

308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



LA FUNCION EDUCATIVA DEL DIRECTOR COMO
PROMOTOR DE LA FILOSOFIA INSTITUCIONAL

T E S I S

QUE PRESENTA:

RAMON AUGUSTO MONROY HERNANDEZ

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. MONICA DEL CARMEN MEZ MEJIA

MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedico el presente trabajo en primer lugar a Dios, que me ha permitido no solamente vivir, sino que además me ha llenado de satisfacciones, siendo ésta una de ellas.

A mis padres, que con su ejemplo me han llevado a terminar siempre lo que comienzo, y esto es una prueba más de ello; gracias por estar siempre cerca y sobretodo, apoyando mis inquietudes.

A mis hermanos, que con su cariño y apoyo siempre han sido un aliciente para seguir en el camino.

A mis amigos, que sin muchos de los cuales este trabajo no hubiera sido posible; les agradezco su entusiasmo, apoyo y comprensión.

A Paola, que aunque no estuvo en todo el proceso de elaboración, siempre ha sido parte importante de mi vida; a ella, todo mi cariño y esfuerzo.

A la Universidad Panamericana, por haberme dado la oportunidad de llevar a cabo mis estudios en esta Institución, de la cual me llevo muchos de los mejores recuerdos y aprendizajes de mi vida; espero que el presente trabajo sea de utilidad para las futuras generaciones.

Y a todos los antes mencionados, por haberme manifestado constantemente su cariño, a través de su exigencia y presencia, tanto en los buenos como en los malos ratos.

Octubre de 1996

ÍNDICE

| | pag. |
|---|------|
| Capítulo I El Hombre..... | 7 |
| 1.1 Naturaleza del Hombre..... | 8 |
| 1.2 Educador y Educando son Nuestra Materia Prima..... | 14 |
| 1.3 ¿Qué Entienden Algunos Autores por Educación..... | 19 |
| 1.4 Explicación en Torno a las Definiciones..... | 21 |
| 1.5 Educación, una Propuesta..... | 24 |
| 1.6 Tipos de Educación..... | 26 |
| 1.7 Pedagogía Ciencia y Arte..... | 30 |
| Capítulo II Una Nueva Forma de Entender el Centro Educativo..... | 35 |
| II.1 Congruencia con los Principios Institucionales, un Buen Camino para Educar..... | 40 |
| II.2 Comunidad Educativa..... | 64 |
| Capítulo III Dirección: Responsabilidad y Compromiso..... | 67 |
| III.1 Conceptos Preliminares en Torno a la Dirección..... | 68 |
| III.2 Organización, una Exigencia Específica de la Dirección..... | 82 |
| III.3 El director, un Personaje muy Especial..... | 87 |
| III.4 Funciones del Director..... | 99 |
| Capítulo IV Posibles Acciones Directivas que Pueden Apoyar la Promoción de la Filosofía Institucional en Centros Educativos (colegios)..... | 103 |
| Conclusiones..... | 128 |
| Bibliografía..... | 135 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | pag. |
|---|------|
| Cuadro 1.1 Campos epistemológicos de la Pedagogía..... | 32 |
| Cuadro 2.1 Elementos constitutivos de la cultura organizacional..... | 50 |
| Cuadro 3.1 Factores determinantes y manifestaciones de la gestión administrativa..... | 84 |
| Cuadro 3.2 Funciones del líder..... | 93 |

INTRODUCCION

La educación escolarizada es desde hace mucho tiempo uno de los recursos más eficaces como complemento de la educación impartida en la familia, al que recurren actualmente los padres.

Es desde sus inicios, concebida como una institución subsidiaria de la familia, es decir, se utiliza como suplemento; esto es, que los padres de familia buscan un refuerzo a la transmisión no solamente de conocimientos, sino también de cultura, tradiciones, adquisición de virtudes, socialización, etc. Es la "segunda casa" de todo individuo que tiene acceso a la educación formal.

Es importante por tanto, resaltar la trascendencia de un centro educativo bien conformado. Entenderlo como un lugar al que se asiste para ser perfeccionado, para mejorar en todos los aspectos de la vida. Es un sitio en el que se aprenderá a resolver las diferentes situaciones que se presentan en la vida, donde se adquieren valores, amigos, y en fin una serie de elementos imprescindibles para sobrevivir y saber vivir en este mundo.

Es por tanto una de las instituciones de mayor importancia en la existencia humana. Razón por la cual deben ser creadas y pensadas con toda la seriedad y responsabilidad que ésta exige. De un centro educativo, es de donde surgen los hombres del mañana, donde se preparan las nuevas generaciones para resolver los

problemas que sus antepasados les han dejado, y para promover un progreso que lejos de atentar contra la misma naturaleza humana, le dignifique y les haga cada vez más vivir como personas.

Esta es una tarea que exige un gran compromiso por parte de todos los miembros que conforman a la institución, pero más aún, exige del director, que es la persona que directamente responde por las tareas educativas llevadas a cabo dentro de cada centro escolar.

El director, humano como todos los demás, está sujeto a las influencias del medio; debe ser un hombre de carácter, con ideas claras y firmes, convencido de lo que piensa y hace, carismático, involucrado con su trabajo y con su vocación. Es una persona que entiende lo que hace, que se entrega al servicio de los miembros de su comunidad educativa, que conoce lo que su institución propone, y que se empeña en transmitirlo a costa de cualquier situación. Es decir, un director nunca va en contra de los principios de su institución, sino que por el contrario, los promueve y vive.

Por todo esto, la creación de las instituciones educativas debe basarse en una filosofía que les dé sustento a través del tiempo, es decir, en unos principios que no caducan, universales, y por lo tanto aplicables a todos los hombres que pasen por ese lugar. Un sustento que rijan todas las actividades que se llevan a cabo dentro del centro, que haga que guarden unidad entre sí.

Todo centro educativo, debe contar con una filosofía característica que los miembros deben conocer para que se pueda vivir. Y ésta, es tal vez la tarea primordial

de todo director: buscar por todos los medios que la filosofía del centro sea conocida y vivida por la comunidad educativa.

Esto, se logra a través de la creación del ambiente institucional es decir, de la puesta en acto de lo propuesto en la filosofía, y de la convivencia regida por los cánones marcados en la misma. Situaciones que se aprenden en primer término, del director, de ese personaje que es ejemplo de vida para todos los miembros.

Se parte del hecho de que la mayoría de los libros de dirección que existen son elaborados pensando en empresas no educativas, de tal forma que se torna un poco difícil la idea de adoptar las propuestas en ellos incluidas a los diferentes centros escolares.

Siguiendo en esta problemática de escasez de bibliografía, hay quienes escriben acerca de la cultura organizacional, y ambiente de trabajo pero son pocos, muy pocos los que plantean la posibilidad de que estos aspectos se desarrollen dentro de un ambiente educativo que promovido desde la dirección, lleve a la mejora de cada uno de los miembros que conforman al centro educativo.

Es por eso que la consecución del binomio filosofía institucional-director congruente que la promueva es el tema central de la presente investigación. Y es que el asumir y vivir la filosofía institucional es el mejor medio para educar. El sistema, las instalaciones, los profesores, la comunidad educativa y un director capaz que de unidad a todos los elementos anteriormente mencionados, son el punto de partida de la educación escolar.

Es así, que sin una filosofía definida, no hay director que funcione, ni director capaz que pueda ejercer sus funciones de manera legítima y transparente, con rectitud de intención y metas claras, razones fundamentales que motivaron la realización de la presente tesis.

Para proseguir, se hará énfasis en una función directiva fundamental, que además es la que da sentido al binomio filosofía-director antes mencionado y que es la de promotor, es decir, no es ni el capitán, ni el general, ni el ogro, ni el intransigente, sino un "vendedor" de una forma y estilo, un diseñador de personalidades, un eje y un amigo que lleva de la mano a toda una comunidad educativa.

Ahora, el objetivo general de la tesis es el de valorar la función educativa del director que descansa o se fundamenta en una filosofía institucional y que al funcionar este binomio correctamente tendrá como resultado la creación de una cultura distintiva de cada colegio en la cual, se expresen los valores y creencias básicos que en principio deberán compartir todos los miembros de la comunidad educativa.

Es por eso, que en este trabajo se explica primero la naturaleza del hombre de esto depende que se imparta una educación universal, que se le respete, que se le dignifique.

Se define también lo que es la educación; sin una idea clara de ésta, no se puede perfeccionar al hombre. Se hace además una propuesta que pueda ser adaptada por cualquier institución educativa, la cual surge de la concepción de hombre presentada en el primer capítulo.

Posteriormente, se hace la distinción entre educación formal, no formal e informal para delimitar los alcances y responsabilidad tanto de los centros educativos, como de las familias y los profesores.

En el segundo capítulo, se hace referencia a los centros educativos entendidos como empresas en respuesta a las exigencias sociales actuales. Después, se alude a la necesidad de ser congruente con los principios institucionales para lograr una educación eficaz.

Se sigue con el ambiente, que entre otras cosas es la manera práctica de conocer a una institución y sentirse parte de ella, elemento fundamental para la adquisición de los aprendizajes ahí adquiridos, y refuerzo esencial para la aplicación de éstos en la vida personal.

Se explica por último el concepto de comunidad educativa, sin la cual ningún centro educativo tiene razón de ser.

En el tercer capítulo, se hace referencia a la dirección como fundamento para el funcionamiento del centro, de la figura del director como responsable directo de éste, de sus características personales, dejando claro que no existe el ideal y de sus funciones principales como promotor de la filosofía institucional.

Hace falta aclarar, que no se hizo un diagnóstico de necesidades para el cuarto capítulo, ya que en primer lugar no todos los centros educativos cuentan con una filosofía propia, definida, y en segundo lugar son escasos los colegios que han sido

creados con fines educativos o formativos. Esto es, que hay quienes piensan que educar es simplemente dar información académica. Y en tercer lugar, porque la derivación práctica de esta investigación es a manera de implicaciones pedagógicas, lo cual excluye la aplicación del diagnóstico.

Para cerrar, siendo ésta una investigación en torno al deber ser del director, se presenta la derivación práctica como ya se mencionó, a manera de implicaciones pedagógicas.

CAPITULO I

El Hombre

En el presente capítulo, se pretende en primer lugar, aclarar ciertos aspectos que distinguen a la persona humana, y que son los que propiamente pueden ser educados o perfeccionados. Es así, que se comienza por una clasificación o jerarquía, distinguiendo entre los diferentes seres que hay sobre la tierra, quedando el hombre en la cima de la misma.

Posteriormente se estudia al hombre, como aquel que por una parte, es el agente que educa, en quien recae la responsabilidad de promover el fenómeno educativo, y por otra, como educando, aquel que está en proceso de ser perfeccionado, en proceso de aprender, de adquirir nuevas aptitudes y habilidades. No porque el educador ya no lo necesite, sino simplemente se separa con la idea de lograr un mejor entendimiento del fenómeno, y de tener bien claras sus partes.

Una de las partes más importantes de este capítulo, es la de las definiciones de educación, ya que de aquí se desprenderá la línea a seguir en este sentido. Es decir, de la definición de educación a la que se llegue, se desprenderán el resto de los conceptos del trabajo. Para lo cual, se comienza por explicar algunas definiciones de diferentes autores, que vayan ayudando a concluir en la definición propuesta. En esta parte, se procede entonces de la siguiente manera: definiciones de los autores, explicaciones de las mismas y propuesta del trabajo.

Una vez definido el concepto de educación, se hace la diferenciación entre los tipos de educación que pueden llegar a darse en la vida de cualquier persona, con el objeto de ir preparando el camino para posteriormente identificar el lugar donde se ubica la función del director, como educador tanto de sus alumnos, como de padres y profesores es decir de la comunidad educativa, concepto que será definido en otro capítulo.

Para cerrar, se pretende justificar brevemente que la Pedagogía es la ciencia y el arte de educar, dilema en el que no todos los autores se han puesto de acuerdo, asunto que aquí se estudia para tener un punto de partida que de alguna manera, haga ver las funciones del director dentro de una institución educativa, así como la importancia de contar tanto con una cultura como con una filosofía institucional. Además, se identifican de manera breve y concisa, los campos epistemológicos de la pedagogía.

I.1 Naturaleza del Hombre.

Al ser este trabajo una investigación en torno a la función educativa del director de cualquier institución escolar, y siendo éste, una persona que a su vez trabaja con personas, no podemos pasar por alto el concepto de hombre.

Este es un asunto demasiado amplio para un trabajo de esta naturaleza, razón por la cual se pretende solamente dejar claros y de forma breve y concisa, los atributos esenciales de la persona, es decir inteligencia y voluntad que además, son los que interesan en el presente trabajo.

El hombre, en cuanto tal, es decir como un ente o ser, es uno más que habita la tierra, pero es el único que cuenta con capacidad real y consciente para transformarla, y en esto radica su diferencia con todos los demás seres que como él viven en ella.

Es evidente que el modo de vivir del hombre, requiere de formas diversas que el resto de los seres, aunque comparta con ellos algunas funciones o características que lo conforman.

Es así que se puede distinguir dentro de todas las especies que conforman el universo cuatro muy generales, las cuales guardan un orden jerárquico entre sí. Siempre la superior, o la más perfecta, incluye o supone a las de abajo o menos perfectas. Esta escala será el punto de partida para comenzar a distinguir las notas específicamente humanas:

- Ser humano.
- Ser animal.
- Ser vegetal.
- Ser material.

"Evidentemente, cada una de las especies señaladas en esta escala, está íntimamente relacionada con su o sus predecesoras: Así, el vegetal es material pero también es un organismo vivo. El animal es material, pero posee de la misma manera potencias vegetativas y las propiamente bestiales. Y en el culmen de la escala, el hombre se halla como el más perfecto y complejo de los seres naturales, por ser ontológicamente animal, vegetal y material".¹

¹ ORTEGA IBARRA, Jorge Persona Humana p.14

En el hombre, el que la jerarquía superior siempre suponga a la o las inferiores, tiene una doble consecuencia. Por un lado, a mayor jerarquía mayor perfección es decir, que los seres materiales por ejemplo, no pueden sentir, los vegetales, no pueden comunicarse y los animales no pueden pensar. Esto es, que mientras más facultades se tengan por la jerarquía a la que se pertenece, mayores tareas son las que se podrán realizar. Pero por otro lado, a más categorías implicadas mayor es la fuerza que empuja hacia abajo. Es decir, el hombre puede y a veces quiere comportarse como animal o vegetal o como si fuera un mero compuesto material es decir, tiene la posibilidad de comportarse como un ser inferior a su especie y no solamente eso, sino que el estar constituida por elementos de seres jerárquicamente inferiores, le limita. Y es aquí donde radica la importancia del conocimiento del hombre, para educarlo mejor: saber que es limitado, pero que al mismo tiempo sus características de humano le dan la posibilidad de superar las limitaciones con las que ha nacido.

Pero las tendencias a actuar como animales, vegetales, o simples seres materiales, no son tan fuertes que no haya poder humano que pueda vencerlas. Esto es, que el hombre ha sido creado de tal manera que pueda dominarse y dominar a los demás seres de la tierra. Debe alcanzar un conocimiento tal de sí mismo, que lo eleve sobre su propia naturaleza para que pueda dominarla, y en la medida que logre un perfeccionamiento cada vez mayor en este sentido, será más humano.

El hombre, al darse cuenta de su capacidad de pensamiento, al hacer conciencia de su posibilidad de ser cada vez mejor, debe hacer un compromiso con el mismo para irse perfeccionando constantemente a lo largo de su existencia.

"El hombre es un animal; su anatomía y su fisiología lo manifiestan de manera inequívoca. Pero también es igualmente cierto que, por muy animales que seamos, la cosa no llega a tanto que resulte inevitable el pesimismo de tener que abdicar de nuestra categoría de personas".²

El hombre, por el hecho de tener una parte espiritual (puede conocer y querer lo que conoce), posee una naturaleza superior a la de los demás seres creados, lo que le da la posibilidad de actuar según lo que piensa y no solamente según lo que le dicten sus instintos. Pero esta facultad no se desarrolla simplemente por el hecho de ir creciendo, de tal manera que junto con el desarrollo tanto físico como biológico, no se desarrolla también la capacidad de decidir. Se desarrolla el intelecto, pero no las habilidades mentales, se puede decidir pero no se sabe decidir. Es por eso que para desarrollar la capacidad de dirigir la propia vida, hay que entrar en un proceso de perfeccionamiento tanto de la inteligencia, como de la voluntad. Facultades específicamente humanas.

A este respecto, se puede decir que: "La conducta del hombre difiere del comportamiento animal, en que aquella obedece al instinto, mientras que ésta actúa como consecuencia de sus propias ideas, propósitos y decisiones".³ Pero corriendo el riesgo de que no sean tomadas según lo que más le conviene a esa persona. Es así, que no hace falta solamente educar tanto la voluntad como el intelecto, sino que además el saber o conocer aquello que realmente lleva a la perfección humana.

