La media de la población fue la siguiente. Los recursos humanos si son considerados ampliamente solo por un 34.37% de los directores; más bien si por un 46.87% y entre sí y no por un 18.7% de los directivos.

Los valores medios más bajos se reflejan en lo referente a la posibilidad de compartir experiencias y sugerir cambios; asimismo solo en 2 de los casos se responde afirmativamente a la organización de actividades de perfeccionamiento del personal docente, el resto de los entrevistados parece que consideran este aspecto sólo de forma ocasional.

En una escuela de Educación Personalizada la formación de los recursos humanos debe ser preocupación fundamental del directivo.



TABLA # 1.3 (B) RECURSOS MATERIALES

	4	3	2	1	0
12	37.5%	62.5%	0.00%	0.00%	0.00%
13	37.5%	25.0%	25.0%	12.5%	0.00%
14	75.0%	25.0%	0.00%	0.00%	0.00%
M =	50.0%	37.5%	8.33%	4.16%	0.00%

La puntuación media global respecto de los recursos materiales de la institución fue de 3.33

La media de la población nos muestra que los recursos materiales si son aprovechados adecuadamente por un 50% de los directivos; más bien sí por un 37.7%; entre sí y no por un 8.33% de los encuestados y más bien no por un 4.16%.

Solamente el 50% de los directivos dice aprovechar sus recursos de acuerdo con los criterios que propone la Educación Personalizada. El valor medio más bajo lo obtuvo lo referente a los sistemas de archivo y documentación lo que resulta comprensible si se considera que en nuestro país la computación aún no ha sido absorbida por todo el sector educativo. No obstante, cabe mencionar que aún cuando los recursos sean escasos, es labor del directivo encontrar la forma óptima en que éstos puedan ser utilizados.



TABLA # 1.4 (A) ESTRUCTURA DEL CENTRO

PREGUNTAS:

15. ¿Considera la mayoría de los directivos y de los profesores que realizan una labor conjunto encaminada al logro de objetivos?
16. ¿Las actividades que se desarrollan en el centro reflejan que se ha asimilado un estilo personalizado de educación?

	A	B	C	D	E	F	G	H	VALOR MEDIO
15	4	3	3	2	3	3	2	4	3
16	3	4	3	3	3	2	3	4	3.12
									3.06

TABLA # 1.4 (B) ESTRUCTURA DEL CENTRO

	4	3	2	1	0
15	25.0%	50.0%	25.0%	0.00%	0.00%
16	25.0%	62.5%	12.5%	0.00%	0.00%
M =	25.0%	56.2%	18.7%	0.00%	0.00%

La puntuación media global respecto de la estructura del centro fue de 3.06.

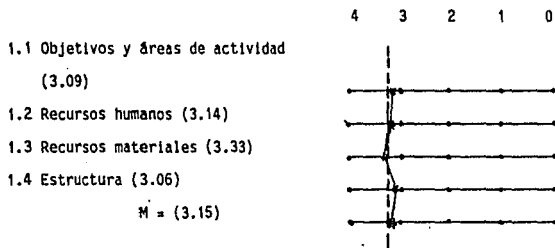
La media de la población nos muestra que la estructura del centro con base en el estilo de Educación Personalizada sí está bien definida, solamente por un 25%; más bien sí por un 56.2%; y entre sí y no por un 18.7%.

El valor medio obtenido en estas preguntas refleja que realmente solo en dos casos los directivos manifiestan que se ha asimilado el estilo personalizado de educación y que tanto ellos como sus profesores realizan una labor conjunta encaminada al logro de objetivos. Esta información permite afirmar que en más de la mitad de las escuelas visitadas el director debe realizar una labor más profunda para que la educación Personalizada sea asimilada por la comunidad educativa como un estilo nuevo que impregne las actividades que desempeñan.

ESCALA ESTIMATIVA 1 CON EL PROMEDIO DEL VALOR MEDIO EDUCATIVO

CENTRO EDUCATIVO

OBJETIVO 1: Comprobar la eficacia de la actuación del directivo al analizar las características que presenta la Organización Escolar de una Escuela Primaria con Educación Personalizada en cada uno de los siguientes aspectos:



La información relevante que estas preguntas proporcionan hacen referencia, no propiamente a la actuación del director, sino a lo que su función directiva debería haber logrado en el centro educativo, se constata en escala estimativa que los directivos de las escuelas investigadas más bien sí han logrado una Organización Educativa acorde a los principios que sustenta la Institución. Están todavía en proceso de conseguir que la organización escolar sea más eficaz para que refleje un proceso directivo más acorde con el estilo de educación personalizada.



TABLA # 2.1 (B) ANALISIS DE LA SITUACION

	4	3	2	1	0
17	0.00%	37.5%	50.0%	12.5%	0.00%
18	50.0%	50.0%	0.00%	0.00%	0.00%
19	37.5%	25.0%	37.5%	0.00%	0.00%
20	25.0%	62.5%	12.5%	0.00%	0.00%
M =	28.12%	43.7%	25%	3.12%	0.00%

La puntuación media global obtenida en la tabla 2.1 (A) fue de 2.96

Dentro de las funciones propias del director el análisis de situaciones, sí es desarrollado adecuadamente tan sólo por él, 28.12% de los encuestados; más bien sí por el 43.7% de la población; entre sí y no por el 25% de los directivos y más bien no por el 3.12% de la población.

En este caso la información obtenida hace referencia directa a las funciones del director. En un estilo de educación personalizada el trato y la relación con el cuerpo docente es de vital importancia. El valor medio más bajo (2.25) es el que se refiere al conocimiento personal de los colaboradores lo que permite suponer que más del 60% de los directivos no han puesto mucho interés al respecto.