² MILLAN PUELLES, Antonio Sobre el hombre y la sociedad p.91
³ ORTEGA IBARRA, Jorge op.cit., p.18

Estas capacidades exclusivas del hombre de conocer y querer lo que conoce, se llaman inteligencia y voluntad, facultades que deben educarse a lo largo de toda su existencia. La inteligencia, muestra o conoce el bien mientras que la función de la voluntad, es la de quererlo. La inteligencia presenta, los seres tal cual son, con sus defectos y cualidades, inclusive deja ver si es algo que conviene para el perfeccionamiento humano, mientras que la voluntad, es la que se encarga de querer aquello que es bueno para el ser humano, es decir, si lo toma o lo deja.

De tal manera, que de estas dos facultades se desprende su naturaleza racional la cual le permite ser consciente de su existencia y por lo tanto, de su necesidad de ser educado.

Es así que la naturaleza del hombre entendida en su totalidad, es un compuesto material y espiritual, "donde es el alma la que hace del cuerpo, un cuerpo humano, y ambos, alma y cuerpo son una sustancia".⁴

Entonces, la naturaleza humana, es un compuesto que le permite por un lado, actividad biológica, instintiva y sensitiva, y por otro, cognitivo y volitivo aunque siempre funcionando como unidad. En principio, para que realmente haya actividad humana, lo cognitivo volitivo, debe dominar al resto del compuesto humano. El hombre, si funciona como tal, debe dar orden al cuerpo desde la cabeza.

Tal vez no sea tan fácil entender la superioridad del hombre sobre todos los demás seres creados, y no es un asunto tan extraño, siendo que tanto biológica como físicamente el hombre

⁴ COPPLESTON, F.C. El Pensamiento de Sto. Tomás p.175

está menos dotado que la mayoría de los demás seres. Pero el hombre, se manifiesta superior, cuando encuentra técnicas para dominar el mundo que le rodea, cuando lo transforma, cuando lo mejora. Esto es, por ejemplo, que al sentir la necesidad de taparse del frío, hace de los árboles casas, de las pieles de animales ropas, etc. El hombre, es capaz de someter a cualquier fiera, con tal de sobrevivir.

“El hombre es un organismo animal, el organismo más perfeccionado de todos; pero su superioridad evidente, no la reviste por razón de su naturaleza biológica, sino en virtud de su superioridad intelectual y moral. El hombre es un microcosmos; en él se da la Individualidad superando la naturaleza física; pero también se da otra naturaleza que no puede reducirse a la pura individualidad. El hombre es individuo, un admirable individuo biológico, pero es algo más que esto: es una persona”.⁵

Pero aunque al hombre sea persona por definición, es decir que sus atributos naturales le den una dignidad especial, no es lo perfecto que pudiera ser, como sí a lo largo de su existencia se preocupa por ser cada vez mejor persona. Esto es, que el hombre nace con una capacidad específica a desarrollar tanto física como espiritual (aquí, entiéndase inteligencia y voluntad), las cuales en la medida en la que sean correctamente desarrolladas, harán del hombre cada vez una mejor persona.

Boecio, define a la persona como: *substancia individual de naturaleza racional que como ya se mencionó anteriormente, el hombre es un compuesto que funciona en unidad, por lo que aquí se entiende a la sustancia como “una realidad constitutiva de la esencia del ser, que*

⁵ CASO, Antonio *Antología Filosófica* p. 70

permanece en el espacio y el tiempo. En cuanto a lo individual, se presenta como una realidad única, que no se realiza en otros sujetos. Y por racional trata de precisar la autoconciencia individual. Añade, además, que existe por derecho propio y es incomunicable (es un ser suyo, que posee propiedades *propias* para él mismo, su propio ser personal)".⁶

Al decir que la persona es una substancia, se pretende indicar que es un elemento compuesto, y que hay algo de él que subyace en el tiempo, que no cambia, aquello que trasciende. Referente a lo individual, se alude a la unidad de algo que aunque es compuesto, se mantiene sin división; que es incomunicable e independiente. De naturaleza racional, se deriva que es un ser pensante, capaz de gobernarse a sí mismo, y que le lleva a tener un dominio del mundo que le rodea.

Una vez teniendo claro que el hombre es un ser compuesto por materia y espíritu, se procederá a explicar las dos funciones del hombre, tanto como educador y como educando papeles que juega a lo largo de su existencia.

1.2 Educador y Educando son Nuestra Materia Prima

El punto clave de la pedagogía es el hombre. El hombre como educando es aquel que se encuentra en un proceso de perfeccionamiento apoyado y ayudado por el educador. El educando, es el material de trabajo del educador, es aquella persona que como tal, está buscando desarrollar alguna habilidad, obtener un nuevo conocimiento, adquirir una virtud, etc.

⁶ PALACIOS, Leopoldo et al El Concepto de persona p.97

Es alguien que busca continuamente ser mejor, ya sea dentro de un proceso educativo formal o no.

El educando, es quien está en proceso de perfeccionamiento, y confía en aquel que le dirige. Hay que mencionar que "no es solamente el objeto decisivo de toda educación. Es también el participante en el diálogo con el educador, es persona. Se realiza a sí mismo, por que se determina a sí mismo".⁷ Lo más importante en el proceso enseñanza aprendizaje es tener en cuenta al educando, conocer tanto sus características generales como las particulares, para así ajustar métodos y técnicas en función de él; no con esto queriendo decir que hay que facilitarle todo al grado que se elimine su esfuerzo. Lo que es importante, es adaptar los procesos de tal manera, que se pueda extraer de él su mejor parte.

Lo que hay que lograr en el educando, es que tenga la voluntad de educarse, que libremente escoja y permita ser ayudado, que participe en su proceso de formación, y que entienda que solamente contando con él logrará su perfeccionamiento.

Se debe promover en el educando, una actitud positiva de mejora, que ponga toda su disposición para ser perfeccionado. Aquí, la labor del educador es simplemente la de motivador, facilitador, guía para lograr esta actitud en el educando. Aunque las iniciativas educativas partan del educador, el educando tiene que poner libremente de su parte para alcanzar con éxito los objetivos.

⁷ HENZ, Hubert Tratado de Pedagogía Sistemática p. 39

Hace falta mencionar, que para denominarse educando, no hace falta ser menor de edad, solamente se necesita estar consciente de la necesidad de seguir creciendo, madurando todos los días en respuesta a la imperfección humana, y ponerse en actitud de mejora; a partir de ese momento el hombre es un educando: ya sea que éste sea apoyado por alguien, o se esté autoformando.

En cuanto al educador, podemos decir que se diferencia ante todo "por el hecho de que se halla más adelantado en el camino que va de la persona a la personalidad".⁸ Y es por eso que se ha encomendado a él, la tarea de educar. El educador además de ser el que lleva la guía del perfeccionamiento de todos aquellos que tiene a su cargo, tiene una responsabilidad mayor, que es la de ser ejemplo de vida, congruente y comprometido con lo que predica; los logros que obtenga en cuanto a la formación de sus educandos, no se alcanzarán sólo a partir de lo que diga, sino también, y en gran parte, por lo que viva.

El educador tiene que ser consciente de que es un modelo de vida, un ejemplo a seguir, de que tiene a su cargo muchas personas a quien educar y en las cuales incide de maneras muy diferentes, de las que incluso él, es inconsciente. Un buen educador, es aquel que se da cuenta de su responsabilidad y actúa en consecuencia, el que es capaz de conocer a tal grado a sus discípulos, que sabe qué hacer con cada uno para obtener los mejores resultados. El educador es, en última instancia, una figura pública que lleva por consentimiento propio, la responsabilidad de todos aquellos que le han sido confiados.

⁸ *Ibidem* p. 184

"Todo hombre al nacer, trae depositadas por la naturaleza, las semillas de la sabiduría, de la salud moral y perfección, pero incoadas, esto es, no la ciencia, ni la virtud, en sí mismas; por lo que es necesario adquirir éstas con base en el esfuerzo".⁹ La educación no se consigue de un día para otro, ni se amanece algún día como hombre perfecto y completo. Es un proceso que se va dando poco a poco en el tiempo, y que es lento, pero por que la misma naturaleza del hombre, así lo exige. El hombre ha nacido como un ser lleno de capacidades que están todas por explotarse; capacidades que se van desarrollando con el tiempo y una buena dirección.

La imperfección humana es evidente a los ojos de cualquier ser pensante, y esto se nota en el movimiento. El hombre se acerca a aquello que no tiene, que le hace falta; es un movimiento que se da con el objeto de satisfacer una necesidad. Y es justo a esto a lo que responde la educabilidad humana: a su imperfección.

Cada vez que se hace referencia al término de ser mejor, o de querer perfeccionarse casi en cualquier sentido, se hace alusión a un esfuerzo que se ha de realizar. El mejorar implica la adquisición de algo de lo que se carece, para poder desempeñar mejor una actividad.

¿Qué partes del hombre son las que abarca su educabilidad?: la totalidad de éste. El hombre es perfectible desde cualquier punto de vista. Se puede aludir a su partes bio-psico-sociales. El hombre a lo largo de los años va madurando y en este proceso va logrando ser mejor persona. "Que nadie se crea hombre si no si no ha aprendido a formarse hombre".¹⁰

⁹ cfr. MORA, Gabriel de la *op.cit.* p.143

¹⁰ *idem*

La educabilidad humana es una característica inagotable del hombre; aún el hombre más bueno tendría que luchar todos los días de su vida para ser cada vez mejor. Además, su misma imperfección lo lleva a ser débil; un hombre que descuida algún aspecto de su vida, que no se considera como una unidad total, corre el riesgo de caer por el lado que flaquea, y es ahí donde radica la importancia de educar la voluntad; de lo único que no puede descansar jamás el ser humano, es de estar en una constante lucha por ser cada vez mejor.

Referente a la educatividad humana, el hombre adquiere por experiencia, algunos de los elementos necesarios para ser un agente educador. Algunos cuentan con la habilidad educativa necesaria para incidir en el proceso de perfeccionamiento de los demás, pero lo que es importante, es que todo hombre aprenda a desarrollarla, para así participar en el proceso de perfeccionamiento de los demás.

En breves palabras, la educatividad es la habilidad que se tiene para transmitir conocimientos, ideas, creencias, valores, actividades, etc. Es esa nota exclusiva del hombre que lo lleva a compartir con los otros, las cosas que sabe y que piensa les pueden ser útiles a los demás. Es una característica que todos los hombres tienen, algunos en mayor o menor grado, pero siempre se tiene.

De la educatividad, se puede decir que no siempre es compatible con todos los educandos que alguno pueda tener. Como ya se dijo, todos los hombres están limitados por su misma naturaleza, y este aspecto, al ser exclusivamente humano, no escapa de esta característica. Al respecto, lo que se tiene que hacer, es buscar la compatibilidad con la mayoría de los educandos. Para transmitir cualquier tipo de conocimientos, se debe encontrar en el receptor las condiciones

adecuadas de recepción, si no existen se deben crear y si ya estaban, entonces se deben de ajustar, pero la situación es que ésta, es parte de la responsabilidad del que educa, y que se podrá ejercer según haya desarrollado su educatividad.

La educatividad es, en última instancia, la capacidad que tiene el hombre de transmitir conocimientos, actividades, etc. que ayuden a los demás a alcanzar su perfeccionamiento.

1.3 ¿Qué Entienden Algunos Autores por Educación?

A continuación, se presentan algunas de las definiciones que en principio son las que ayudan de manera más directa a la correcta elaboración del presente trabajo, posteriormente se dará una breve explicación de cada una de ellas, con el objeto de obtener lo mejor de cada una, para después elaborar una propuesta de definición que será como la "brújula" que marque el rumbo de ésta tesis.

En primer término se analiza la definición etimológica de educación que brinda una visión general del hecho educativo, la cual queda de la siguiente manera: Educación del latín *educatio*: acto de criar y, por extensión, formación del espíritu, instrucción. El vocablo latino *educatio*, deriva del verbo *educare* formado por *e* - afuera y *ducare* - guiar, conducir.

La definición de I. Nerici indica que : "la educación es un proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuación y el progreso sociales".¹¹

Hubert, en su "Tratado de Pedagogía Sistemática", propone la siguiente definición: "educación es el conjunto de todos los efectos procedentes de personas, de sus actitudes y actos, de las colectividades, de las cosas naturales y culturales que resultan beneficiosas para el individuo (especialmente para el niño y el adolescente) despertando y fortaleciendo en el sus capacidades esenciales (razón y voluntad, sentimientos y conciencia, receptividad a los valores y facultad de configurarlos, amor a Dios y al prójimo), para que pueda convertirse en una personalidad capaz de participar responsablemente en la sociedad, la cultura y religión, capaz de amar, ser amada y de ser feliz".¹²

La definición de Mattos: "la educación consiste en la asimilación progresiva, por cada individuo, de los valores, conocimientos, creencias, ideales y técnicas existentes en el patrimonio cultural de la humanidad, así como el campo de los métodos que llevan a crear valores culturales y sociales nuevos. Es el proceso de inserción del alumno en su contexto sociocultural, que se halla en continua transformación".¹³

Platón propuso como definición la siguiente: *dar al cuerpo y al alma toda la perfección de la que sean capaces.*

¹¹ NERICI, Imideo *Hacia una Didáctica General y Dinámica* p.19

¹² HENZ, Hubert *op.cit* p.39

¹³ MATTOS, Luiz A. *Compendio de didáctica general* p.21

Para García Hoz, educar es: "el proceso intencional de perfeccionamiento de las facultades específicamente humanas".¹⁴

I.4 Explicación en torno a las definiciones

Siguiendo el orden de aparición de las definiciones comenzaremos por la etimológica. Se dice, al hacer alusión al acto de criar, que la educación es el acto de instruir, engendrar, dar cuidados especiales, desarrollar. Hace referencia a la función del educador. Lo mismo al hacer referencia al acto de sacar fuera de o de guiar, se debe tener cuidado en no centrar a la educación en la figura del educador; es un proceso en el que se requiere de dos voluntades (la del educador para educar, y la del educando de ser educado) para que se pueda dar correctamente: la del educando, que debe querer ser educado, y la del educador que a toda costa, debe querer educar.

Es una labor, en la que ambos - educador y educando -, deben poner de su parte para lograr los objetivos planteados. Es una labor de conjunto, en la que el educador, al engendrar en el educando ciertos principios, valores, etc., debe además procurar que aquél tenga los cuidados necesarios para que éstos fructifiquen. Para que al momento de "sacar fuera de", haya que obtener, es decir que el educando solamente puede poner de su parte, cuando ha hecho un trabajo interno de perfeccionamiento, cuando se ha procurado por mejorar.

¹⁴ GARCIA Hoz, Víctor, Tratado de Pedagogía Sistemática p.

A este respecto, Nerici toma en cuenta tanto al educador como al educando, asunto realmente relevante; el tomar conciencia, integrar, etc. son acciones que recaen directamente en el educando, de lo que se puede deducir que hay que tomar en cuenta a éste para que participe activamente en su educación, y que de él salga el proceso integrador de lo aprendido a la vida diaria. Es un acto que viene después de la capacitación que le brinde el educador.

Se puede pensar -aunque el término capacitación tal vez no sea el más adecuado- que el educador cumple con su parte al capacitar; la educación necesariamente es de dos: uno que da y otro que con la voluntad dispuesta para recibir, entiende o por lo menos hace el intento de entender lo que buenamente se le brinda para su mejora personal.

No se puede olvidar, que el acto educativo siempre es recíproco, aunque tal vez no en la misma intensidad para el que educa.

Hubert, incluye tres nuevos elementos: primero, el medio que rodea al hombre, y éste, parece ser un acierto por parte de él. Hay cosas en la realidad mundana que inconsciente o indirectamente pueden ser educativas para el individuo. El educando, lo mismo que el educador se desenvuelven en ambientes y circunstancias sociales que posiblemente no sean las mismas, circunstancias que educativamente afectan de modo directo el proceso de enseñanza-aprendizaje; cada persona desarrolla su potencial para educar y de ser educado, según las circunstancias que haya vivido.

Segundo, Hubert hace énfasis en las capacidades específicamente humanas, lo cual en palabras de García Hoz, hace de la educación un asunto exclusivo del hombre.

Y tercero, hace referencia a un fin de la educación: educar, ¿para qué? Al emprender una tarea educativa, es de vital importancia tener claridad en los objetivos, para así cumplir realmente con la tarea educativa.

Por su parte, Mattos hace referencia tanto al influjo del medio como a la capacidad de aportación del educando, una vez recibido y asimilado un estímulo educativo; aunque hace énfasis en el educando, que al parecer es un error al entender que la educación como tal no se da solamente en el ámbito escolar. Y aunque muchas veces el educando es el constructor de su propio aprendizaje, es importante darle al educador su justo lugar. Reconocer que es de él, de quien muchas veces parte el proceso.

Platón, aunque propone una definición que de suyo invita a pensar en la educación integral, no aclara que ésta es un proceso que dura lo que la vida misma. Es interesante observar la idea de intencionalidad que maneja este autor, aunque tal vez no lo diga con esta palabra, el simple hecho de que enuncie *dar* al ..., hace suponer que está contando tanto con la voluntad del educador como del educando.

Por su parte, García Hoz al aclarar que el perfeccionamiento es de las facultades específicamente humanas, parece ser que se olvida de la corporeidad que como se vio anteriormente, no es una nota específicamente humana.