La riqueza del trabajo en equipo es como de las bondades de este estilo educativo, una función más que debe señalarse al directivo que esté interesado en obtener el máximo provecho de la Educación Personalizada.

TABLA # 2.2 (A) OBJETIVOS

PREGUNTAS:

21. ¿Tiene usted establecido en este momento una relación de objetivos prioritarios a conseguir en la escuela?
22. ¿Tiene usted definido algún objetivo concreto respecto a una mejora en su zona de competencia que, después de un período de tiempo evaluará?
23. ¿Ha conseguido que se lleve a cabo algún proyecto en equipo para mejorar algún aspecto del centro en los últimos seis meses?

	A	B	C	D	E	F	G	H	VALOR MEDIO
21	4	3	3	3	4	2	4	4	3.37
22	4	4	3	2	3	3	4	4	3.37
23	4	4	4	2	4	2	3	4	3.37
									3.37

TABLA # 2.2 (B) OBJETIVOS

	4	3	2	1	0
21	50.0%	37.5%	12.5%	0.00%	0.00%
22	50.0%	37.5%	12.5%	0.00%	0.00%
23	62.5%	12.5%	25.0%	0.00%	0.00%
M =	54.16%	19.1%	16.6%	0.00%	0.00%

La puntuación media global respecto de los objetivos que debe plantear el directivo fue de 3.37.

La media de la población fue la siguiente: los objetivos de la institución sí están bien delimitados en un 54.16% de los directivos; más bien sí por un 29.1% de la población y entre sí y no solamente por el 16.6%.

El valor medio permite afirmar que el directivo sí está preocupado por el establecimiento de objetivos y por darles a estos prioridad. Considerando la tabla 2.1 puede afirmarse que a los directores les preocupan más las funciones que tienen relación con la organización académica que con el trato personal, lo que equivale a decir que sus funciones se dirigen más a la forma que al fondo.





TABLA # 2.3 (B) TAREAS TIPICAS DEL DIRECTIVO

	4	3	2	1	0
28	50.0%	37.5%	12.5%	0.00%	0.00%
29	62.5%	37.5%	0.00%	0.00%	0.00%
31	25.0%	62.5%	12.5%	0.00%	0.00%
32	87.5%	12.5%	0.00%	0.00%	0.00%
35	50.0%	37.5%	12.5%	0.00%	0.00%
M =	55.0%	37.5%	7.5%	0.00%	0.00%

La puntuación media global respecto de las funciones del directivo fue de 3.47.

Las tareas típicas del directivo según se observa en la media de población sí están bien delimitadas, en un 55%, más bien sí por un 37.5% y entre sí y no solamente por 7.5% de los directivos.

El valor medio (3.47) en lo que se refiere a las tareas típicas del directivo es de los más altos obtenidos hasta ahora. En efecto las tareas que un director debe desempeñar tradicionalmente han sido bastante bien asumidas por los encuestados, la diferencia la establece el estilo de Educación Personalizada en el que además de lo tradicional el directivo asume una serie de responsabilidades que deben verse reflejadas en sus funciones. Un director de una escuela con este estilo educativo no puede conformarse con cumplir satisfactoriamente las tareas típicas.



TABLA # 2.4 (B) TECNICAS DIRECTIVAS

	4	3	2	1	0
36	37.5%	37.5%	12.5%	0.00%	12.5%
37	62.5%	37.5%	0.00%	0.00%	0.00%
38	12.5%	62.5%	12.5%	12.5%	0.00%
39	87.5%	12.5%	0.00%	0.00%	0.00%
M =	50.0%	37.5%	6.25%	3.12%	3.12%

La puntuación media global obtenida en la Tabla # 2.4 (A) respecto de las técnicas directivas fue de 3.27.

La media de población fue la siguiente, las técnicas directivas sí son adecuadas en la mitad de la población; más bien sí en un 37.5%; entre sí y no en sólo un 6.25%; y más bien no y no en un 6.24%.

En lo que se refiere a técnicas directivas los encuestados obtuvieron un valor medio bajo en lo que respecta a la actualización (2.87) y en la exigencia a sus colaboradores de asistir preparados a las reuniones (2.75) esto permite afirmar que en el 50% de los casos los directores aún no aplican adecuadamente los principios de la Educación Personalizada en la selección de sus técnicas y que basan su actuación directiva en la experiencia adquirida en sus años de trabajo.



TABLA # 2.5 (B) EDUCACION PERSONALIZADA

	4	3	2	1	0
24	12.5%	62.5%	25.0%	0.00%	0.00%
25	75.0%	25%	0.00%	0.00%	0.00%
30	25.0%	50%	0.00%	12.5%	12.5%
33	100%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
M =	53.12%	34.37%	6.25%	3.12%	3.12%

La puntuación media global respecto a la asimilación y vivencia de los directores de los principios de la Educación Personalizada fue de 3.31.

La media de población fue la siguiente: más de la mitad de los encuestados (53.12%) sí han asimilado y ponen en práctica los principios de la Educación Personalizada. Más bien sí un 34.37%; entre sí y no un 6.25% y más bien no y no el 6.24% de los directivos encuestados.

El valor medio más bajo (2.62) fue el obtenido en la actualización sobre temas de Educación Personalizada, coincide con el puntaje obtenido al respecto en cuestiones de Organización. Asimismo sólo uno de los encuestados afirma aplicar los principios de la Educación Personalizada en todas las actividades que realiza, lo cual quiere decir que aunque en promedio más bien sí han sido asimilados los principios se requiere de mayor profundización en más de la mitad de los casos.

ESCALA ESTIMATIVA 2 CON EL PROMEDIO DEL VALOR MEDIO

FUNCIONES PROPIAS DEL DIRECTOR

OBJETIVO # 2: Especificar las funciones propias del directivo de Escuela Primaria con Educación Personalizada con base en los siguientes aspectos.

2.1 Análisis y situaciones (2.96)

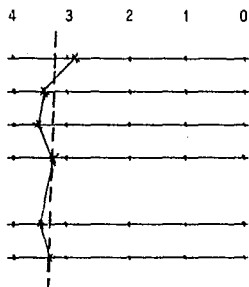
2.2 Objetivos (3.37)

2.3 Tareas típicas (3.47)

2.4 Técnicas directivos (3.27)

2.5 Principios de Educación  
Personalizada (3.31)

M = 3.27



Los puntajes obtenidos respecto de la función directiva nos muestran que los encuestados más bien sí desempeñan sus funciones de acuerdo con el modelo propio de la institución, no obstante aún pueden perfeccionarse las tareas típicas de los directivos principalmente en lo que se refiere al análisis de situaciones y a las técnicas directivas empleadas.



TABLA # 3.1 (B) RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

	4	3	2	1	0
6	37.5%	62.5%	0.00%	0.00%	0.00%
7	25%	62.5%	12.5%	0.00%	0.00%
11	50.0%	25.0%	12.5%	12.5%	0.00%
M =	37.5%	50.0%	8.33%	4.16%	0.00%

La puntuación media global respecto de la relación del directivo con los recursos humanos y materiales fue de 3.20.

La media de población fue la siguiente: los recursos humanos y materiales sí son considerados por los directivos tan sólo por un 37.5%; más bien sí por la mitad de la población; entre sí y no por un 8.33% de los encuestados y más bien no por un 4.16% de los directivos.

Los valores medios obtenidos reflejan que en la mayoría de los casos sí existe una buena comunicación entre el director y los profesores; no obstante, sólo en 2 de los casos se manifiesta que estos intervienen siempre en los asuntos que les pueden afectar. El director debe promover la participación de sus profesores no sólo ocasionalmente sino de ordinario en las actividades que se programen.





TABLA 3.2 (B) TAREAS TÍPICAS PERSONAL DOCENTE

	4	3	2	1	0
26	75.0%	25.0%	0.00%	0.00%	0.00%
27	25.0%	62.5%	12.5%	0.00%	0.00%
34	25.0%	50%	25.0%	0.00%	0.00%
M =	41.6%	45.8%	12.5%	0.00%	0.00%

La puntuación media global respecto del interés y apoyo del directivo hacia los miembros del personal docente fue de 3.29.

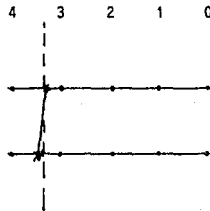
La media de población fue la siguiente: el interés y apoyo de los directivos hacia el personal docente sí se refleja en el 41.6%; más bien sí en un 45.8% de la población y entre sí y no tan sólo en el 12.5% de los encuestados.

El valor medio (3) obtenido en lo que respecta a la actualización de los profesores en los principios de la Educación Personalizada pone de manifiesto nuevamente que los directivos están más preocupados por la forma. Es importante además de apoyar a los maestros en el cumplimiento de sus tareas típicas, no dejar de lado la profundización teórica ya que esta es el fundamento de la actividad en el estilo personalizado de la educación.

ESCALA ESTIMATIVA 3 CON EL PROMEDIO DEL VALOR MEDIO  
RELACIONES CON PROFESORES Y PERSONAL QUE INTEGRA EL  
EQUIPO DIRECTIVO

OBJETIVO # 3: Apreciar los aspectos relevantes del director con los maestros y con quienes integran el equipo directivo de una Escuela Primaria con Educación Personalizada.

- 3.1 Recursos humanos y materiales  
(3.20)
- 3.2 Tareas típicas personal docente (3.29)
- M= 3.24



La media obtenida nos muestra que los directivos encuestados más bien si establecen una relación e intercambio de experiencia con su equipo de profesores al igual que toman en cuenta los materiales existentes para ponerlos a disposición de los docentes. Sin embargo, sólo 10 de las 24 respuestas presentan como resultado un sí definitivo en estas cuestiones lo que permite suponer que aún falta eficientar las relaciones del directivo con sus profesores y material didáctico.



TABLA # 4.1 (B) RELACION DE LA ESCUELA CON LOS PADRES DE FAMILIA Y ENTORNO

	4	3	2	1	0
40	25.0%	50.0%	25.0%	0.00%	0.00%
41	25.0%	50.0%	12.5%	12.5%	0.00%
44	25.0%	37.5%	37.5%	0.00%	0.00%
M. =	25.0%	45.83%	25.0%	4.16%	0.00%

La puntuación media global de la relación de la escuela con los Padres de Familia fue de 2.91

La media de población fue la siguiente: Si se mantiene una relación adecuada con los Padres de Familia y entorno sólo en un 25% de las escuelas encuestadas; más bien si en un 45.83%; entre sí y no en un 25% de los encuestados; y más bien no tan sólo en el 4.16%.

Los valores medios en lo que se refiere a la relación de la escuela con Padres de Familia y entorno son bajos, lo que hace suponer que no se cuenta con una programación sistemática de conferencias, reuniones, etc. para involucrarlos en el estilo educativo; este puede considerarse un error si partimos del supuesto de que la escuela sólo coadyuva con los padres en la educación de sus hijos.



TABLA # 4.2 (B) RELACION DE LOS PADRES DE FAMILIA CON LA ESCUELA

	4	3	2	1	0
42	100%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
43	87.5%	12.5%	0.00%	0.00%	0.00%
45	25.0%	62.5%	12.5%	0.00%	0.00%
M =	70.8%	24.8%	4.16%	0.00%	0.00%

La puntuación media global respecto de la relación de los Padres de Familia con la Institución educativa fue de 3.66.