Los puntos de las definiciones anteriores que interesan a este trabajo son los siguientes: trabajo conjunto, tanto de educando como de educador, para ir logrando el perfeccionamiento en primer lugar del que se educa, otorgando a cada uno su justo lugar. Tomar en cuenta el ambiente en que se desarrolla este proceso; éste es un factor de fuerte influencia en el desarrollo del mismo. Que es una mejora intencional e integral de la persona

A continuación, se retomarán todos estos elementos para hacer una propuesta de definición, así como su justificación.

1.5 Educación, una propuesta.

Lo que se busca en este apartado, es dar una definición de educación lo más completa posible, que se ajuste a la realidad de la naturaleza humana y que su puesta en acto sea viable.

Si se parte de que el hombre es una unidad bio-psico-social, que fue creado para ser feliz, hace falta buscar una definición que además de abarcar esto, dé el lugar correspondiente a cada uno de los agentes que participan en el proceso educativo.

Por otro lado, la definición se tiene que adecuar a las características específicas del hombre, el cual, con el transcurrir del tiempo va evolucionando; sus necesidades e intereses van siendo diferentes, lo mismo que la influencia del medio que le rodea.

Es por todo esto, que no es fácil delimitar la definición de educación. Hay que elaborarla de tal manera que respete la dignidad humana, sea universal y se aplique en cada caso dependiendo de las circunstancias.

Por principio de cuentas, hay que decir que la educación es un proceso, que atiende a la evolución que todo ser humano sufre a lo largo de su existencia. La educación no puede ser exclusiva de una etapa de la vida sino que, por el contrario, tiene que gozar de continuidad. La existencia del hombre se resume en un constante perfeccionamiento.

En el proceso educativo, una cosa depende de otra, de la constante repetición de diferentes actos, a pesar de que sea algo que cueste demasiado trabajo.

Toda educación, es además intencional es decir, cuenta con un fin al que se dirige. Tener clara la meta es muy importante; hay que saber hacia donde se dirigen los esfuerzos educativos. Pero la intencionalidad, no radica solamente en el rumbo marcado, sino además en el querer educar y querer educarse.

La educación además, debe buscar el perfeccionamiento del que se educa. Educar, es mejorar, completar, terminar, acabar. Cuando se hace referencia a perfeccionamiento, lo que se quiere expresar, es que se busca la mejora de la persona completa, cuando algo se perfecciona, lo hace en su totalidad, es un crecimiento armónico.

De lo social, que de modo directo e inconsciente es un agente educativo, no se puede pasar por alto dentro de la definición, al ser un objeto de transformación de la educación misma. De nada sirve educar hombres perfectos dentro de una "bola de cristal" que al más mínimo contacto con la realidad se corrompa. Sino que por el contrario, a través de la educación hay que mejorar lo social tomando en cuenta todo lo bueno que éste pueda aportar.

Por todo lo anterior, la definición que se propone es la siguiente:

proceso de perfeccionamiento intencional tanto del alma como del cuerpo, dentro de un marco social.

El siguiente paso, es tratar de esclarecer los diferentes tipos de educación, para posteriormente dar inicio con la labor propia del director dentro de una institución educativa.

1.6 Tipos de educación.

Siendo este trabajo una investigación acerca de la labor del director dentro de una institución educativa, es importante hacer la diferenciación entre la educación formal, no formal e informal; dentro de estas tres modalidades aunque para todas la definición sea la misma y los

objetivos posiblemente lo sean también, es importante saber que dentro de cada una, se procede de manera diferente.

Es cierto, que existe un vínculo entre las tres, y que además son complementarias. Se dice que son complementarias, porque una viene después de otra es decir, la educación no formal al ser impartida dentro del núcleo familiar es prácticamente recibida por todo ser humano, mientras que la formal y la informal son solamente para algunos; se dan generalmente en la escuela y el trabajo respectivamente.

1.6.1 Educación no formal.

La educación no formal, es aquella que se recibe dentro de la familia, o centros sociales, en los que ésta, no se planea sistemáticamente. Por lo mismo, debe ser muy cuidada, siendo que al no tener un plan definido, puede ser la que debilita los esfuerzos realizados por todos aquellos que están Incidiendo en el proceso educativo de un individuo.

Como es la que normalmente se da en la familia, se ve influenciada por cualquier tipo de agentes -amigos, cualquier tipo de familiares, televisión., etc.- razón por la cual se debe tener muy en cuenta las actitudes de los educadores; normalmente en este tipo de educación, es muy importante el ejemplo de su comportamiento ante diferentes situaciones.

1.6.2 Educación formal.

Como ya se mencionó en la definición, que se propone de educación, es un proceso social, y como tal, se puede dar de manera sistemática. Es un compromiso que se hace al decidir obedecer "deliberadamente, al designio de influir en el comportamiento del individuo de una manera organizada".¹⁵ Esto es, que dentro de una institución educativa -que de verdad lo sea- se siguen ciertos principios, leyes, etc. de comportamiento para alcanzar fines específicos en la formación de aquellos que le han sido encomendados para esa tarea.

La educación formal se da dentro de una organización o institución que cuente con los debidos requisitos para educar de acuerdo a sus principios, así como los exigidos por la sociedad. Es decir, que es "una institución técnicamente organizada para realizar la educación, y que viene a satisfacer las necesidades sociales fundamentales...".¹⁶ Aunque la educación formal sea sistemática, y tenga una serie de características por las cuales pudiera parecer que supera a la no formal, no deja de ser complementaria. Comenzando por el hecho de que aparece por orden cronológico en segundo lugar, y siguiendo por que se tiene como un apoyo al que recurren los padres de familia para dar una correcta educación a sus hijos.

La educación formal se escoge, se elige y por lo tanto es complementaria. Se busca como un segundo ingrediente o como apoyo a lo brindado dentro del proceso educativo no formal.

Este tema será abundado con mucha más profundidad en el siguiente capítulo.

¹⁵ *ibidem*, p.23

¹⁶ *cfr. idem*

1.6.3 Educación informal

La educación informal, es la que se recibe en el centro de trabajo o por parte del mismo, es la capacitación que se imparte con el objeto de que los trabajadores puedan cumplir mejor con su trabajo.

Aunque comparte con la educación formal la característica de ser sistemática, al no ser secuencial se convierte en informal. Esto es, que en la mayoría de las ocasiones, no se requiere de conocimientos anteriores para tomar tal o cual curso.

Para hacer un correcto uso o aplicación de cualquiera de estas tres modalidades de educación, hay que tener ciertos conocimientos que lo permitan.

Y más aún tratándose de la educación formal o informal, que requiere de un sistema establecido, y exige ciertos requerimientos que implican un estudio profundo del proceso enseñanza-aprendizaje. Estudio y tarea que se ha encargado de desarrollar la Pedagogía, ciencia que se encarga del estudio del fenómeno educativo y de la puesta en acto del mismo. Tema que se estudiará a continuación.

1.7 Pedagogía, ciencia y arte.

Tal vez una de las ciencias más difíciles de comprender sea la de la Pedagogía. Y no solamente por la diversidad de significados que la gente en general se ha encargado de otorgarle, sino también por los constantes cambios internos que ésta ha tenido. La Pedagogía en este sentido, es cuestionada tanto como arte que como ciencia. Asunto que se tratará de resolver brevemente en este espacio. Lo principal, es dejar claro que es la ciencia que se encarga del estudio y ejercicio de la educación.

Ante esta propuesta que no es nueva, se presenta el problema de encontrar un método para sistematizar la educación. "Lo que ocurre es que aún siendo la educación una realidad única esencial, inconfundible y permanente de la vida humana, está condicionada por factores diversos: situación histórica, concepciones filosóficas, visión de la vida y el mundo, progreso científico, actitudes sociales y políticas y de aquí surgen las diversas interpretaciones que se dan a la Pedagogía".¹⁷

Pero lo que importa destacar, es que la pedagogía de lo que se encarga es, como ya se mencionó, de sistematizar el fenómeno educativo es decir, al ser éste un asunto palpable, real y tangible se trata de encontrar normas, leyes y principios para poder desarrollarlo con mayor éxito, es aquí donde radica la cientificidad de la Pedagogía.

¹⁷ LUZURIAGA, Lorenzo Pedagogía p.14

Al ser el fenómeno educativo, un hecho con el que el hombre se enfrenta todos los días, éste puede perder su importancia o su grado de interés en el hombre como un medio de perfección o de constante mejora personal, como una oportunidad para ser cada vez mejor. O simplemente, el creer que las circunstancias educativas son las mismas que hace treinta o cuarenta años, y que las formas que se utilizaban para educar a las personas de aquel entonces, siguen funcionando en los albores del S.XXI, donde la ciencia y la tecnología han alcanzado niveles inimaginables, donde ahora ya se puede por medio de la televisión no solamente ver y escuchar como viven las culturas de oriente por ejemplo, sino que además se puede intentar vivir como ellos.

Todos estos acontecimientos y descubrimientos, van afectando a la educación en mejor o peor manera, pero lo que es importante, es que la Pedagogía, "en su calidad de ciencia de la educación, trata de averiguar como ésta se produce efectivamente y la estudia como hecho; la describe y aplica, trata de comprenderla y establece comparaciones; es una visión de la educación en la trama de todo lo que es y actúa".¹⁸

Se puede decir además, que la Pedagogía es una ciencia porque aporta teorías, métodos, técnicas, etc., que al ser universales pueden ser aplicadas bajo cualquier situación educativa y es aquí, donde la ciencia se aplica con arte es decir, sabiendo que la persona humana y el hecho educativo son complejos, todas las herramientas que aporta la ciencia de la educación, deben ser aplicadas según las circunstancias específicas de cada caso.

¹⁸ cfr. HENZ, Hubert Tratado de Pedagogía Sistemática p. 17-18

Que la Pedagogía es arte, es cierto, al ser aplicada dentro de los diferentes sistemas de educación formal, es llevada a la práctica por hombres, que siempre darán al hecho educativo un toque personal, un sello distintivo por parte del que educa. Esto es, que al ser la educación un fenómeno que incide directamente en el perfeccionamiento de la persona es decir, que va logrando cambios de mejora en el que se educa, éste va adquiriendo ciertos rasgos de identificación que toma directamente del educador, creando por decirlo de alguna manera, una obra muy especial, conformada por un poco de todas las variables que tuvieron que ver en el proceso de perfeccionamiento de cada individuo que habita la tierra.

Se concluye diciendo, que la Pedagogía es: *la ciencia que se encarga del estudio del fenómeno educativo en todas sus complejidades para sistematizarlo en función de ciertas normas y leyes que lleven a una mejor realización de éste.*

La Pedagogía, como ciencia y arte que es, está constituida por tres campos epistemológicos, los cuales se dividen de la siguiente manera: *teleológico, mesológico y ontológico.*

El *teleológico*, marca el deber ser de la Pedagogía, es decir, como su nombre lo indica señala los fines de la misma, muestra el rumbo y contempla los valores que hay que vivir para alcanzar los objetivos educativos. Ayuda en el planteamiento del ideal educativo.

El *mesológico*, que es donde se encuentran los medios a utilizar para el logro de los fines. Son normas técnico-prácticas que ofrecen los medios para dar un correcto seguimiento en orden

a los objetivos marcados. Son métodos, técnicas e instrumentos que facilitan el actuar pedagógico.

Y el *ontológico*, hace referencia al ser de la Pedagogía, se puede decir que es la parte teórica de la misma. Se encarga del estudio de las realidades materiales y personales de la Ciencia de la Educación es decir, de lo que es, del educador y educando. Aquí, se estudia o conoce lo que es la pedagogía, trata de delimitar los alcances de la misma.

Estos tres campos, están necesariamente ligados, por lo que se refiere al sujeto (ontología), la Pedagogía deberá estudiarlo como hombre, como ser individual y social... en cuanto a los fines, habrá que estudiar los ideales educativos... y en cuanto a los medios, consiste en la fijación de técnicas. Basadas en el conocimiento previo del sujeto...¹⁹.

Es de gran importancia tener bien clara la composición de la pedagogía, para que partiendo de ésta, se logren propuestas concretas y reales de planes educativos, con el objeto de tener bien ubicados el papel que juega en la educación tanto el educador como el educando, los contenidos y los diferentes recursos que se utilizan o pueden ser utilizados para facilitar el logro de los objetivos educativos.

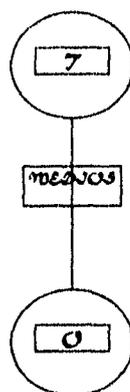
Para efectos de mayor comprensión de los campos epistemológicos, se presenta el siguiente cuadro, para después, dar lugar al inicio del siguiente capítulo y poder a lo largo del trabajo, ubicar a cada agente del proceso educativo, en su lugar correspondiente:

¹⁹ *cfr.* PLANCHARD, E., *op.cit* p.45

Cuadro 1.1

Campos Epistemológicos de la Pedagogía

| | |
|------------|--------|
| ONTOLOGÍA | SER |
| MESOLOGÍA | MEDIOS |
| TELEOLOGIA | FINES |



Lo que se quiere explicar con este dibujo, es que se parte del ser de la pedagogía, y se utilizan los diferentes medios con los que se cuenta, para llegar a los fines. Es decir, que los medios se ponen al servicio del ser de la pedagogía, para alcanzar los fines planteados.

CAPITULO II

Una nueva forma de entender el centro educativo.

A lo largo de la historia, el centro educativo se ha ido entendiendo de muy diversas formas, pero lo que es importante rescatar en este momento, es la dimensión empresarial del mismo, en respuesta a las necesidades actuales que presenta la educación. Incluso, pudiera ser que al principio, este término (el de "empresa educativa"), ni siquiera lo hubieran utilizado los educadores de las antiguas civilizaciones, lo cual no significa que no tenga que ser la concepción actual, sino que por el contrario, ésta responde al progreso y evolución de la humanidad.

"Las etapas de la enseñanza y, por consiguiente, el tipo, la estructura y el funcionamiento de los servicios escolares dependen de los papeles o roles que la vida social espera y exige de los individuos, en cada una de las fases de su desarrollo"²⁰.

En México, por ejemplo, los aztecas contaban con diferentes "escuelas" dependiendo de las castas sociales y de la preparación que se quisiera obtener. Así, había quienes asistían a los "calmecac", con el objeto de prepararse para la guerra, y quienes iban a los "tepochcalli", para ser sacerdotes. De esta manera, se podría ir recorriendo cada momento histórico, para encontrar cuáles iban siendo las diferentes modalidades de escuelas que atendían necesariamente a las exigencias históricas del momento. Es así, que "la empresa educativa, como otras que comparten

²⁰FILHO, Lourenco Organización y Administración Escolar p.4

con ella la escena social, es un producto histórico (...), surge como un recorte de la arquitectura global de la sociedad, diferenciándose de otras instituciones existentes por un movimiento de especificación (...Chavallier, J.;1981), es decir con asignación de sentido dada desde lo social²¹.

Por ello, los centros educativos son instituciones exigidas por la sociedad. Es decir, los colegios responden a las necesidades de las diferentes agrupaciones sociales, y exigencias del momento que se están viviendo. Es un ejemplo claro el observar a los jardines de niños que en la actualidad, quieren dar estimulación temprana, enseñanza de lecto-escritura y de la lengua inglesa a un infante de 4 ó 5 años, cuando éste lo que necesita para desarrollarse correctamente, es del juego, y no de tantos conocimientos. Pero como la tendencia actual es que los niños salgan "eruditos" de la enseñanza preescolar, e inclusive así lo exigen los padres de familia, esta es la razón por la cual se estructuran de esa manera.

"Esta consideración hace que veamos la labor escolar desde un nuevo ángulo. Percibimos entonces que lo que determina el origen de las instituciones escolares, su evolución, variación y articulación son los *patrones culturales* más o menos unificados por la conciencia de una estructura y un destino comunes. En primer lugar son las costumbres y las tradiciones; luego las formas graduales de organización económica, religiosa, cívica, moral, y política"²². Una institución escolar que quiera de verdad educar, tiene que ser congruente con los principios de la sociedad en la que educa, de tal manera que no se interfieran entre sí.

²¹apud. FRIGERIO, Graciela et.al, Las Instituciones Educativas Cara y Cecca p.18

²²FLHO, Lorenzo, op.cit p.5

Desde este punto de vista, un centro educativo es un agente de cambio, que puede inclusive modificar los patrones culturales de una comunidad. Esto se puede ir logrando paulatinamente, si una vez establecido el ideario del colegio, se logra transmitir tal y como se ha pensado, logrando que todo aquel que se eduque en ese centro en específico los viva, necesariamente tiene que ir logrando una influencia en la comunidad en la que se desenvuelve. El proceso es muy lento sí, pero a medida que va aumentando el número de individuos que son educados de tal o cual manera, el efecto se va logrando directamente proporcionado a ese número.

Asunto muy delicado, al haber patrones que deben ser modificados, otros que deben ser reforzados, y otros que simplemente deben ser eliminados, el problema es, quien decide cuáles son los que corresponden a cada categoría.

Ahora bien, como de lo que se trata es de preparar a sus integrantes a vivir dentro de esa cultura en específico, es de suma importancia que ésta se entienda como empresa, en este sentido, es necesario que sea " una adecuada organización que, de acuerdo a las necesidades humanas y contando con determinados medios, produce resultados óptimos en términos de capacitación, profesionalización y aptitud para incorporarse al trabajo en servicio de la sociedad"²³.