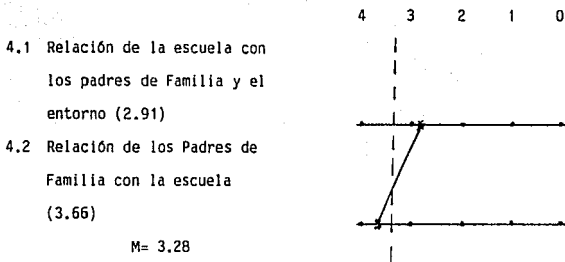
La media de población fue la siguiente: los padres de Familia sí se interesan y participan en las actividades propias de la escuela en un 70.8% de la población más bien sí en un 24.85 de los encuestados; y entre sí y no tan sólo en un 4.16% de las instituciones educativas.

El valor medio más alto obtenido en este estudio es en lo que respecta a la colaboración de los padres de familia en la escuela. Si se cuenta con este interés por parte de ellos es vital que el directivo lo aproveche para canalizarlo hacia una profundización del estilo educativo, si se conoce a fondo, los padres serán excelentes colaboradores y proporcionarán ideas muy valiosas a la escuela.

ESCALA ESTIMATIVA 4 CON EL PROMEDIO DEL VALOR MEDIO

PADRES DE FAMILIA Y ENTORNO

OBJETIVO # 4: Comprobar los principios de la Educación Personalizada en las relaciones de la Escuela con los Padres de Familia y la respuesta de éstos hacia la institución.

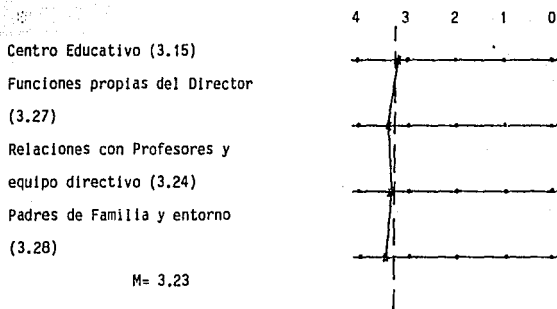


Los puntajes obtenidos respecto a los Padres de Familia y entorno demuestran que los directivos encuestados más bien sí aplican los principios de la Educación Personalizada en este tipo de relaciones. No obstante es evidente que los Padres tienen mayor interés en participar en la escuela que las oportunidades que ésta misma les brinda. El puntaje obtenido (2.91) hace suponer que a este respecto los directivos tienen que esforzarse aún más de como lo han venido haciendo para involucrar a los Padres en el estilo educativo de sus escuelas. Asimismo, en sólo dos casos existe ya la iniciativa de influir en el entorno de manera formal, en el resto de los casos sólo se han realizado actividades ocasionales. La función educativa tiene un mayor impacto cuando se compromete al alumno con su realidad, de la misma forma que la escuela se compromete cuando establece una relación permanente con su entorno.



#### IV.8 CONCLUSIONES SOBRE LOS DATOS OBTENIDOS.

##### ESCALA ESTIMATIVA CON LA MEDIA GENERAL DEL VALOR MEDIO OBTENIDA DE LAS MEDIAS PARTICULARES



La media general obtenida con este estudio nos demuestra que la organización y dirección de las escuelas elegidas es adecuada no obstante, pudo advertirse que al comprobar la eficiencia de la función directiva se encontraron algunas áreas de oportunidad en las que el directivo puede trabajar un poco más.

La eficacia de la función directiva se deduce de las características que presenta la organización escolar, a este respecto se encontró que los centros educativos investigados no tienen perfectamente claras ni las funciones de directivos y maestros, ni los aspectos organizativos del centro.

Existen algunas carencias también en la aplicación de los principios de la Educación Personalizada en las actividades de la escuela. La función edu-

cativa está basada en dichos principios pero el resto de las actividades que no se refieren a la relación maestro-alumno no siempre son impregnadas de esta filosofía. Por ejemplo, la relación del director con sus profesores, la consideración de estos como personas; el uso de materiales y apoyos; la relación de la escuela con la familia y el entorno, etc.

La organización y por ende la función directiva está más enfocada a la forma que al fondo, a la base, a los principios que sustentan todo este estilo educativo. Generalmente los directivos se preocupan más por la especificación de objetivos y el apoyo académico a sus profesores que por realmente penetrarlos con la filosofía de la Educación Personalizada de aquí que en más del 50% de los casos no se profundice habitualmente en estos principios.

Los directivos son bastante efectivos en sus tareas típicas porque las consideran como sus funciones básicas. De aquí que deban tomar conciencia de que al optar por un nuevo estilo educativo sus funciones se transforman y multiplican porque la actividad debe conseguir lo que en principio aparece como idea en un sustento filosófico. El reto del director y de su equipo es hacer vida el estilo de educación personalizada.

Las relaciones con el equipo directivo y los profesores cobran especial importancia en este estilo educativo, asimismo, las relaciones de la escuela con los Padres de Familia y el entorno no pueden dejarse de lado.

Todos estos matices de la función directiva deben quedar de manifiesto en un manual al que el director pueda acceder para verificar y asumir las funcio-

nes que le competen. En la mayoría de los casos (Tabla 1.1) aún no se cuenta con un documento similar de aquí que como resultado de este estudio de campo se presenta a continuación una Propuesta del Manual de Funciones para el Director de Escuelas Primarias con Educación Personalizada.

## CAPITULO V

### PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES DEL DIRECTIVO DE ESCUELAS PRIMARIAS CON EDUCACION PERSONALIZADA

El objetivo de esta tesis era encontrar una relación entre la función directiva y el estilo personalizado de educación ya que éste último por la profundidad de sus principios, la especificidad de sus objetivos y la peculiaridad de su propuesta didáctica demanda la presencia de un profesional que coordine eficazmente todas las tareas y actividades del proceso educativo.

Después de realizar el estudio de campo pudo comprobarse que los directores si bien tienen claras sus funciones estas se refieren a los aspectos administrativos y de la organización que tradicionalmente han venido desempeñando, sin embargo si la escuela ha optado por la Educación Personalizada es necesario replantear estas funciones impregnándolas de los principios que sustentan a este estilo educativo. Es aquí donde se encuentra la riqueza de su aportación. El estilo personalizado a diferencia de otros métodos tiene una base filosófica profunda que emana de la consideración del hombre como persona.

Para realizar la propuesta se tomaron en cuenta tanto los principios de la Educación Personalizada como las innovaciones que en el campo de la organización y Dirección han planteado autores como David Isaacs y Oliveros Otero.

Se parte del supuesto de que los directivos que atienden escuelas con Educación Personalizada están convencidos de las bondades del sistema, y se cuenta además con las aportaciones y el estilo propio de cada uno que con creatividad y entrega desempeñaran cada una de las funciones promoviendo en todo momento el desarrollo personal de quienes integran la comunidad educativa.

**MANUAL DE FUNCIONES PROPIAS DEL DIRECTIVO DE  
ESCUELA PRIMARIA CON EDUCACION PERSONALIZADA**

**ELABORADO POR: ADRIANA RODRIGUEZ MARTINEZ**

## A LOS DIRECTIVOS DE ESCUELAS PRIMARIAS CON EDUCACION PERSONALIZADA.

El presente manual pretende ser un apoyo en el desempeño de su función directiva.

Partiendo de los principios que sustentan a la Educación Personalizada y considerando las valiosas aportaciones que con respecto a la organización y dirección escolar han hecho en los últimos años algunos autores, se procedió a identificar las funciones principales que realiza el director en la escuela y a conectar estas con el estilo personalizado de tal forma que la organización de la escuela sea eficiente desde ambos puntos de vista.

Dado que la Educación Personalizada parte del supuesto filosófico de considerar al hombre como persona, se inicia este manual con este concepto en el que deben basarse todo el resto de las funciones. Es vital que el directivo reconozca en cada miembro de la comunidad educativa a ese ser único e irrepetible dotado de potencialidades superiores que es la persona, para ello es que trabajamos incansablemente; sólo la persona es capaz de dar significado a la labor del directivo y de su equipo.

A continuación se retoman las funciones del directivo en lo que se refiere a la Organización Escolar especificando lo propio de cada modalidad:

### ORGANIZACION

- material
- administrativa
- de profesores
- de alumnos
- de personal especializado
- del equipo directivo
- de padres de familia

Posteriormente se hace referencia al proceso de administración educativo y se resalta el enfoque que debe tener la autoridad, que a diferencia de modelos tradicionales se entiende no como poder, sino como servicio, ligado esto último con el estilo de dirección participativa que debe guiar el proceso educativo de una escuela con estilo personalizado.

Finalmente se hacen algunas observaciones al respecto del contenido de este manual y se sugieren algunas acciones para hacer más eficiente la función directiva.



## 1. CONCEPTO DE PERSONA.

El directivo de una escuela personalizada: - considera al hombre como una unidad bio-psico-social que integra tres dimensiones:

individual

social

trascendente

que lo constituyen como persona única e irrepetible.

(\*) Quedan incluidos bajo esta concepción todos los miembros de la comunidad educativa.

- alumnos

- maestros

- equipo directivo (coordinadores, asesores, orientadores, etc.)

- personal especializado (psicólogo, médico, maestro de educación musical, etc.).

- personal auxiliar (afanadoras, conserje, personal de limpieza, etc.)

- padres de familia.

Proporciona los medios y herramientas que faciliten el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad educativa.

Respeto para todos los mismos derechos y exige a cada uno el cumplimiento de sus funciones con base en un manual y mediante el establecimiento de objetivos.

## 2. ORGANIZACION ESCOLAR

El director realiza la organizacion escolar con base en los principios de individualidad, actividad y sociabilidad, considerando algunos aspectos importantes como se especifica a continuación.

### 2.1 Organización Material

El director:

- 1.. Evalúa el inmueble donde se localiza la escuela para identificar las zonas que obstaculizan el desarrollo para la actividad de los educandos.
2. Distribuye espacios, zonas y aulas en la forma más conveniente.
3. Adapta las aulas de clase con base en los principios de individualidad, sociabilidad y actividad y considerando las posibilidades económicas de la institución.
4. Revisa y clasifica el mobiliario de acuerdo con las necesidades de cada grado en particular.
5. Cuando adquiere mobiliario siempre lo hace con base a las siguientes consideraciones: funcionalidad, características físicas del grupo que lo requiere, facilidad de movimiento.
6. Provee continuamente de materiales y apoyos didácticos a cada una de las aulas de clase.
7. Promueve la limpieza, mantenimiento y elaboración de materiales que apoyen concretamente el proceso educativo.
8. Proporciona los materiales necesarios y las sugerencias oportunas para que la decoración y ambientación de aulas, pasillos y zonas comunes contribuyan al desarrollo integral y fomenten la creatividad.

## 2.2 Organización administrativa

El director:

1. Elabora un manual de funciones en el que se especifiquen con claridad las tareas típicas de cada uno de los miembros del personal que intervienen en el proceso educativo.
2. Diseña un organigrama en el que puedan apreciarse las relaciones vertical y horizontal con el fin de facilitar la comunicación.
3. Establece en el caso de ser necesario los departamentos que puedan facilitar la tarea educativa.
  - departamento psico-pedagógico.
  - departamento de arte y creatividad.
  - departamento administrativo, etc.y les asigna a cada uno su ubicación en el organigrama y las tareas típicas que debe realizar (manual).
4. En el caso del departamento administrativo planea y organiza perfectamente sus funciones a fin de asignar el personal indicado para hacerse cargo de esta actividad, quedando únicamente como asesor del departamento para planear y organizar adecuadamente su función educativa.
5. Integra equipos de trabajo con los profesores a fin de asegurar la permanencia de valores cívico-culturales y de velar por el nivel académico de la institución.