²³ibidem p.7

El siguiente asunto a resolver, es el tratar de encontrar si hay un sistema que dé solución al grave problema de tratar de conciliar ideario del colegio con patrones culturales. Un sistema, que dé la pauta a seguir, para que se puedan ir dando los cambios necesarios que sin que violenten a la cultura en la que se viven, ayuden al hombre a serlo cada vez más.

"Los sistemas educativos que hoy conocemos se construyen principalmente sobre dos movimientos revolucionarios: la revolución industrial y la revolución, que tuvieron consecuencias sociales, políticas, económicas y culturales entre 1750 y 1830"²⁴. La pregunta es, ¿pueden las Instituciones educativas seguir trabajando bajo este sistema? Parece ser que la respuesta es no, que las necesidades tanto sociales como individuales son distintas. Hay que proponer un sistema eficaz que pueda contrarrestar los modelos de vida que impone el consumismo, la moda, en fin ese modo "light" de vivir hoy en día.

Partiendo de esto, ¿es posible entender a los centros educativos como empresas dedicadas a la educación? Seguramente que sí. La problemática social que se vive hoy en día, y aquí, léase guerras, hambre, injusticias sociales, inseguridad social, niños de la calle, diferencias enormes de clases sociales, etc., piden a gritos que profesionales de la educación se dediquen a sistematizarlas, a preparar desde sus inicios a las nuevas generaciones a responder a las exigencias sociales con una conciencia clara de los problemas que vivimos. "El reclamo se presenta en general en forma de un enunciado por el deber ser de las instituciones escolares y su necesaria contribución al deber ser en el orden social"²⁵.

²⁴FRIGERIO, Graciela, et al op.cit p.19

²⁵ibidem p.24

En este sentido, lo que se sugiere es atender en primer lugar a la congruencia del orden social que se viva en cualquier comunidad, y su correspondencia con el deber ser del mismo, que atiende siempre a la plenificación humana, respetando su dignidad. Asunto importante, al ser de aquí de donde se desprende el deber ser de las instituciones escolares.

De una sociedad como la comunista por ejemplo, en la que lo que se requiere en vez de hombres, son "máquinas de trabajar", seguramente lo que se enseñará dentro de aquellos colegios es la dignidad del trabajo por el trabajo mismo, en función de la mayor y mejor producción que se pueda obtener del mismo. Y en fin, cada quien se puede plantear sus propios ideales y trabajar en función de éstos, el problema es si estuvieron correctamente planteados desde su concepción.

El entender a los centros educativos como *empresas*, no implica necesariamente que éstas sean vistas únicamente con fines de lucro, o como otro "negocio" más, sino que "con este nombre nuevo - empresa educativa - sólo se pretende constatar una realidad y poner de relieve la necesidad de elegir unos objetivos y alcanzarlos. Se trata de imprimir en las actividades de cada centro educativo un sentido funcional mediante un mejor conocimiento y graduación de los objetivos y una organización más productiva de los medios con que esos objetivos pueden ser alcanzados"²⁶. Este, es el modelo en el que en los centros educativos alcanzarán, por lo menos algunos de los fines de perfeccionamiento humano para los cuales fueron creados.

²⁶OTERO, O.F. -ISAACS, David Dirección y Organización de Centros Educativos, p.11

El actuar como empresa educativa, implica un trabajo de unidad, consistencia, conjunto, continuidad que lleve a los educadores, padres de familia y ambiente que rodea a los centros, a formar hombres en el amplio sentido de la palabra. A no escatimar en la inversión tanto de recursos materiales como técnicos y humanos para el perfeccionamiento de aquellos quienes les fueron encomendados; la tarea de educar es la más exigente de todas, al ser la base de la plenificación del ser humano. "Se evidencia así la íntima y sustancial conexión entre la vida social, sus exigencias y las razones de la existencia de servicios regulares de enseñanza, en forma de empresa común y solidaria"²⁷.

Parece ser entonces, que esta concepción es la que conviene adaptar a los centros educativos para que puedan funcionar como tales. Se continuará la investigación buscando los elementos que posiblemente sean los más importantes para que una Institución educativa funciones como *empresa educativa*.

II. 1 Congruencia con los principios institucionales, un buen camino para educar.

Para entender a los centros educativos como una empresa actual y comprometida con la sociedad, tenemos que hacer mención del término cultura organizacional, que es en última instancia lo que sostiene a cualquier institución a través del tiempo, lo que permanece y aquello que hace que los individuos, adquieran o complementen una nueva forma de entender a la realidad en la que viven.

²⁷FILHO, Lorenzo *op.cit* p.5

Se trata, de proponer un sistema educativo, bañado de toda una cultura organizacional, y de una filosofía institucional que sea el pilar que sostiene el perfeccionamiento que se está logrando o se pretende lograr en cada educando, ya sea en cualquiera de los ámbitos bio-psico sociales. Pero antes de educar bajo una cultura, se debe lograr un proceso de institucionalización, que será la pauta para que ésta pueda desarrollarse, y que consiste en lo siguiente: "la institucionalización, opera con el objeto de unificar criterios entre sus miembros, acerca de cuáles son los comportamientos apropiados, fundamentales y permitidos"²⁴. Si ésto es así, entonces dentro de una empresa educativa, la cultura organizacional, debe ser conocida por todos y transmitida en primera instancia por los directivos que en principio deben estar plenamente identificados con ella para actuar en consecuencia.*

"El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social (...). Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre como se conducirá una persona en determinado ambiente"²⁵. Esta es la responsabilidad de todo educador, predicar con el ejemplo, ser congruente con lo que se dice, nunca ir en contra de los principios de la institución. Para educar en resumidas cuentas, primero hay que estar convencidos de querer hacerlo dentro de las normas del sistema para el cual se trabaja. Si del ambiente que se vive dentro de una institución se desprende el modo en el que se enfrenten las situaciones que se vayan presentando a lo largo de la vida, es entonces de radical importancia la cultura que se crea

*cfr. ROBBINS Stephen P., Organizational Behavior p.430

* Es compromiso del director vivir y dar a conocer los principios que rigen a la institución educativa, como se verá en el siguiente capítulo.

** cfr. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John Comportamiento en el Trabajo p.69

para cada centro educativo; de aquí parte la formación de las diferentes personalidades que se vayan logrando configurar durante el tiempo de la estancia de los alumnos en cada colegio.

Se procederá ahora, a definir que es cultura organizacional: "*es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización*"³⁰. Pero el modo en el que los comparten, no es meramente intelectual o de simple conocimiento, sino vivencial. Y así, al tener claros todos estos elementos, se puede ser congruente con los principios que rigen al establecimiento de una institución educativa.

Por ejemplo, el tener una escala de valores definida conlleva (al ser del dominio de todos los actores de la educación) a enfocar todos los esfuerzos educativos en función de ésta y enténdase aquí, contenidos de las materias, actividades extracurriculares, trabajo con padres de familia, etc. La cultura organizacional cumple con una función unificadora, cuando está bien estructurada o planteada.

Robbins propone definir la cultura organizacional como: "el sistema de comportamiento que se vive entre los miembros de la organización, y que la diferencia de las demás organizaciones, el cual se identifica por una serie de características que la organización tiene o toma como valiosas y que al mezclarse o conformarse forman la esencia de la cultura organizacional"³¹. Aquí nos podemos dar cuenta de que Robbins hace referencia ya al sistema, que como se verá más adelante es la filosofía institucional. Hasta el momento, con lo que se ha

³⁰*ibidem* p.70

³¹cfr. *apud*. ROBBINS. Stephen *op.cit* p.431

revisado, se puede concluir que CO¹² Es el conjunto de normas, principios y valores que aunque no aceptados posiblemente por todos los miembros de la comunidad, son los que se viven, por ello es tarea del director el procurar que con el tiempo de la estancia en la institución sean aceptadas por todos.

Acercándonos ahora a una definición de CO aplicada a los centros educativos, se puede decir, cambiando el término *organizacional* por el de *institucional*, que: "es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modelo en el que ambas son percibidas por estos últimos, damos un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella"¹².

Cabe aclarar que el marco de referencia dado por las autoridades educativas de cada institución, es la misma cultura que se vive, y que se refleja en el ambiente; que a su vez se propicia en la aplicación del reglamento que se fundamenta en el ideario del colegio.

Definitivamente, es característica esencial de una institución educativa el que la CO sea una nota distintiva y estable, así como los principios, normas y reglas que rigen a los centros educativos, no pueden ser maleables o deformables, sino que por el contrario tienen la característica de ser prácticamente definitivos, al depender de ellos la consecución de los fines

¹² A partir de este momento, se aludirá a Cultura Organizacional con las siglas CO.
¹²FRIGERIO, Graciela *op.cit* p.35

educativos, resultado de las políticas en cuanto al hecho educativo, ya que éstas son creadas a partir de la CO y con el objeto de que ésta se cumpla tal y como fue pensada.

"Otros autores hablan de cultura escolar, diciendo que desde esta perspectiva, puede ser considerada (la cultura escolar) como el conjunto de los útiles intelectuales susceptibles de dar al sujeto la inteligencia de sí mismo, la capacidad de vivir más plenamente todas las dimensiones de su existencia, sus tensiones afectivas y su vida profesional, sus relaciones con otro y su relación con el mundo"³³.

En resumen, se puede decir que la CO es aquella forma de vida que se da dentro de una institución y que tiene como objetivo el que los miembros de ésta, ya sea personal administrativo o académico la adapten a la personal y vivan según lo aprendido, promoviéndola entre los alumnos de la misma.

El que se tenga dentro de una *empresa educativa* que vivir conforme a ciertas normas y principios, no quiere decir que haya que dejar de lado lo aprendido en casa, o que los aprendizajes obtenidos dentro del colegio, tengan necesariamente que ser los dominantes en cuanto a la formación del carácter, personalidad, hábitos, etc., pues es innegable que le competen por derecho a la familia. Su objetivo por definición es la de ser un complemento en la formación de los educandos, como se ha venido señalando hasta el momento.

³³ *ibidem* p.53

Lo importante en este caso, es que como colegio se defina una cultura, con el objeto de tener que ofrecer en el mercado, y que como padres de familia se sepa escoger aquella institución que más conviene al tipo de educación o formación que ellos se han encargado de dar a sus hijos. Por ejemplo, si lo que interesa es el nivel académico o que el colegio sea bilingüe, sobre la formación humana y creación de hábitos de trabajo, habrá que poner valorar los principios personales para reconocer qué es lo que vale más la pena, sin olvidar que estas dos posturas no son excluyentes.

Podría surgir la duda de ¿cuán impositiva debe ser entonces la CO? O ¿cuál debe ser el grado de influencia de ésta dentro de una *empresa educativa*? Desde el punto de vista de la educación, la CO, debe estar perfectamente definida y establecida, se debe de vivir y transmitir al pie de la letra, lo cual traerá como consecuencia una menor rotación de personal y un casi total acuerdo de los miembros en cuanto a los fines de dicha empresa, unanimidad y cohesión en cuanto a los propósitos, lealtad, etc. Una menor propensión de los miembros en cuanto al abandono de la organización, que se viva congruentemente con los principios institucionales, y que sea entendida por los educadores, que son en última instancia los portadores de ésta. Ellos, en principio ya están formados, los que interesan sobre todo son los alumnos que están en proceso de adquisición de valores, virtudes, modales, etc. El educador tiene por derecho (al ser reconocido como autoridad) la transmisión de la cultura como eje educativo dentro de un colegio.

Cuando se hace referencia al abandono de la institución, hay que atender a lo aprendido, ya que necesariamente los alumnos como tales, tienen que dejar el colegio, y en este caso lo que

no se puede dejar en el "campus", son los valores, las virtudes adquiridos durante la estancia en la institución a la que se haya pertenecido. Y que de hecho, en quienes se lograron los objetivos, siguen perteneciendo a ésta al ser portadores de esa cultura organizacional en el medio en que se están desarrollando; así es como se enfrenta y resuelven las situaciones en que se ven involucrados.

Es necesario precisar, que el sentido de pertenencia es un punto importantísimo para lograr los objetivos educativos. Cuando alguien sabe y quiere formar parte de algún grupo, procura conocer las normas y reglas que éste impone para ser parte de él. Entonces el aspirante las adopta como suyas y actúa en consecuencia tanto dentro como fuera del grupo al ser un "niño cedros" o un "niño simón" por poner un ejemplo, y esto es lo que tiene como consecuencia la CO; y es que favorece la consistencia en el comportamiento.

Cada *empresa educativa* tiene la obligación de conformar su propia CO, de ésta depende el logro del fin para el cual fue creada. Por lo tanto no hay una o por lo menos todavía no, que sea la panacea, sino que cada quien tiene que buscar la adecuada a sus propias necesidades.

La cultura "se crea con el objeto de dar un sentido de identidad a los miembros, promueve la dedicación, para ir más allá de los intereses personales, favorece la estabilidad del sistema social, y sirve como un mecanismo sensibilizador que guía y forma las aptitudes y el comportamiento..."³⁴, tanto del personal académico y administrativo como el de los alumnos.

³⁴cfr. *idem* p.435-436

Por ello se hace imprescindible establecer una CO adecuada a los principios del colegio, vivirla y transmitirla lo cual llevará a los directivos de la misma, a conseguir los objetivos educativos en cada alumno. Es innegable entonces que ésta se crea a partir de las costumbres, tradiciones, y el modo en general en que se han venido realizando las acciones hasta ese momento. Esto, en el caso de que sea un colegio que lleva tiempo trabajando, y que quiera institucionalizar una cultura, pero en el caso de los que están empezando, y que quieran llevar a cabo este proceso desde el principio, la CO, descansa en los ideales de los fundadores.

Antes de pasar al siguiente tema, se mencionarán algunos puntos claves con los que toda cultura organizacional tiene que contar. Se mencionarán solamente algunos, sin orden jerárquico. Esto, es muy difícil de hacer o conciliar, para ello se citará a Gabriela Frigerio, y queda de la siguiente manera:

"los usos y costumbres (que se explican por sí mismos); los sistemas de socialización, ingreso, ascenso y promoción (se explican por sí mismos); los criterios y normas de sanción (se explican por sí mismos); los sistemas de seguimiento y control (se explican por sí mismos); los modelos de vínculos (son las formas en que se relacionan el resto de las partes de la CO, con el entorno y las diferentes instituciones); los valores vigentes; los prejuicios y criterios de valorización; los distintos estilos que adquieren las dinámicas de las relaciones; el grado de adhesión y pertenencia de sus miembros; los matices de identificación con la tarea, el grupo y la organización; los mitos leyendas y héroes (son la herencia cultural y académica que han dejado los diferentes miembros que han pasado por la institución); el estilo de funcionamiento; las concepciones acerca del cambio; la representación

recepción y tratamiento de los usuarios o destinatarios; las características del cerco industrial; los vínculos interinstitucionales; las ceremonias y ritos (son los diferentes eventos que se llevan a cabo dentro de la institución con el objeto de difundir la cultura de la misma); los criterios de trabajo predominantes (se explica por sí mismo); la filiación teórica de los integrantes (se explica por sí misma); los criterios de agrupación; las pautas de auto-organización (se explican por sí mismos)³⁵.

Se puede decir, que estos, y algunos otros que seguramente se dejaron fuera, además de ser los elementos constitutivos de la CO, son la base sobre la que se construye y desarrolla el *ambiente educativo*, tema que a continuación se desarrollará.

Todos estos elementos, tienen que ser tomados a partir de la realidad de cada centro educativo, y ajustado a las necesidades específicas del momento que se esté viviendo, sin perder de vista la esencia de la CO del mismo. Labor eminentemente directiva.

Se procederá ahora , a presentar un cuadro que permita ver los **tipos de culturas Institucionales escolares**,³⁶ dentro del cual se han agrupado en los diferentes rubros, las características anteriormente enunciadas, quedando de la siguiente manera:

- **Rasgo hegemónico:** que agrupa: usos y costumbres, sistemas de socialización ingreso ascenso y promoción, criterios y normas de sanción.

³⁵ cfr. FRIGERIO, Gabriela *op.cit* p.36

³⁶ *ibidem* p.39

- **Curriculum prescripto:** sistemas de seguimiento y control, valores vigentes, prejuicios y criterios de valorización, las concepciones acerca del cambio, las características del cerco institucional, los criterios de trabajo predominantes y las pautas de auto-organización.
- **Modelos de gestión:** Distintos estilos que adquieren las dinámicas de las relaciones, estilo de funcionamiento, representación, recepción y tratamiento de los usuarios o destinatarios y criterios de agrupación.
- **Contratos:** grado de adhesión y pertenencia de sus miembros y filiación teórica de los integrantes.
- **Tendencia riesgosa:** modelos de vínculos.