### 2.3 Organización de Profesores

El director:

1. Selecciona el personal idóneo para trabajar en la institución educativa con base en el siguiente criterio.
  - Preparación profesional.
  - Estilo personalizado de educación.
  - Buen manejo de la lengua.
  - Capacidad para la observación.
  - Flexibilidad, disponibilidad.
2. Sensibiliza inicial y continuamente a los profesores con base en la finalidad y principios de la Educación Personalizada.
3. Capacita frecuentemente al personal con respecto al uso adecuado de materiales didácticos a fin de motivar su creatividad.
4. Establece conjuntamente con el cuerpo docente las tareas típicas del educador.
5. Fomenta la autoevaluación continua de cada uno de sus profesores.
6. Controla con la ayuda del personal asignado para ello la efectividad del proceso educativo.
7. Evalúa el proceso educativo con la ayuda de los instrumentos necesarios y con el apoyo del equipo directivo.
8. Se entrevista periódicamente con los maestros, tanto en forma individual como por equipos de trabajo, o grado específico.
9. Promueve la asistencia y participación de los maestros en reuniones, conferencias, cursos, etc., a fin de favorecer su desarrollo personal profesional.

#### 2.4 Organización de alumnos.

El director:

1. Permite el ingreso de alumnos cuyos padres estén convencidos de las bondades del sistema de educación personalizada.
2. Integra los grupos procurando homogeneidad en edades de los alumnos y a fin de facilitar los trámites de la Secretaría de Educación Pública, SEP.
3. Favorece a través de los profesores, la ubicación libre y espontánea de los educandos dentro del aula.
4. Establece un canal de comunicación permanente con los alumnos invitándolos a compartir sus experiencias y problemas.
5. Verifica el logro de objetivos educacionales.

## 2.5 Organización del Personal Especializado.

El director:

1. Integra a la comunidad escolar el personal especializado que necesite para poder llevar a cabo el proceso educativo: psicólogo, pedagogo, médico, músico, etc.
2. Asigna a través del manual las funciones específicas que le competen a cada uno.
3. Asegura una comunicación efectiva entre el personal especializado y el cuerpo docente.
4. Se entrevista periódicamente con cada especialista a fin de conocer sus adelantos y proporcionarle el apoyo necesario en la solución de problemas.
5. Sensibiliza inicial y continuamente a este equipo del personal a fin de que conozcan y profundicen el estilo personalizado de educación.
6. Controla y evalúa con base en instrumentos específicos la efectividad y eficiencia de las tareas típicas de los miembros del personal especializado.

## 2.6 Organización del Equipo Directivo.

En vista de que la función directiva es extensa y compleja, el director debe integrar con base en la distribución de la escuela y el número de alumnos que se atienden, un equipo que sirva de apoyo a la función directiva, desempeñando tareas típicas que le corresponden al director, pero que por distintos motivos: tiempo, ubicación duración, etc., él no puede desempeñar y brinda únicamente su apoyo, sugerencias y supervisión.

El director:

1. Integra el equipo directivo de la siguiente forma:

- Coordinadores por grado (si se cuenta con varios grupos), por grupos asignados o por especialidad: matemáticas
  - español
  - inglés
  - actividades deportivas
- Encargado o responsable del departamento administrativo.
- Representante de la escuela ante la Secretaría de Educación Pública (SEP).
- Representante de maestros (ocasionalmente cuando se tomen decisiones que afecten al cuerpo docente).
- Secretaria.

2. Asigna tareas típicas a cada integrante del equipo directivo especificándolas en el manual de funciones.
3. Coordina las reuniones semanales, mensuales y extraordinarias de los miembros del equipo directivo.
4. Fomenta la participación activa de cada uno de los integrantes.
5. Profundiza teórica y prácticamente con el equipo la finalidad, principios y propuesta didáctica de la educación personalizada.
6. Coordina la resolución de problemas y la toma de decisiones.
7. Controla y evalúa la efectividad y eficacia de las tareas típicas de cada miembro.
8. Promueve la autoevaluación de los integrantes con miras a un desarrollo personal más íntegro.
9. Promueve la superación profesional de los miembros del equipo.
10. Establece un canal de comunicación abierta y permanente con todos los integrantes.



## 2.7 ORGANIZACION PADRES DE FAMILIA.

### EL DIRECTOR:

1. Constituye la sociedad de Padres de Familia.
2. Elige democráticamente presidente y coordinadores para cada grado, constituyendo una Mesa Directiva.
3. Apoya la selección de colaboradores por grupo que llevan a cabo el presidente y los coordinadores.
4. Establece conjuntamente con la mesa directiva los objetivos y las metas de trabajo para un año escolar: visitas, eventos, juegos deportivos, etc., siempre inspirados por los principios de individualidad y actividad; sociabilidad y trascendencia.
5. Aprueba las iniciativas de acción de la mesa directiva.
6. Promueve la profundización del estilo de Educación Personalizada y los conceptos psicopedagógicos indispensables es en la educación de los hijos a través de cursos, conferencias y lecturas dirigidas.
7. Establece un canal de comunicación permanente con los padres de familia.

### 3. PROCESO DE ADMINISTRACION EDUCATIVA.

#### El Director:

- Coordina, supervisa y verifica el proceso administrativo educacional:
  - Planeación.
  - Organización.
  - Integración.
  - Dirección.
  - Control.
  - Evaluación.

que debe desarrollarse en cada uno de los ámbitos escolares considerando los criterios de organización anteriormente expuestos.