Cuadro 2.1

Elementos Constitutivos de la Cultura Organizacional

Gabriela Frigerio op.cit

| | La institución escolar: una cuestión de familia | La institución escolar: una cuestión de papeles o expedientes | La institución escolar: una cuestión de concertación |
|-----------------------------|--|---|--|
| Rasgo hegemónico | la escena familiar | la exageración de la racionalidad | la negociación |
| Curriculum prescripto | es ignorado | se lo considera como un sistema "duro" imposible de modificar | se concibe como un "organizador institucional" |
| Modelo de gestión | "casero" | "tecnocrático" | "profesional" |
| Contratos | | | |
| Vinculos privilegiados | afectivos, los sentimientos desplazan la tarea | impersonales, los sentimientos son ignorados | contractuales, respetuosos, los sentimientos están puestos en la pasión por la tarea sustantiva |
| Dimensión sobrevaluada | ninguna | la administración y la organización en sus aspectos formales | ninguna |
| Dimensión devaluada | todas | la comunitaria | ninguna |
| Dimensión central | ninguna | la administrativa | la pedagógico-didáctica |
| Tendencia riesgosa | dilusión de la especificidad institucional | el aislamiento respecto de la comunidad y la sociedad | asambleísmo |
| Modalidad de los conflictos | interpersonales; suelen no resolverse ni elaborarse | son "negados o eludidos. No se elaboran ni resuelven, se definen por posiciones de jerarquía | surgen por divergencias en las posiciones; se redefinen y disuelven o se resuelven por elaboración |
| Participación | se considera que no requiere especial atención (siendo todos de la familia...) | se la puede solicitar formalmente | deseada y buscada; se especifica la modalidad y el área de incumbencia |
| Comunicación | se desvalorizan los canales formales | preeminencia de los canales formales, verticales (descendentes o ascendentes), habitualmente escritas | se resignifican los canales formales útiles a la difusión; no se desconocen los informales. |

1.1.1.1 Ambiente escolar, lo que caracteriza a una institución educativa

Si bien se ha mencionado la importancia de contar con una cultura organizacional, que nos lleve a alcanzar los objetivos educativos como principio de una educación buena y completa, no se puede dejar del lado, el *ambiente educativo*, que es en última instancia el resultado de la convivencia que se da entre los miembros de una organización, regido por la CO, la cual le da un matiz muy especial a éste, y en el que se van adquiriendo los diferentes elementos que junto con lo aprendido en casa, van a ir formando la personalidad de los alumnos.

Es de todos conocido, que las instituciones educativas son creadas con fines generales de educación, y cada una tiene sus propios fines particulares en cuanto a la misma (tema que será tratado con detenimiento más adelante), lo que aquí se quiere aclarar, es la importancia del ambiente en la consecución de éstos, y el que la creación del ambiente mismo, es un fin dentro de las instituciones educativas.

Se ha incluido este tema, al ser el ambiente escolar, entendido como medio educativo dentro del colegio uno de los factores más importantes dentro de la formación de las personas que desgraciadamente "es fácil ver que en primer lugar figura del olvido de un elemento que opera constantemente en la formación de la persona, es el *ambiente educativo*"³⁷. Al hacer referencia al buen ambiente, no se quiere decir que el colegio es un lugar al que se asiste solamente a pasarlo bien, o a hacer solamente aquello que al alumno le da la gana, sino que es

³⁷ cfr. GARCÍA H. Víctor *Ambiente, Organización y Diseño Educativo*, p.15

un lugar donde se crean circunstancias óptimas para el buen desarrollo de la persona, y donde por añadidura el que asiste, se lo pasa bien y está donde le gusta. en fin está contenta por formar parte de tal o cual institución.

El ambiente es lo que caracteriza a un colegio, éste como señala Víctor García Hoz: "condiciona y refleja la calidad de vida de un centro educativo"³⁸. La condiciona, desde el punto de vista que a través de éste es como se hace vida lo propuesto desde la CO, es aquello que los alumnos se llevan cuando dejan el centro, es el modo en que enfrentarán los problemas que les presente la vida, ya sean de éxito o de fracaso, y a su vez refleja la calidad de vida del centro, al ser el ambiente, en términos generales el tipo de relación que hay entre directivos, profesores y alumnos no importando la dirección en que éstas se den.

Aunque el ambiente, se puede dar o vivir dentro de cada aula, o por grados, por grupos, entre los de la selección de algún equipo deportivo, etc., es importante tener muy claro la función unificadora y globalizadora de éste, al ser el eje activo de formación. Esto es, que "junto a la actividad programada según las reglas de la técnica pedagógica, operan todos los elementos, materiales y personales que constituyen el centro, actuando como un conjunto. Se trata de la acción del ambiente, que es, a la vez, marco y sistema de estímulos para la vida y la convivencia humanas"³⁹.

³⁸ *ibidem* p.17

³⁹ *ibidem* p.16

De nada servirá el preparar eruditos dentro de un colegio, si esta formación académico no se complementa con una formación integral. Además, no se pueden conformar los directivos con la impartición de materias de moral o ética, junto con las de educación física, éstas en su conjunto deben contar con un común denominador, que es el ambiente y deben preocuparse también por el que dentro del colegio, se viva como comunidad; éste es una sociedad en pequeño pero sociedad al fin en la que se aprende a vivir y a convivir, por lo mismo el ambiente debe ser "el primer estímulo que los estudiantes reciben al incorporarse a la educación institucionalizada"⁴⁰, pues servirá como rector de la conducta que deberán seguir los miembros de la institución.

El ambiente educativo, no es algo que simplemente se da, o que ahí esté, estático, sin influir, sino que ejerce una ascendencia directa en los que lo viven y viceversa. Al ser éste, producto de la convivencia humana, la influencia es necesariamente recíproca. El ambiente es lo que rodea el centro, el medio que tiene la capacidad de influir o modificar directamente la personalidad de los alumnos.

De aquí, podemos inferir que el ambiente es por decirlo de alguna manera el simulacro de las diferentes situaciones que se presentarán a lo largo de la vida y el modo en que se deberán ir resolviendo. Por ello habrá que tomar en cuenta, que la influencia del centro educativo no termina en los límites físicos del mismo, sino que opera incluso en el ámbito familiar y social de los miembros del centro. Es así, que "la necesidad de atender al ambiente escolar se ve con claridad si se piensa que es el canalizador del *influjo educativo del centro en conjunto*"⁴¹.

⁴⁰ *ibidem* p.18

⁴¹ *ibidem* p.21

En resumen se puede decir que el ambiente, es "un conjunto de estímulos educativos que tienden a configurar en el educando un peculiar modo de ser y de reaccionar"⁴², al cual García Hoz, denomina paidocenos, y que es el objetivo primordial del *ambiente educativo*, es decir, el de participar activamente en el perfeccionamiento de los educandos.

La función del ambiente, es entonces la de facilitar el desarrollo integral de los alumnos, función que tiene su inicio en el director de la Institución, y que en forma piramidal y de arriba hacia abajo, se va transmitiendo hasta alcanzar a los alumnos, es en palabras del mismo García Hoz: "el que facilita el despliegue de nuestro propio ser en relación con las personas situadas en el mismo ámbito de nosotros, y que respecto de nosotros constituyen ambiente, al mismo tiempo que el uso de las cosas que en la situación tenemos a nuestro alcance produce la sensación de comodidad para estar y facilidad para obrar"⁴³. Es el agente de cierto modo inconsciente, que lleva los alumnos a adquirir la cultura del colegio.

En este sentido, el ambiente favorece tanto la personalidad de los educadores como de los educandos, por lo que es de suma importancia el poner especial cuidado en la construcción de éste; al ser la clave del éxito o fracaso de la educación dentro de un centro educativo. Del ambiente que se viva dependerá la formación de los alumnos.

El buen ambiente, favorece el mejor rendimiento académico, la cordialidad de las relaciones entre profesores y alumnos, las cuales juegan un papel importantísimo en la formación

⁴² ibidem p. 20

⁴³ ibidem p. 25

de éste último, al ser el modo de concretar los aprendizajes, y procurar que sean lo menos subjetivos e inconscientes posible, en el sentido de que el alumno tome lo que le convenga o lo que menos esfuerzo le exija, las relaciones personales son las que ayudan a concretar las mejoras en cada uno de los miembros. El que dichas relaciones sean más o menos estrechas, va en relación proporcional con el ambiente vivido dentro del colegio.

Parece ser que no hace falta aclarar, que la creación del ambiente es el resultado de la interacción que se da entre los miembros de la organización, de ellos se desprende en primer lugar las diferentes formas de convivencia que pueden darse dentro de la institución. En este sentido, al hacer referencia a los miembros, se están tomando en cuenta exclusivamente al personal académico y administrativo, quienes son los primeros que deben tener claro el correcto funcionamiento del colegio.

Después, de lo que logren profesores y directores con los alumnos, surge el ambiente-alumnos y viceversa. Es así, que todos los miembros de la organización, son creadores del ambiente.

Lo que hay que destacar, es que no pueden ir sin un guía, esto sería una especie de "azar"; el ambiente deseado se logra a partir de la visión clara del objetivo a cumplir. De aquí, la importancia de contar con un director involucrado, no solamente en las labores "propias" de dirección, sino en todas aquellas actividades que tengan que ver directamente con los alumnos (que aunque a algunos no le parezca, son actividades propias de la dirección).

Se revisará a continuación, el concepto de filosofía institucional y su incidencia en los centros educativos, como un tercer componente que integra a la labor educativa que se lleva a cabo dentro de éstos.

II.1.2 Formar parte de una institución, es también conocer su filosofía.

La filosofía institucional, es el sistema de trabajo que se tiene, el cual contempla y se fundamenta en los siguientes puntos: historia de la institución, ideología, principios, misión, objetivos, políticas y los mismos sistemas de trabajo.

¿Qué es la filosofía institucional? En pocas palabras, las normas que rigen a la cultura y ambiente educativo, son los lineamientos a seguir con el objeto de lograr congruencia entre los mismos. Dichos lineamientos son propuestos directamente desde la dirección, y es el director mismo el que se encarga por velar el cumplimiento de los mismos.

Un sistema puede entenderse dice Isaacs, "como un grupo de elementos interdependientes que actúan juntos para cumplir un fin predeterminado"⁴⁴. Este es el real funcionamiento de la filosofía institucional, es una guía de la cultura para formar un ambiente adecuado y que facilite la consecución de los fines.

⁴⁴ ISAACS David, "Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos" p.15

Los elementos que utiliza la filosofía institucional, fueron todos contemplados con anterioridad, a través de la CO, así por ejemplo, en el momento de la creación de la cultura, ésta parte de la historia del centro o de la ideología de los fundadores, y se basa en los principios educativos de formación de persona, que nacen con una misión específica que es la de formar hombres, dirigidos por unos objetivos claramente establecidos y que se llevan a la práctica por todos de manera igual, obedeciendo a las políticas de acción dependiendo de aquellas con las que cada centro cuente. Por otro lado un sistema de trabajo es simplemente el modo en que se pone en práctica todo lo antes mencionado.

Si los elementos que conforman a la filosofía institucional, son interdependientes, todos tienen que ser diferentes entre sí y trabajar al mismo tiempo con el objeto de dar unidad y forma a cada centro, para después poder influir en el comportamiento de los alumnos.

Para lograr un acercamiento a lo que es la filosofía institucional, se analizará brevemente cada una de sus partes, no sin antes mencionar que la filosofía dentro de un colegio es lo más difícil de lograr ya que al ser ésta lo que pone en práctica lo propuesto, no simple es aceptada a pesar de no ser impositiva. Es por eso que siempre hay que tener muy claro que la educación es una conquista, y como tal debe funcionar, la filosofía institucional se tiene que "ganar" a los alumnos para poder ser efectiva.

Teniendo claro este punto, se comenzará por analizar el concepto de *historia institucional* como inicio a la conquista educativa.

Cuando se hace referencia al término historia, no se quiere hablar de ésta como tal en cuanto al origen de las instituciones desde la Grecia antigua, y como se ha ido desarrollando hasta nuestros días, sino a la *historia institucional*, la cual contempla los elementos claves del "contrato fundacional" de ese centro educativo. "Cada institución se construye a partir de lo que puede llamarse un primer contrato o contrato fundacional"⁴⁵.

Y es en el contrato fundacional donde se encuentran contenidos la ideología, principios, misión, objetivos y políticas de las instituciones.

Ahora bien, ¿quiénes deben conocer este contrato fundacional? Todos aquellos que directa o indirectamente pertenezcan a la institución. Es obligación de los directores el difundir la historia del centro, ya que "cada institución es portadora de un *mandato social* y tiene la responsabilidad de movilizar sus recursos para crear una dinámica interna que permita y favorezca el cumplimiento de ese mandato"⁴⁶.

La *historia institucional* como puede observarse, tiene un papel primordial en la actividad de los centros educativos, por lo que debe ser promovida entre sus miembros para que conozcan y asimilen el ideal educativo que impera en su institución.

En cuanto a la ideología, hay que mencionar que ésta se complementa necesariamente con la CO. Es la forma en que se concibe al hombre, y por lo tanto a la educación, de donde

⁴⁵ FRIGERIO, Graciela et. al. op. cit. p. 18

⁴⁶ *ibidem* p. 19-20

surgirán los elementos en las tomas de decisiones, referentes al sistema de organización, elaboración de contenidos, elección de actividades extracurriculares, etc. Es decir, es el punto de vista desde el cual se formarán a los alumnos que estudien tal o cual institución educativa.

La ideología, principalmente tiene que ser conocida por el personal académico y padres de familia, que son los que más ascendencia tienen sobre los alumnos, sin dejar de contemplar al resto de los miembros de la comunidad educativa. Es, en resumidas cuentas, el conjunto de ideas propias que todos los miembros del centro deben conocer para actuar.

Los principios institucionales, son los que se aceptan de una institución, aunque probablemente haya quienes no estén en total acuerdo con los mismos. Es importante tener claro que no por que haya quienes no los vivan o no crean en ellos, los principios pierden vigencia o funcionalidad.

El que conoce los principios de su centro, pudiera ser que no haga falta que conozca su historia e ideología ya que conoce sus fundamentos y aquellos dos son extraídos directamente de aquí.

No se puede dejar de lado el que "los padres siendo los responsables de la educación de sus hijos, tienen el derecho a recibir una información adecuada sobre los principios básicos que inspiran un centro educativo"⁴⁷, está por demás aclarar que es a ellos a quienes se tiene que dar

⁴⁷ ISAACS, David Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos, p.47

un documento en el que se incluya toda esta información, de preferencia antes de empezar el curso.

En cuanto a la misión, siendo ésta el poder o facultad que se le da a una persona para ir a cumplir algún cometido, tendríamos que ajustarlo a la *empresa educativa* diciendo que es el poder de educar a ciertas personas que libremente deciden depositar esta responsabilidad en algún colegio, el cual pondrá todos los medios para alcanzar el ideal educativo propuesto por el mismo, que se encuentra en el contrato fundacional.

Los objetivos, se plantean a partir de los diferentes puntos antes mencionados. Se elaboran con el fin de tener siempre presente el nivel académico, la filosofía institucional, deben ser por lo tanto conocidos por todo el personal académico de manera clara.

Los objetivos son la expresión de la filosofía institucional y sirven para guiar la actividad educativa dentro del centro, dicho metafóricamente son la "brújula para no perder el rumbo".

Para aclarar este punto, se retoman dos aspectos que propone David Isaacs al retomar el aspecto de los objetivos en los centros educativos y que aclaran la necesidad de la elaboración y publicación de éstos:

- el centro educativo, por su misma naturaleza, es un sistema abierto y por tanto, necesita definirse no solo en su misión respecto a los alumnos, sino también en relación con otros estamentos -los padres, profesores, antiguos alumnos, el entorno inmediato.

- la educación siendo un producto que se compone de un sin fin de elementos interrelacionados, necesita definirse en sus rasgos más importantes con el fin de que otros elementos, relacionados con ella no lleguen a desnaturalizarla.⁴⁸

Las políticas, por su parte son el modo en que se conduce el colegio para alcanzar su fin, tienen que ser establecidas desde el principio, y conocidas por la comunidad educativa antes de iniciar el curso.

En este caso, las políticas tendrán que ser entendidas como el "desarrollo del ideario"⁴⁹ en unos objetivos generales a cada nivel y en un mínimo normativo en la realización de las tareas típicas dentro de unas áreas de actividad para cada cargo y la atención periódica a algunos elementos como aspectos a mejorar en un tiempo dado, utilizando la técnica apropiada⁴⁹

II.1.3 Nada de esto es posible, sin un sistema educativo.

"El sistema, conjunto de personas, recursos y procedimientos reunidos con un propósito, consiste como se supone, en insumos (materias primas o clientes), un proceso de transformación (como educar pintar o modelar) y productos (tales como pacientes curados o automóviles), todo lo cual funciona dentro de un medio ambiente."⁵⁰

⁴⁸ cfr. *idem*

⁴⁹ entiéndase por ideario a los elementos que constituyen a la filosofía institucional, y que han sido desarrollados en el presente capítulo.

⁴⁹ *ibidem* p.63

⁵⁰ MEREDITH, Jack R. y GIBBS, Thomas E. "Administración de Operaciones" p.34

Siendo el ambiente una combinación de partes reunidas para obtener un resultado o formar un conjunto, hay que aclarar algunos elementos de la definición anterior, para así poder explicar por qué un centro educativo funciona necesariamente como sistema y entonces poder aclarar sus objetivos.

El conjunto de personas, recursos y procedimientos se aplica en este caso a la comunidad educativa, instalaciones y proceso de enseñanza aprendizajes reunidos con un propósito: el de formar hombres, consiste como se supone, en que los alumnos (insumos), se encuentran dentro de un proceso de mejora (transformación), los cuales se les quiere llevar a que alcancen ciertos objetivos (productos), todo lo cual funciona dentro del ambiente educativo (entorno o medio ambiente).

Se podría decir entonces, que el sistema es en términos de empresa educativa, la cultura organizacional hecha vida a través de la filosofía institucional dentro del ambiente educativo.

"Un fundamento importante dentro del sistema lo encontramos en la filosofía y en las metas que se unen para crearlo..., provienen de las premisas relacionadas con los hechos y con los valores".⁵¹ Parece que no hace falta aclarar que la filosofía es el modo en que se actualiza la CO y las normas que rigen o que guían el desarrollo del ambiente educativo.

⁵¹ cfr. DAVIS, Keith y Newstrom, John *op.cit* p.30

En cuanto a las premisas relacionadas con los hechos, es el modo en el que los alumnos van resolviendo los diferentes problemas que se le presentan, así por ejemplo un buen estudiante puede serlo porque ha hecho conciencia de su responsabilidad como tal, y actúa en consecuencia; mientras que otro puede serlo sólo momentáneamente, al ser las calificaciones y su comportamiento el factor que decidan su participación en "la final del campeonato nacional". La perspectiva cambia radicalmente dependiendo del valor de la acción, de tal manera que hay que saber manejar dentro del sistema las premisas relacionadas con los hechos y con los valores, para poder lograr una educación permanente, ya que ésta es un proceso.

Estando la filosofía institucional conformada por elementos interdependientes, necesariamente funciona como un sistema. Y por ser tal -un sistema- no puede funcionar un centro educativo completamente independiente del medio que le rodea, es decir, comunidad educativa, sistema dentro del cual se encuentra inserto; de éste recibe necesariamente influjos que afectan de un modo u otro su funcionamiento. "No existen sistemas (excepto posiblemente el universo) que sean "cerrados", es decir que sean completamente independientes de otros".⁵²

Dentro de un centro educativo, existen sistemas de planeación, organización, dirección, que a su vez cuentan con un subsistema de subdirección, control, etc. Cada uno inserto dentro de otro, y todos dependiendo entre sí, para formar un todo complejo que es la empresa educativa.

⁵² KOONTZ, Harold, et al "Elementos de la Administración" p. 11

Para terminar con este capítulo, se hará un breve comentario acerca de la comunidad educativa.

II.2 Comunidad educativa

Para poder iniciar este breve estudio de la comunidad educativa como macrosistema que influye directamente en la participación que tiene el centro en la formación de sus alumnos, se procederá primero a dar un breve esbozo de los fundamentos de la comunidad educativa.

“1° La educación es un proceso social en el que deben participar activamente todos los sujetos que intervienen en él: alumnos, educadores, padres de familia, etc.

2° Cada sujeto debe participar en el proceso educativo en tales condiciones que pueda hacer la más efectiva aportación posible.

3° El proceso educativo debe responder a la necesidad de sus sujetos y de la sociedad a la que pertenece.

4° Debe haber un proceso continuado y ascendente de interacción entre la escuela y la comunidad a la cual sirve”⁵³

Como ya se ha aclarado a lo largo del presente capítulo, el centro educativo cumple sólo con una parte de la educación de los alumnos que le son encomendados, el resto se logra en la

⁵³ cfr. ARIZMENDI, Octavio, et al p.17-20

familia y en la sociedad principalmente. De aquí que el centro no funcione aisladamente -al ser un sistema abierto-, sino que se apoya en el medio en el que lo rodea.

El concepto de comunidad educativa, al parecer no ha sido utilizado desde hace tiempo, sino que es una innovación que responde a las necesidades sociales actuales, y al nuevo concepto que se ha venido dando al centro educativo: el de *empresa*.

“Una institución escolar ha de entenderse hoy como un sistema abierto cuyo principio fundamental no es ya la vieja idea de una entidad constituida por estudiantes y profesores..., sino como aquella en la que el trabajo es fruto de las preocupaciones, estímulos y posibilidades de las familias y ambiente social”.⁵⁴

Las instituciones educativas, tienen que trabajar realmente como equipo, en la que los esfuerzos de toda la comunidad educativa, van encaminados en la medida de lo posible a la consecución de los mismos fines.

Para poder entender mejor el concepto de comunidad educativa, se mencionarán a continuación los miembros que desde este punto de vista la conforman y que son los siguientes: alumnos, educadores, padres de familia, ex-alumnos y sociedad a la que pertenece. Y es que todos éstos, tienen la responsabilidad de la educación mutua al ser miembros de un mismo sistema. Es así, que “la comunidad educativa está constituida por el amplio e impreciso grupo de

⁵⁴ cfr. GARCIA HOZ, Victor y MEDINA, Rogelio “Organización y Gobierno de Centros Educativos” p 14-15

personas que de alguna manera se relacionan entre sí y pueden influir mutuamente en su formación".⁵⁵

Siendo el centro educativo el punto de reunión de todos los actores de la educación (aterrizada aquí en la comunidad educativa), se mencionarán a las tres comunidades educativas que dan fisonomía propia a la acción educativa de la comunidad en general: familia, colegio y estas dos comunidades ligadas necesariamente por un elemento en común: el joven, que es hijo y alumno.

Dentro del colegio, se dan estas tres relaciones no importando la dirección. Es definitivo que el enlace entre las dos, es el niño o joven que se educa y que siempre, o por lo menos la mayoría de las veces, que llegan a interactuar de manera directa padres de familia y profesores, es con el objeto de tomar alguna decisión en torno al hijo-alumno.

Es muy importante tener claro este aspecto de interacción, ya que la comunidad educativa debe tener como tal, puestos en común -valga la redundancia- sus ideales educativos, para que realmente se puedan conseguir los fines esperados.

La comunidad educativa es entonces el lugar donde se enseña y se aprende a vivir, y se vive conforme a lo predicado y aprendido.

⁵⁵ ibidem p.15

CAPÍTULO III

Dirección: Responsabilidad y compromiso

En este capítulo, no se investigará acerca de los diferentes estilos o técnicas de la difícil tarea de dirigir, éstos son personales y se utilizan dependiendo de las exigencias de cada lugar, o las diferentes acepciones que hayan dado algunos autores importantes, sino más bien se atenderá a las funciones del director, a la acción de dirigir, al concepto de ésta, de autoridad y liderazgo, lo mismo que a algunos rasgos generales del perfil y el deber ser del director. En fin, a todas aquellas características de esta actividad que pudieran servir de apoyo o guía para cualquier director, sin que por esto, tenga que dejar de lado su estilo personal.

Para lograr este objetivo, se tiene que comenzar por la definición de dirección. En este caso, se ha elegido la definición del Diccionario de las Ciencias de la Educación de Santillana, dada la escasa literatura que hay en torno a la dirección de instituciones educativas.

El problema es el siguiente: las diferentes definiciones de dirección que se dan, son en su mayoría en torno a la empresa, entendida como agente de producción o enfocadas al manejo de personal dentro de una empresa del mismo giro.

Aunque los centros educativos son entendidos en sentido lato como empresas, se tiene que matizar el enfoque educativo de ninguna manera dentro de una institución escolar que se jacte de serlo, puede buscar la productividad por la productividad, o el servicio por el servicio. Todos los asuntos de la dirección dentro de un colegio, buscan en sus acciones, lograr efectos educativos en los educandos.

Una vez dada esta explicación, se iniciará con el capítulo tercero.

III.1 Conceptos preliminares en torno a la dirección

Antes de comenzar, se pretende dar una idea general y clara de lo que es la dirección, y un poco sus consecuencias, debido a lo cual se iniciará partiendo de una definición de esta tarea, para después dar una breve explicación de las partes que la componen.

Dirección: "Función propia de los órganos de gobierno dentro de la estructura organizativa de una empresa, centro o institución. Es un aspecto fundamental de toda organización y uno de los factores que con mayor peso inciden en los niveles de eficacia que en cada caso pretenden alcanzar. Los órganos directivos son responsables de los niveles de eficacia y rendimiento. Deben establecer claramente qué es lo que se pretende alcanzar (objetivos) y cómo conseguirlo (medios)".⁵⁶

⁵⁶ Diccionario De Las Ciencias De La Educación ed. Santillana, p.422

Para continuar definiendo lo que es la dirección, se procederá explicando cada una de sus partes, quedando de la siguiente manera:

- a) Función propia de los órganos de gobierno dentro de la estructura organizativa de una empresa, centro o institución.
- b) Es un aspecto fundamental de toda organización y uno de los factores que con mayor peso inciden en los niveles de eficacia que en cada caso se pretenden alcanzar.
- c) Los órganos directivos son responsables de los niveles de eficacia y rendimiento. Deben establecer claramente qué es lo que se pretende alcanzar (objetivos) y cómo conseguirlo (medios).

a) Con esto, puede quedar claro, que la dirección no es una tarea para cualquier miembro de la institución, sino que la responsabilidad de llevarla a alcanzar sus objetivos, recae específicamente en el o los que la dirigen, y que como se verá más adelante se requiere de un perfil especial para llevar a cabo esta tarea tan especial.

Es importante aclarar, que justo es aquí donde se desprenden las ideas de responsabilidad y compromiso, al ser ellos los que hacen funcionar el centro, y de quienes depende que el accionar sea correcto y oportuno o no. No hay que confundir este asunto con un autoritarismo o centralismo, la dirección puede ser colegiada o individual, participativa o impositiva, dependiendo del estilo personal de cada director.

Lo que aquí se quiere destacar, es el papel del cuerpo directivo, como responsable directo del cumplimiento de las metas. A él es al que se le exige esta tarea, y por lo tanto él es quien tiene que responder por ésta. Es importante también, que esté bien definida la estructura de la organización, para así facilitar el cumplimiento de las funciones tanto propias como delegadas.

b) Es muy difícil o prácticamente imposible, que una empresa, tenga el giro que tenga, funcione sin que cuente con una dirección que haga que aquello se desenvuelva correctamente, además de que alguien tiene que marcar el rumbo, siempre se necesita de un líder que anime y apoye en los momentos difíciles, que sepa, pueda y quiera responder ante las dificultades y/o logros de la empresa. Toda organización necesita de una persona y una estructura, que logren darle unidad y seguimiento a la misma.

"La empresa educativa no escapa a esta situación. El director es el encargado de poner en acción y darle la importancia que ésta requiere..."⁵⁷

Si la eficacia, "es el actuar satisfactoriamente, o aquello que es adecuado para producir un determinado efecto"⁵⁸, la dirección es al parecer, la vía de acceso directo al correcto funcionamiento de la empresa, es decir facilita el nivel de eficacia deseado.

⁵⁷ cfr. ARIAS de BARREIRO, M^a Teresa Práctica administrativa Y p.8

⁵⁸ cfr. Diccionario Enciclopédico Santillana p.419

c) Situación, que ya ha sido explicada anteriormente, y que viene a reafirmar la necesidad de contar con un cuerpo directivo, que sea el responsable directo del desarrollo de la empresa, comprometido con sus ideales, e impulsando el resto de sus miembros, a sentirse involucrados en el proceso de desenvolvimiento de ellos mismos y de la institución.

La dirección, parece ser entonces, una función que no todas las personas son capaces de asumir, requiere de un perfil, una formación y una personalidad muy especiales. Características que como se verá más adelante, son difíciles de reunir en una sola persona, o en un pequeño grupo que realice tal tarea.

Otra definición con matiz más administrativo es la que propone A. Romero: "acción de orientar, conducir y coordinar actividades de individuos y grupos sociales, dentro de un marco formal de actuación, en una institución. Surge como una necesidad del trabajo en grupo e implica tomar decisiones, dar orientaciones, coordinar y supervisar el trabajo o función operativa".⁵⁹

Se pretende en este momento, aclarar, que la dirección además de ser una acción, es la trayectoria que puede o debe recorrer una cosa que se mueve. Y no es solamente el camino que se recorre, o el lugar al que se dirige, sino lo que este largo recorrido implica, es decir, el que además de saber ir librando los obstáculos, se vaya asimilando el sistema de

⁵⁹ ROMERO DIAZ, Augusto Administración de las Instituciones Escolares p.129

cada empresa, para poder después avanzar con mayor eficacia e identificación con el lugar al que se pertenece.

En este caso, lo importante será reconocer si el director está logrando a través del ejercicio de su función como tal, el que la cultura organizacional sea asimilada y vivida por todos los integrantes de la institución.

En este sentido, el director tiene que ser un facilitador de la educación -y/o capacitación-, de los miembros que componen a su empresa. La dirección será una continua toma de decisiones y puesta en acto de las mismas, que lleven a los educandos a alcanzar los objetivos que se tienen para ellos, y a velar por el correcto funcionamiento de sus funciones.

Se puede decir entonces, que la dirección "es un medio que cada día adquiere mayor importancia, para lograr los objetivos institucionales, dadas las complejidades de las organizaciones modernas y los avances técnicos y científicos que inciden en su funcionamiento".⁶⁰

Se hace referencia a la dirección en primer término como responsabilidad, y es en la figura del director en quien directamente se apoya la posibilidad y riesgo de cumplir o no con los objetivos educativos. Y compromiso, siendo que es a través de esta actividad, como se van a lograr integrar todos los elementos constitutivos de la empresa, en función de sus

⁶⁰ ROMERO DIAZ, Augusto, *op.cit.*, p. 16

objetivos. Siendo así que "desde un punto de vista <cultural-institucional>, se emplea el término como organización y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro, como macrosistema social, que constituyen el principio y término de esa acción organizadora..."⁶¹ y de aquí, partimos al estudio de la acción directiva.

Una vez elegida la persona capaz de dirigir, ésta debe preocuparse por asumir responsablemente sus funciones, que en resumen son las siguientes:

- en primer término, debe hacer conciencia de su responsabilidad como tal, y comprometerse con sus obligaciones;
- hacer del conocimiento de todos los miembros del centro, la filosofía del mismo;
- mostrar su estilo de dirección;
- velar por el cumplimiento de las metas;
- liderar hacia el logro de los objetivos;
- promover la unidad del centro;
- crear el cuerpo directivo; e
- involucrar a todos los miembros del centro en la mejora personal y del colegio.

⁶¹ GARCIA HOZ, Víctor y MEDINA, Rogelio Organización y Gobierno de Centros Educativos p.22

Estas son algunas de las funciones con las que debe cumplir todo director, para realizar correctamente toda su tarea. Asunto que se especificará con mayor propiedad, más adelante.

III.1.1 Dirección Escolar

Como se ha venido explicando, la dirección escolar no es un asunto del todo simple, su ejercicio como ya se mencionó, no radica solamente en la toma de decisiones o propuesta de diferentes acciones a realizar, sino que va desde estos aspectos, hasta la puesta en acto de los mismos por parte del director.

Esto, lleva consigo una serie de implicaciones que revolucionan el concepto mismo de dirección escolar, partiendo de que ésta ha sido entendida y ejercida desde "la barrera" o desde "las tribunas" o desde "la banca" y valgan los ejemplos, porque es de todos conocido que un problema no puede ser resuelto desde fuera, hay que involucrarse con la situación para dar la mejor solución posible según sea el caso.

Es decir, un director que se plantee serlo, debe involucrarse con todos los asuntos de su colegio, desde recoger un papel que encuentyra al subir las escaleras, hasta escuchar las diferentes clases que imparten sus profesores, revisar textos, tratar en la medida de lo

posible de impartir una clase, recibir y despedir alumnos, involucrarse con los aspectos económico administrativos, etc. Es el camino que le llevará no solamente a conocer su comunidad e institución educativa, sino a planear y tomar decisiones en función de ésta.

Es así que "la administración (dirección) en las instituciones escolares al igual que la administración en otros campos de la actividad humana, se ocupa de la manera como un grupo de personas y recursos materiales actúan integradamente para lograr ciertos propósitos y evaluar su efectividad en la satisfacción de necesidades sociales"⁶².

Como ya se ha mencionado, cada institución tiene su propia sintonalidad^{*} que es formada y conformada por sus miembros. Es así que el director de una institución educativa es aquel que comulga prácticamente al cien por ciento con los principios y filosofía institucionales, es quien tiene en sus manos la responsabilidad educativa de entregar hombres, cuando le han encomendado el cuidado y mejora de éstos, conforme a los principios del centro.

Desde este punto de vista, y para promover la filosofía institucional entre la comunidad educativa de un centro, ya estando éste establecido o no, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

⁶² ROMERO DIAZ, Augusto, *op.cit.*, p.22

*sintonalidad, es definida en el campo de la dinámica de grupos como la personalidad del grupo.

- Los valores que sustentan la vida sociocultural del medio ambiente.
- Las teorías administrativas y formuladas en otros contextos socioculturales.
- Las necesidades, expectativas y demandas provenientes del sistema social mayor, en los niveles nacional, regional y local.
- Las propias percepciones de educadores, estudiantes, administradores y miembros de la comunidad local respecto a la educación.
- El campo de acción y las condiciones para el ejercicio de la autoridad administrativa y de la responsabilidad que conlleva al ejercicio de estas tareas.
- Los conceptos de estructura organizacional que responden a las características y necesidades del medio sociocultural,
- y los procesos administrativos y la toma de decisiones.⁶³

Un centro educativo, debe tener la capacidad de transformar el medio ambiente en el que se encuentra, y no solamente en el sentido de que cambie la idiosincracia del lugar al que pertenece, sino en el de que es importante influir para mejorar a la comunidad a la que se sirve, de acuerdo con sus propias tradiciones, cultura y valores, siempre y cuando sean humanas y promuevan el desarrollo integral de la persona. Además, el conocer los valores de la comunidad dentro de la cual se educa, lleva a conseguir una coherencia entre la educación recibida dentro del centro, la familia y la sociedad.