- Diseña instrumentos adecuados para homogeneizar este proceso en cada una de las áreas de la escuela:
  - docente
  - educativa (alumnos)
  - de organización
  - material
  - administrativo
  - directivo

#### 4. AUTORIDAD.

##### El Director:

- Convierte la autoridad conferida por su puesto en autoridad real al influir positivamente en las decisiones y acciones que se llevan a cabo dentro de la comunidad educativa.
- Hará uso de la autoridad con un afán de servicio a la comunidad escolar.
- Se apoyará en las posibilidades de cada miembro del equipo directivo para ejercer la autoridad positivamente en toda la comunidad educativa.

5. ESTILO DE DIRECCION PARTICIPATIVA.

El Director:

- Optará por un estilo de dirección participativa respetando la iniciativa y responsabilidad de cada miembro del equipo directivo.
- Determinará el estilo de dirección más eficaz para cada situación.
- Apoyará su estilo directivo en la confianza de su equipo directivo y de la comunidad escolar en general.
- Integrará armónicamente a su estilo directivo la autoridad del servicio y la participación.

6. OBSERVACIONES.

1. Las funciones del directivo que se proponen son válidas en Instituciones de nivel primario que hayan optado por la Educación Personalizada.
2. Cada una de las funciones del directivo que se señalan, están sujetas a la consideración y características propias de la institución.
3. El estilo directivo define a la persona, por lo que no debe entenderse que las funciones habrán de desempeñarse mecánicamente, sino que cada director con su sello personal hará vida en su institución su propio estilo directivo.
4. Las funciones que se proponen no agotan ni con mucho, las posibilidades directivas en un centro de educación primaria.
5. Las tareas típicas y funciones del directivo han sido expresadas en forma muy concreta.

**7. SUGERENCIAS.**

1. Es importante mantenerse actualizado al respecto de los principios e innovaciones de la Educación Personalizada, para lo que se sugiere la lectura constante y la asistencia a cursos, congresos y seminarios que organizan Instituciones de Educación Superior y Centros Especializados.
2. En lo que se refiere a la organización escolar debe llevarse un registro de los logros y deficiencias para que con base en estos se modifique o se consolide el estilo directivo.
3. Revisar periódicamente el manual de funciones para tener presente cada una de éstas, y en su momento enriquecerlas o modificarlas.

## C O N C L U S I O N E S

1. La educación está concebida como un proceso individual por que no se limita a una experiencia de aprendizaje escolarizado sino que al referirse a las potencialidades superiores del hombre, abarca el período de existencia de cada persona en particular. Por ende, la educación es permanente.

2. Los acontecimientos sociales y la vida misma de cada época de la historia han marcado el ritmo a las propuestas pedagógicas, son estas una respuesta viable, una alternativa que considera el con texto, pero que al mismo tiempo aprovecha las oportunidades que ofrece el medio para promover el desarrollo de la persona.

3. La renovación pedagógica del siglo XX refleja la preocupación del hombre por encontrar nuevas formas para facilitar el desarrollo de la persona y hacer más efectivo el aprendizaje.

4. La corriente individualista coloca a la persona como centro del proceso educativo, la enseñanza no tiene sentido sino es con relación al aprendizaje personal.

5. La sociabilidad y la orientación activa de algunas de las corrientes que promovieron la renovación pedagógica del siglo XX siguen presentes en las nuevas iniciativas de educación moderna y son principio rector de la tecnología educativa actual.

6. La necesidad de colaboración y de servicio que impera en nuestros días sólo podrá ser satisfecha en la medida en que se considere las aportaciones de la corriente sociabilizadora disponiendo la inteligencia y voluntad de los educandos desde los primeros años.

7. El avance tecnológico es reflejo palpable de la evolución y el dominio del hombre sobre las cosas, corresponde a la educación asentar las bases para que las futuras generaciones consideren el progreso como una parte de lo que constituye la formación integral.

8. La educación actual debe necesariamente aprovechar las aportaciones tecnológicas que le ofrece el mundo moderno descubriendo al alumno las inmensas posibilidades que la tecnología pone a su alcance fomentando un uso racional de las mismas.

9. La educación básica es fundamental para propiciar el uso correcto de la lengua y la aplicación matemática así como para favorecer la adaptación de actitudes sociales, morales y de tradición que una sociedad necesita.

10. La educación personalizada es un estilo educativo que haciendo síntesis de las aportaciones más valiosas del individualismo, la sociabilidad y el activismo propone una alternativa en la educación que compromete a educadores y a alumnos a asumir una nueva actitud ante la vida.

11. La personalización del proceso educativo implica tanto el perfeccionamiento propio de cada sujeto como su capacidad de relación con los demás.



12. Con el advenimiento de este estilo educativo el hombre recupera el lugar central que habfa perdido desde la revolución industrial y que se venfa opacando más fuertemente con la tecnología moderna. El primer paso que da la corriente individualista a principios de este siglo se cristaliza en la actualidad con la propuesta de personalizar la educación.

13. La educación personalizada está sustentada por una filosofía completa que promueve el desarrollo integral de la persona a partir de la definición clara y precisa de principios rectores que orientan la acción educativa.

14. La propuesta didáctica pedagógica de la educación personalizada es una agrupación flexible de métodos, técnicas y recursos que en la historia de la pedagogía demostraron ser herramientas que contribuyeron eficazmente al desarrollo de la persona.

15. La operatividad del estilo personalizado de educación ha tenido más éxito en el nivel de educación básica.

16. El uso adecuado de todas las herramientas que propone la educación personalizada requiere por parte del docente una actualización permanente.

17. El clima educativo en cada aula de una escuela con educación personalizada no surge de manera espontánea, es preciso que el maestro lo prepare organizando y disponiendo cada mueble y cada ob-

jeto preservando tanto la originalidad de cada educando, como la disciplina y el orden que un trabajo escolar exige.