⁶³ ROMERO DIAZ, Augusto, op.cit., p.20

Parece ser, que se tiene claro que la dirección es la conducción de cualquier institución al logro de sus objetivos, y en el caso de los colegios, al alcance de sus metas educativas.

Al hacer alusión al término conducir, éste lleva implícito el que haya un conocimiento del lugar que se quiere dirigir, de cuál es su historia, y para qué fue creado, cuál es su filosofía y los principios que lo sustentan, quiénes son los miembros del centro y por qué se encuentran en ese puesto, etc.

Todo lo anterior, implica que haya un planeamiento completo que apoye o sustente el logro del objetivo. Es importante no solo el tener clara la meta, sino también conocer la trayectoria, conseguir y poner los medios necesarios para recorrerla y así poder alcanzarlos, y esto, no se logrará sin una planificación que es "la posibilidad de que la conducción institucional sea eso precisamente, quien conduce la institución".⁶⁴

En el caso de la Dirección Escolar, el compromiso es con el mejoramiento de la calidad educativa, como se verá más adelante. La responsabilidad es evidentemente -como se ha mencionado en capítulos anteriores, y según la definición dada-, la de educar a todos aquellos que le han sido encomendados para tal efecto.

⁶⁴ FRIGERIO, Graciela Las instituciones educativas Cara y Cecca p.140

La dirección no puede perderse solamente en el planeamiento o en la acción, sino que debe buscar el justo medio entre estos dos aspectos, lo cual se puede resumir de la siguiente manera: "la efectividad en la planeación depende de tres condiciones: saber hacer, querer hacer y poder hacer".⁶⁵ Para saber hacer, hay que planear, para querer hacer, hay que organizar y controlar, y para poder hacer, hay que evaluar y volver a comenzar.

Se trata entonces, de llevar a cabo realmente la labor directiva, de ejercer como director siendo que la función de éste es: la de dirigir. Y la dirección, es una actividad y su práctica, es justo ésta y quien la realiza, pues es justo el director. Por eso, se alude a la dirección como un proceso dinámico y evolutivo.⁶⁶

El "quid" de la gestión institucional, es, el lograr una coherencia técnica y política para lograr adecuados resultados de aprendizaje en los alumnos, se trata de conjuntar o armonizar todos los elementos que desde el punto de vista del que dirige, son los que llevarán a lograr las metas educativas, lo cual exige que se realicen tres grandes tareas: a) apoyar y facilitar la formulación de los objetivos que orientan las acciones de la Institución. b) brindar a los diferentes niveles de gobierno información oportuna y relevante que permita tomar decisiones adecuadas; y c) facilitar la variabilidad de las decisiones tomadas por cada una de estas instancias.⁶⁷

⁶⁵ apud *ibidem* p.145

⁶⁶ cfr. ARIAS DE BARREIRO, M^aTeresa, *op.cit.*, p.7

⁶⁷ cfr. FRIGERIO, Gabriela, *op.cit.*, p.145

Lograr una coherencia técnica y política, es estar involucrado con el medio, es decir ser parte de éste. Significa conocer en la medida y amplitud de lo posible a todos los integrantes del centro, es el saber hacer de esa cultura que se vive fuera de las instalaciones del mismo, un lugar donde se ejercitan donde se llevan a cabo y donde se crean los hábitos que llevarán a mejorar la vida en el exterior. No se pretende formar, una "burbuja de cristal" fuera de la realidad o formar desadaptados, sino que partiendo de ésta realidad, lo que se busca es mejorarla a través del único medio que desde ningún punto de vista pueden ser los recursos naturales, sino la misma persona que actuando conforme a su naturaleza y respetando su dignidad, podrá entonces lograr una mejor calidad de vida poniendo a su servicio todos los recursos materiales para así, alcanzar su plenificación.

Hace falta mencionar que la dirección se "adapta e influye continuamente en las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para lograr, en la forma más satisfactoria posible todos los objetivos que persigue. Dicho proceso es sólo posible debido a la circunstancia de que, siendo un producto social, su fuerza evolutiva descansa en la actividad creadora en la característica de la mente humana".⁶⁸

Si se tiene claro que un colegio, por su propia naturaleza se encuentra en constante movimiento, al estar formado por personas, esto le da una característica especial de constante cambio al tener, en cada generación una personalidad de grupo muy diferente. Lo cual exige de cada director, el que no se puedan utilizar los mismos métodos para formar

⁶⁸ apud, ARIAS DE BARRERO M^a Teresa, *op.cit*, p.7

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

a todos los que pasan por ese centro, aunque los objetivos permanezcan a través del tiempo.

Esto es, que las necesidades, los estímulos externos, es decir la influencia del medio, van trazando o creando necesidades diferentes, que el progreso tecnológico y los avances científicos, la destrucción de la familia, el desprecio por los viejos, la ligereza de vida van exigiendo a los centros educativos una conciencia y participación cada vez mayor en la educación de sus miembros. Es, simplemente el estar cerca de la realidad para poder tener una real participación eficaz en el trabajo propio del centro.: **la formación de hombres en el amplio sentido de la palabra.**

Al ser la dirección, un proceso que se lleva a cabo con la realización de cinco fases necesarias para su correcto ejercicio, habrá que explicarlas y un poco mencionarlas, para entender su relación con la dirección escolar. Estas fase son las siguientes: 1) detección de necesidades, 2) planeación, 3) organización, 4) ejecución y 5) control, que se ven dentro del centro educativo, necesariamente influidas y hasta cierto punto determinadas por el entorno que las rodea

De la **detección de necesidades**, no se hará un acercamiento, porque parece ser que con la explicación de los dos párrafos anteriores, queda bastante claro el concepto, además de que éste se explica por sí mismo y un poco se contempla en la planeación.

Se procede entonces, con la **planeación**, que se concibe como el "seleccionar y relacionar los hechos y formular y emplear supuestos respecto al futuro, en lo que hace a la visualización y formulación de actividades propuestas para alcanzar los resultados esperados".⁶⁹ Es el reconocimiento de la realidad que se tiene, y la definición del lugar al que se quiere llegar. Da con antelación las características de la comunidad educativa, los contenidos, etc.

La **organización**, "se utiliza para reunir y disponer de todos los recursos necesarios, incluso personas, de modo que el trabajo a realizar se cumpla satisfactoriamente".⁷⁰ Es aquí donde se establecen las estructuras, los procedimientos y los recursos para la acción.

Ejecución, "es actuar, llevar a cabo unas decisiones respecto a actividades propuestas y organizadas, es decir, es poner el plan en acción".⁷¹

Control, "es verificar si lo que se hace es lo previsto, es comprobar si el objetivo propuesto se logra".⁷²

⁶⁹ apud ibidem p.8

⁷⁰ idem

⁷¹ idem

⁷² idem

Siendo que la planeación, organización y control son funciones específicas de la dirección, deben tomarse en cuenta siempre como una unidad en la que por lo tanto, impera una interdependencia esto es, que una no funciona sin la otra

En muchas ocasiones pasa que diferentes autores equiparan a la función directiva o a la dirección de instituciones educativas, con la función administrativa o a la administración respectivamente, y sobretodo se utilizan estos términos para referirse a los primeros, cuando se trata de un colegio.

Según los elementos anteriormente dados de la dirección, parece ser que la actividad que más exige de la dirección, es la de la organización del centro, con esto no se pretende despreciar o hacer menos la importancia de las demás, sino simplemente que al ser la dirección una actividad, es la organización la que excluye a los demás miembros del centro en su realización.

III.2 Organización, una exigencia específica de la dirección.

Se ahondará ahora un poco en la organización de cualquier institución escolar, ello con el objeto de esclarecer y justificar la necesidad de una adecuada dirección para cada centro.

Se procederá como se ha venido haciendo, definiendo primero el término. Siendo así que la **organización** es: "el conjunto formado por factores diferentes que cooperan a la obtención de un objetivo. Es decir que la organización hace referencia a un instrumento para la acción, que le da sentido y constituye su principio ordenador".⁷³ Y esta acción, que se da dentro de la dirección, es la forma de transmitir y hacer crecer dentro de un colegio, la CO. el tener todos los factores perfectamente concentrados y ordenados en función del objetivo a conseguir, lleva a la consecución real de las metas a alcanzar.

La clave en la organización, es el correcto funcionamiento de los diversos factores que intervienen en el desarrollo de cualquier centro y por lo tanto, tienen que estar integrados dentro de una unidad funcional para la relación de sus actividades.

Se ha señalado en repetidas ocasiones el término unidad, que se logra al tener claros los objetivos, "se deriva del hecho de que tales factores o elementos se conectan entre sí en función de determinados objetivos comunes que han sido planificados".⁷⁴ La unidad en la dirección se busca no porque sea un capricho, sino porque como se mencionó en el capítulo anterior, la *congruencia con los principios institucionales, es el principio de una buena educación*. Se puede entender con claridad, *que cuando hay un bien mayor en función del cual se ordenan todos los demás bienes, aquel es por lo tanto el mejor, y por lo tanto el que conviene a todos los demás*. En este caso, lo que importa resaltar es la

⁷³ cfr. apud GARCIA HOZ, Victor y MEDINA, Rogelio, *op.cit.* p 19

⁷⁴ *ibidem*, p.21

formación de hombres en función de la cual hay que jerarquizar todos los factores que influyen en este proceso, para que en la medida de lo posible, no se hierre en el camino.

Se presentará ahora un cuadro que propone Romero Díaz, de los diferentes factores y manifestaciones que intervienen en la gestión administrativa o directiva en este caso.

Cuadro 3.1 *Cultura Organizacional*

Factores determinantes y manifestaciones de la gestión administrativa:⁷⁵

| *Factores determinantes | **Gestión | Manifestaciones estaciones |
|---|---|--|
| Medio ambiente: expectativas y demandas sociales. | Percepciones | Objetivos planes y programas |
| Filosofía, provee los valores al medio cultural | Patrones y valores culturales. Habilidades | Fundamentos conceptuales de la educación. Objetivos institucionales |
| Teoría, suministra acciones para la acción administrativa | Cultura profesional | Funciones Estructura orgánica. Procesos |

* cultura organizacional

** factor humano

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, el medio ambiente, tiene una influencia recíproca entre centro escolar y comunidad educativa, es la interacción que se da entre estos y el poder de cambio que logra la institución hacia éste.

⁷⁵ ROMERO DÍAZ, Augusto, *op.cit.*, p.17

Lo que el medio aporta al colegio son los valores, y la obligación de la dirección es hacer compatibles los del colegio con los de la sociedad. Y no necesariamente en el sentido de adoptar los patrones que la misma sociedad propone, sino que partiendo de la propia escala se tratará de conciliar con los de la sociedad en que se encuentra inmerso.

En cuanto a la **suministración de orientaciones para la acción administrativa**, es el contar con un sistema que ayude a ejercer correctamente las tareas de la dirección.

Las **percepciones**, son el modo en que se comprende el medio, los objetivos del colegio y el como se está llevando a cabo la función directiva con el objeto de hacer compatibles tanto los sistemas, como los fines y la influencia en y del medio.

Es muy importante que se tengan o desarrollen las **habilidades** para transmitir y adaptar **patrones y valores culturales**. Es decir, hay que ser un maestro en el amplio sentido de la palabra, se trata de enseñar en cada momento, en cada situación educativa.

La **cultura profesional**, es el modo en el como se ha logrado sistematizar la filosofía institucional, para que a través de diversas actividades educativas planteadas por la institución, se logre la influencia para lograr transformar el medio.

Los **objetivos planes y programas**, son la expresión del conjunto de todos los factores antes mencionados, que sirven como base de acción y ejercicio de la buena dirección. Se elaboran partiendo de los **fundamentos conceptuales de la educación**, de donde además surgen los **objetivos Institucionales**.

Las **funciones, estructura orgánica y procesos**, son la forma en la que se van a realizar todas estas situaciones. Tienen que estar perfectamente bien delimitadas y definidas, para que se puedan alcanzar los objetivos en los tiempos estipulados, se cumplan conforme a lo indicado, y no halla en la medida de lo posible, intercambio en la información, o el típico problema de que no se cumple con las obligaciones laborales personales, por haber confusión en las funciones.

Es evidente, que la organización tiene un carácter eminentemente práctico al estar constituida como un medio para alcanzar los objetivos, razón por la cual es concebida como la ordenación o disposición de sus componentes en orden a la **facilitación del cumplimiento de las metas**.

Por todo lo anterior, se puede deducir que la función de la organización en la dirección educativa, es la de lograr la estructura organizacional, la cual "es el resultado de organizar las relaciones internas, entre las partes de la institución y de ésta con los sectores

del medio socio-cultural vinculados al proceso educativo, con el propósito de establecer un equilibrio dinámico que haga posible cumplir los objetivos de la institución”⁷⁶

III.3 El director, un personaje muy especial

Tal vez, la figura del director sea no en todos los casos, lo que los miembros de la institución esperan de él, en unos para bien, y en otros para mal, pero si algo se puede afirmar del director, es que en él recae la responsabilidad de sacar adelante la institución que dirige, valga la redundancia.

De una manera muy simple y breve, se puede calcular la magnitud de la responsabilidad del director, haciendo una analogía con la responsabilidad que tienen los padres de familia de educar a uno, dos, cinco, once hijos, según sea el caso; el director tiene en sus manos la responsabilidad de decenas, centenas y en algunos casos de miles de alumnos, que serán hombres de provecho o no, dependiendo en buena medida de las decisiones que éste tome. Si es uno o son mil no importa, la responsabilidad sigue siendo la misma, el formar hombres.

Proponer en un papel, el perfil del director, no es un asunto fácil, como se mencionó más arriba, cada institución tiene sus propias características. Definirlo caracterológicamente,

⁷⁶ *ibídem* p.65

sería aún más complicado; si es flemático, colérico, apasionado, etc., podría dirigir solamente cierto tipo de instituciones. Además de que lo mismo da, siendo que para lo que algunos será lo ideal, para otros será prácticamente lo peor, y es que con personas de cierta forma de ser, ciertas instituciones funcionan de maravilla, mientras que para otros les es imposible trabajar con ese tipo de gentes. Entonces, lo que importa en este caso es que aquel que dirige se conozca, ya que dependiendo de sus posibilidades tendrá incluso que reconocer si es capaz de dirigir o no una institución educativa incluyendo aquella en particular que se le ha encomendado dirigir.

Para dar comienzo con el perfil, hay que aclarar que la dirección consiste básicamente en ser obedecido, aunque esto se disfraze o sea dicho con astucia, de tal manera que el que obedece no se moleste o se sienta utilizado. Dirigir es el arte de mandar y ser obedecido, y en los centros educativos, "precisamente en el significado de mandar y obedecer se halla tal vez la característica que diferencia a una organización educativa de cualquier otro tipo de empresa u organismo".⁷⁷

Se trata entonces, no sólo de saber mandar, de ser aquel que en los mandatos encuentra su realización, esto es definitivamente un error. El que alguien sea designado como director de una institución, en ningún momento es para poner a los demás a su servicio personal, sino para servir socialmente; no se trata de utilizar, sino de formar; no se

⁷⁷ GARCIA HOZ, Víctor y MEDINA, Rogelio, *op.cit.* p.197

trata de imponer, sino de indicar; es en fin, una labor de la cual sólo se puede hacer cargo el que sepa obedecer, aquél que entiende que para ordenar primero hay que obedecer.

En palabras de García Hoz, y Medina: "la más sutil función directiva en un colegio será aquella que realice la paradoja de que, obedeciendo los estudiantes, aprendan a mandar".⁷⁸ Aquel que quiera dirigir un colegio, tuvo entonces que haber aprendido su función mientras fue alumno de un centro educativo, es decir, aprendió a obedecer.

Por ello la específica labor de mandar, no se aprende en el ejercicio pleno de la dirección, sino en el ejercicio de la obediencia donde se adquiere la virtud de saber mandar.

El que obedece, no sólo no se equivoca, sino que además crece en diversas virtudes necesarias para, posteriormente, poder dirigir. El que supo ser buen hijo de casa, en la mayoría de los casos, podrá ser un buen padre de familia; lo mismo con aquél que entendió que en el colegio se le exigía no con el afán de "fastidiarlo", sino con el de que hubiera una mejora en él mismo.

Cuando se obedece, en la mayoría de los casos se tiene la conciencia de que aquello que se le ha ordenado, aunque sea una cosa que le cueste mucho trabajo o que incluso pudiera afectar a sus intereses, es en beneficio del que tiene que cumplir con el mandato. Esto es que obtendrá beneficios en: la disciplina, orden, tenacidad, lealtad, perseverancia,

⁷⁸ *Idem*

paciencia, fortaleza, etc., virtudes entre otras, que todo director, tarde o temprano tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente con su labor

"Se manda para mejorar", esa es la consigna y por lo tanto, para que el director pueda tener eco en sus decisiones, órdenes, sugerencias, propuestas, etc., debe contar con dos características esenciales que deben darse en su personalidad y de preferencia de forma natural y espontánea y que son: autoridad y liderazgo. Autoridad y liderazgo de forma naturales, porque es la forma en que mejor se puede dejar huella en los alumnos, cuando se arrastra por esa forma de ser tan especial, cuando el ejemplo es tan fuerte, que no queda otra que obedecer, cuando el tono es tan humano, que no hay argumento más contundente que el "se tan amable de hacer lo que te pedí", situación que no se logra con el simple hecho de ser amable, sino que se respalda en un prestigio ganado en el tiempo de gestión. Por ello, vale la pena profundizar en los dos rasgos antes citados.