18. La organización escolar es un instrumento valioso para desempeñar adecuadamente la función directiva.

19. El estilo de educación personalizada precisa de una dirección acorde con los principios y finalidades que propone.

20. El directivo de una escuela básica con educación personalizada juega un papel vital ya que es él a quién corresponde coordinar armónicamente todas las actividades que se desarrollan en la escuela para lograr los objetivos que este estilo educativo propone. Por lo tanto es necesario haber asumido los principios rectores y hacerlos vida en las relaciones, en la organización, en el proceso educativo.

21. La dirección participativa responde a las exigencias del estilo personalizado de educación.

22. El estilo de educación personalizada de las escuelas primarias del Distrito Federal responde parcialmente a los requerimientos, principios y finalidades que sustenta este nuevo sistema educativo.

23. El papel del directivo en el estilo personalizado de educación debe ser reforzado para obtener todos los beneficios que este sistema educativo aporta.

## BIBLIOGRAFIA

### BIBLIOGRAFIA BASICA:

CHICO GONZALEZ, Pedro.,  
Estilo Personalizado en Educación.,  
Madrid., Ed. Bruño, 1977., 528 p.

FAURE, Pierre.,  
Ideas y Métodos en la Educación.,  
Madrid., Ed. Narcea ediciones, 1972., 207 p.

FERRINI, Ma. Rita.,  
Hacia una Educación Personalizada.,  
México, D. F., Ed. Edicol, 1979., 165 p.

FERRINI, Ma. Rita.,  
Bases Didácticas.,  
México., Ed. Progreso, 1975., 110 p.

GARCIA HOZ, Víctor.,  
Educación Personalizada.,  
Madrid., Ed. Rialp, 1987., 334 p.

ISAACS, David.,  
Cómo Mejorar la Dirección de los Centros Educativos.,  
Pamplona., Ed. EUNSA, 1983., 232 p.

ISAACS, DAVID.,  
La Capacidad Directiva (1).,  
Nota técnica elaborada por el Departamento de Investigación del Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Navarra, Enero 1985.

ISAACS, David.,  
La Dirección por Objetivos.,  
Nota técnica elaborada por el Departamento de Investigación del Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Navarra., Junio 1980.

OTERO F. Oliveros.,  
Estilos de Dirección y Participación Dirigida.,  
Nota técnica elaborada por el Departamento de Investigación del Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Navarra., Junio 1975.

OTERO F., Oliveros.,  
La Autoridad en el Centro Educativo.,  
Nota técnica elaborada por el Departamento de Investigación del Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Navarra., Julio 1976.

OTERO F. Oliveros.,  
Participación y Pluralismo en los Centros Educativos.,  
Nota Técnica elaborada por el Departamento de Investigación del Instituto de  
Ciencias de la Educación, Universidad de Navarra., Abril 1985.

PEREIRA DE GOMEZ, María Nieves.,  
Educación Personalizada.,  
México., Ed. Trillas, 1981., 286 p.

TITONE, Renzo.,  
Metodología Didáctica.,  
Madrid., Ed. Rialp, 1974., 667 p.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.,  
Manual Técnico-Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria.,  
México., Ed. Fernando Fernández, 1986., 147 p.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.,  
Manual del Director del Plantel de Educación Primaria.,  
México., Ed. Fernando Fernández, 1985., 120 p.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA:

ARNAZ, José.  
Planeación Curricular.,  
México., Ed. Trillas., 1987., 158 p.

BALLESTEROS, A. (et. al.)  
Organización Escolar.,  
Buenos Aires., Ed. Lozada, S. A., 1967., 182 p.

BASSET J. W. (et. al.)  
Directores para una Escuela Mejor.,  
Madrid., Ed. Magisterio español, 1969., 136 p.

BLACKIE, John.,  
Cambios en la Escuela Primaria.,  
México., Ed. Publicaciones Cultural., 1976., 113 p.

BOUCHET, Henry.,  
La Individualidad del Niño en la Educación.,  
Buenos Aires., Ed. Kapelusz., 1959., 269 p.

CONTRERAS FERTO, Raúl.,  
Evaluación de la Escuela Primaria.,  
México, D. F., Ed. Oasis., 1969., 420 p.

CHICO GONZALEZ, Pedro.,  
Educar para el Futuro.  
Madrid., Ed. Bruño., 1970., 265 p.

FERNANDEZ PEREZ, Miguel.,  
Evaluación Escolar y Cambio Educativo.  
Madrid., Ed. Camcel., 1974., 125 p.

GARCIA HOZ, Víctor.,  
Principios de Pedagogía Sistemática.  
Madrid., Ed. Rialp, 1981., 694 p.

GEDDES., Norman.,  
Manual para la Escuela Primaria.  
México, Ed. Publicaciones Cultural, 1978., 161 p.

GUISSARD, Lucien.,  
Emmanuel Mounier.  
Barcelona., Ed. Fontanella., Testigos del Siglo XX, 1965., 260 p.

JIMENEZ Y CORIA, Laureano.,  
Organización Escolar.  
México D. F., Ed. Fernández Editores, 1970., 369 p.

ORIA R. Vicente.,  
La Educación y el Desarrollo Nacional.  
México, D. F., Ed. Porrúa., 1982., 96 p.

ROGERS, Carl.,  
El Proceso de Convertirse en Persona.  
Buenos Aires., Ed. Paidós., 1967., 240 p.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.,  
Programa de Capacitación y Fichas de Autoevaluación.  
México., Ed. Fernando Fernández., 1986., 90 p.

SPERB, Dalilla.,  
Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria.  
Buenos Aires., Ed. Kapelusz, 1965., 182 p.

VALERO, José M.,  
Educación Personalizada.  
México., Ed. Progreso, 1975., 221 p.