Se comenzará por la autoridad, asunto que al parecer preocupa a todo el mundo en estos momentos, al estar hoy cada vez más devaluada la imagen de la autoridad escolar (y cualquier autoridad).

Antes de estudiar la definición de autoridad, hace falta mencionar que es una propiedad o característica del buen director. Es una propiedad y cualidad de algo diferente,

es decir, algo que lo distingue de todos los demás miembros del centro, y que por lo tanto legitima su puesto como director.

El concepto de autoridad, es decir la palabra misma, implica que hay una relación entre aquél que la tiene y aquellos que son objeto de su ejercicio, es decir, que el director tiene autoridad respecto a los miembros del centro. Si los miembros del centro no existieran de nada le serviría a éste tenerla.

Según la definición del diccionario, y para complementar los conceptos antes mencionados, autoridad es "la potestad por la que una persona puede gobernar o mandar sobre otras que le están subordinadas, es la aptitud para hacerse obedecer. La influencia y el prestigio del que goza alguien por su buen desempeño en su trabajo profesional".⁷⁹

Si lo que se busca en el centro educativo, es la transmisión de la cultura institucional por la influencia en primer término del director, éste tiene que lograr con base en su ejemplo, es decir la identificación con los valores institucionales, la transmisión de éstos a través de las diferentes actividades, tanto académicas como extracurriculares. Su autoridad se verá reflejada en el eco que logre a la hora de la organización y participación de los miembros en las diferentes actividades.

⁷⁹ cfr. Diccionario Enciclopédico Santillana, p.115

En cuanto al liderazgo, característica fundamental en el director, podemos decir que es: "el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente es aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo (s)".⁸⁰

Dentro de una empresa educativa el líder (director), debe tener claras las metas, y la consecución de éstas, dependerán en gran medida en su formación como tal, uno de sus objetivos primordiales deberá ser el de formarse como líder. "Un buen liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente le conviene a largo plazo",⁸¹ en este caso, la adquisición de la filosofía institucional, para lograr una educación congruente.

Se procederá ahora, a reproducir un cuadro que muestra claramente las tareas que debe realizar el "líder efectivo y el estereotipo del empresario dentro de una organización compleja".⁸² Se ha mencionado ya que los centros educativos, son unidades complejas en el sentido de que están compuestas por personas, su producto inicial (materia prima) y final, son alumnos que la componen y los encargados de la elaboración de éste, son el personal administrativo y académico que trabajan dentro de ella. Parece que no hace falta abundar más en esto, por lo que se procederá a transcribir el cuadro mencionado.

⁸⁰ KOTTER, John P. El factor Liderazgo p.3

⁸¹ ibidem p.18

⁸² ibidem p.28

Cuadro 3.2

Funciones del líder. Kotter John, Factor Liderazgo

| | El líder efectivo | El estereotipo de empresario |
|---------------------------------|--|---|
| 1. Creación del programa | Crea una visión que tiene en cuenta los intereses legítimos de otras empresas y otros grupos de la empresa. | Crea la visión y estrategia que son mejores para el grupo del empresario, aunque no sean las mejores para la firma en su conjunto |
| 2. Creación de la red | Crea y pone en marcha una red que incluye a los jefes, colegas, subordinados y personas ajenas a la empresa. | Crea una red muy fuerte y muy cohesionada de subordinados, al tiempo que, a veces, prescinde de importantes colegas y jefes |

Parece ser que las tareas del director de cualquier colegio, son principalmente las que tienen que ver con el líder efectivo, un director no se puede polarizar a una sección, preparatoria, por poner el ejemplo, sino que debe preocuparse por el desarrollo armónico de todas sus áreas. Como se explicó en un principio, la educación es un proceso de desarrollo integral, y por lo tanto, debe haber una armonía en la exigencia a todos los niveles, que se traduce en exigir lo mismo aunque de diferente forma. Se trata además de procurar el desarrollo de todos los aspectos de la vida del estudiante, no se debe formar solamente académicos, o deportistas o músicos, se tiene que lograr el desarrollo conjunto de todos los aspectos de la vida del hombre.

En este sentido, el director como líder y autoridad es el promotor de todas las actividades que lleven a la adquisición de los diferentes hábitos, que han de ser procurados en los alumnos.

Se trata pues, de promover en las diferentes secciones las actividades adecuadas, para que cada alumno vaya por principio de cuentas identificándose con los "colores" de su escuela. Es decir, en cuanto el que dirige está comprometido con su colegio, y se propone exigir por poner un ejemplo, puntualidad en todas las secciones, él será el primero en estar recibiendo a los alumnos a la hora de la entrada, para predicar con el ejemplo, y además de manera personal, poder apreciar quiénes son los que regularmente llegan tarde y por qué.

Es una forma no sólo de ejercer un control sobre la puntualidad, sino además de ponerse en contacto con toda la comunidad educativa y de comenzar a crear una imagen, que poco a poco y por su propio peso moverá a los miembros del centro. La imagen se construye cuidando los pequeños detalles.

Se tratará ahora, de adaptar algunos de los requisitos para un liderazgo efectivo que propone Kotter en su libro "Factor Liderazgo".⁸³

1. Conocimiento del sector educativo y de la organización.
2. Relaciones en la empresa y en el sector educativo.
3. Reputación e historial.

⁸³ cfr. ibidem p.34

4. Potencial y habilidad.
5. Valores personales.
6. Motivación.

1. *Conocimientos del sector educativo y de la organización.*

- Vasto conocimiento del sector educativo (mercado, competencia, planes y programas de estudio, tecnologías). Aquel que dirige, debe tener la capacidad necesaria para revisar los planes y programas de estudio, con el objeto de saber si están ordenados o no en función de los objetivos educativos que persigue, lo mismo que debe tener un conocimiento claro de la competencia, para ir paulatinamente incrementando el número de sus alumnos, y no con el objeto de ver más cuentas en sus registros, sino además con el objeto de servir y formar a los más posibles; se tendrá la idea clara de querer preparar hombres en el amplio sentido de la palabra.

- Conocimiento profundo de la empresa (personas importantes y porque lo son, cultura, historia, sistemas). Es muy importante, que un director esté involucrado con su centro educativo desde el punto de vista que conoce su historia, tradición, origen, en fin que sepa cómo y por qué fue creada la empresa que dirige para así actuar en consecuencia. Se trata entonces, de ir creando unidad desde la raíz, no se quiere "cortar a los alumnos con la misma tijera", aunque sí se busca unidad en lo que trasciende.

2. Relaciones en la empresa y en el sector educativo.

- Amplio conjunto de sólidas relaciones en el centro sobre todo, y además en el sector educativo. Para liderar, ser obedecido, tener un grado legítimo de autoridad y en fin, ser reconocido, es importante que las personas que conforman al centro educativo, se den cuenta claramente de quién o quiénes son los que dirigen, y la mejor forma es entablando relaciones sólidas que permitan por lo mismo, situaciones de confianza que favorezcan el buen desarrollo de la empresa.

3. Reputación e historial.

- Excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades. Parece ser, que una buena fama y desempeño en diferentes actividades, facilita la creación de vínculos con un radio mayor de influencia en las personas, al saber manejarse en diferentes situaciones. Circunstancia que favorece las relaciones interpersonales. El que alguien domine diferentes temas, le permite entablar diferentes conversaciones que generalmente, son el inicio de la creación de vínculos.

4. *Potencial y habilidad.*

- Agudeza mental (capacidad económica moderadamente sólida, buen criterio, capacidad de pensar de forma estratégica y multidimensional).

Sólida habilidad para relacionarse con otras personas (capacidad para desarrollar rápidamente buenas relaciones de trabajo, compatibilidad, capacidad de venta, sensibilidad ante las personas y la naturaleza humana). Cuando se dirige, se necesita de la participación activa de los demás, se requiere tener o conformar un equipo, es decir, el que todos tengan la conciencia de la unidad de funcionamiento, y de su propia importancia, lo cual lleva a actuar al unísono, de tal manera que se eviten las más fallas posibles. Eso en cuanto a las relaciones laborales. En cuanto a las relaciones con la comunidad educativa, el mantener un contacto estrecho con los padres de familia, permite tener una visión clara y externa de lo que se ve desde fuera y que siempre ayuda a mejorar.

5. *Valores personales.*

- Alto grado de honestidad (en general, valora todo tipo de personas, grupos y trabajos). La honestidad desde este punto de vista, es indispensable para todo lo anteriormente mencionado, además de que es el primer punto para ganar autoridad ante los demás. El reconocer los errores y virtudes, primero en uno mismo y luego en los demás, para dar

solución a los posibles problemas que puedan presentarse, es el comienzo de un liderazgo real, sustentado por la autoridad que logra aquel que tiene reconocimiento ante la sociedad.

6. *Motivación.*

- Alto nivel de energía. Un director de cualquier empresa educativa, debe tener un alto grado de rendimiento, resistencia, tolerancia, paciencia, inventiva, imaginación creadora, y en fin, todas las cualidades que se necesitan para atender alumnos de por lo menos tres diferentes secciones, con padres de familia que exigen como si sus hijos fueran los únicos, y una habilidad impresionante para que sepa deslindar los problemas laborales de los personales; el trabajo dentro de un colegio, siempre involucra afectivamente a los educadores.
- Fuerte Impulsor rector (necesidad de poder y realización basadas en la confianza en sí mismo). Y aquí, por poder entiéndase servicio, el verdadero director lo utiliza en servicio de los demás, siempre busca su perfeccionamiento, tiene sed de ver hombres dignos de serlo. Su confianza se basa en él mismo, pero con el objeto de transmitir seguridad a los demás, y por que está consciente de que es a través de la CO, como se logran los cambios deseados y pertinentes en la persona a quien se educa.

Es necesario concluir diciendo que el verdadero director, es aquel que es líder por naturaleza y autoridad por consecuencia, que su espíritu de servicio lo lleva a ser prudente en sus decisiones, y a buscar la solución ideal en cada momento, en cada lugar y para cada persona. Que el verdadero director es aquel que conoce los principios de su colegio, y que quiere que toda persona que pasa por ahí, sea quien sea, participe de ellos. "Una empresa educativa es, en última instancia, una entidad en la que viven y actúan <hombres> entregados al deporte, al trabajo o a la ayuda por la lucha y perfección de los otros a través del perfeccionamiento propio".⁵⁴

III.4 Funciones del director

Las funciones del director de centros educativos, son varias y se pueden clasificar de la siguiente manera en cuatro grandes grupos: *toma de decisiones, comunicación, programación de actividades, y evaluación y control*. Es importante aclarar que es una simple propuesta y que pudiera ser que algunas de las actividades del director pudieran haber sido dejadas de lado, pues no por ello se quiere decir que no existan más actividades dentro de éstas y/o que sean las únicas.

La toma de decisiones, consiste básicamente en decir cómo, cuando, dónde y por quien debe ser realizada una determinada actividad.

⁵⁴ GARCIA HOZ, Victor y MEDINA, Rogelio, *op.cit.*, p.224

En el director recae la responsabilidad de elegir correctamente y dar las indicaciones adecuadas para el cumplimiento adecuado de las tareas, en función de los objetivos.

La comunicación y participación, son lo que necesariamente sigue a la toma de decisiones, ya que de nada servirá el ejercicio de ésta, si no fueran del conocimiento de los demás. De aquí, se desprende que la buena comunicación es una característica general de la buena dirección.

La comunicación conlleva a la participación, que es tarea fundamental en la dirección, y consiste básicamente en hacer participar a los demás de las decisiones tomadas. Es decir, en lograr objetivamente que todo el grupo se involucre en lo decidido, y así pueda participar en las actividades que se llevan a cabo en el proceso de mejora. "No parece exagerado pensar que una buena comunicación es condición indispensable para una dirección eficaz".⁸⁵

En cuanto a la programación de actividades, se tiene que afirmar que "la primera gran decisión que cualquier organismo directivo ha de tomar es la de programar sus actividades"⁸⁶, éstas son la forma práctica en que se llevarán a cabo los ideales planteados para la formación de los miembros de la comunidad educativa.

⁸⁵ ibidem p.235

⁸⁶ ibidem p.245

La programación de actividades, está determinada por los objetivos, éstos irán siempre en función de los generales. Por eso se dice que la programación de actividades, es la expresión tangible de los objetivos planteados por el centro.

"En el marco de la evaluación educativa puede distinguirse, de una parte, la evaluación que es propia de la función directiva y, de otra parte, la evaluación que es propia de la acción educativa en sentido estricto".⁸⁷

A esto, hay que decir que lo que se busca con la evaluación es comprobar que se han logrado alcanzar los objetivos educativos planteados. La evaluación, siempre aparece al final del proceso y debe concebirse además, como un proceso continuo.

El sentido de la evaluación, se adquiere básicamente en función de los propósitos pedagógicos que se puedan obtener a partir de ésta.

Las funciones directivas que se han mencionado, no son las únicas, y por lo tanto el director puede desempeñar otras funciones siempre y cuando, no pierda de vista las principales.

Estas funciones propias de la dirección, se dan en los diferentes momentos de la dirección antes mencionados, y es justo con el objeto de que el director tenga la visión

⁸⁷ *ibidem* p 259-260

global de la empresa, y por lo mismo pueda ir la manejando de acuerdo a las necesidades que se presentan con esa visión de conjunto, que es la que regirá el correcto funcionamiento de cualquier empresa.

CAPÍTULO IV. Implicaciones prácticas:

Posibles Acciones Directivas que Pueden Apoyar la Promoción de la Filosofía Institucional en Centros Educativos (colegios).

Siendo esta una investigación en torno a la función educativa del director y a la filosofía institucional de los centros educativos, a lo largo de la cual se estudia principalmente el deber ser de los mismos, la derivación práctica de este trabajo será a manera de implicaciones pedagógicas.

Partiendo de que las implicaciones prácticas son el establecimiento de formas de acción concretas, que puedan ponerse en juego, es interesante el planteamiento de diferentes acciones en torno al deber ser de las funciones directivas.

Lo mismo sucede en lo que se refiere a la filosofía Institucional, al reunir dentro de ella todos los principios que rigen a la institución, se propondrán algunas acciones o actividades para su correcto planteamiento y/o promoción.

En lo que se refiere a la CO, que de una manera u otra se manifiesta o se refleja en el ambiente escolar, es importante proponer algunas acciones claves. Es aquí donde los alumnos de cualquier institución educativa pueden identificarse con la filosofía de la misma, y comenzar a adquirir los rasgos importantes de esa filosofía, que interesa al director sean promovidos y adoptados por sus alumnos.

Siendo, como ya se mencionó, un trabajo que plantea o propone lo que debería ser, no se ha elaborado un diagnóstico de necesidades, dada además la diversidad infinita de instituciones educativas que existen en el mercado.

Lo que sí se sabe, es que no todos los centros educativos, cuentan con un ideario o reglamento, que la figura del director es simplemente administrativa, que ni siquiera se cuenta con objetivos educativos, en fin, "escuelas" vistas o entendidas simplemente como negocio. Y así como éstas, también las hay con filosofía definida, pero su diversidad en cuanto al sustento de ésta y concepción de la educación, presentan una muestra además de infinita, de poco provecho para esta investigación. Se tendría que proponer un modelo específicamente adecuado para cada institución que permita poner en práctica el desarrollo de la filosofía institucional propia.

En este segundo apartado, se dará inicio con la propuesta o formas de acciones que ayuden a la dirección en la promoción de la filosofía institucional.

- En primer lugar, dentro de cualquier institución educativa, lo que se propone es tener un concepto claro de hombre, que lleve a los educadores de la misma a conocerlo, con el objeto de que tenga claro que lo que están formando son personas y la responsabilidad que esto conlleva.

Además, un concepto claro de lo que es el hombre, ayuda a educar de mejor manera en el sentido de que se exigirá según las cualidades de cada uno de los miembros, tanto a nivel profesional, es decir a los profesores, como alumnado.

Lleva también a la difusión de un trato humano, ayuda a la creación de un ambiente propicio para el desarrollo de las diferentes actividades propuestas para el logro de los objetivos, y se favorecen las relaciones de todos los involucrados con las tareas del centro. Esto es, que partiendo del concepto de persona humana, no solamente las reglas del colegio serán elaboradas en función de éste, sino que también se ajustarán los planes y programas de estudio así como las actividades propias del centro tanto al exterior como al interior de éste.

Es así, que pueden implementarse diferentes materias opcionales que lleven al perfeccionamiento humano, actividades deportivas, cursos diversos para la comunidad educativa, labores sociales, etc. exista una amplia gama de posibilidades que ayudan a fomentar el desarrollo y asimilación de la filosofía institucional.

- Al conocer la naturaleza del hombre, se favorece un clima de respeto y ayuda en el cumplimiento de las tareas específicas de los miembros, factor imprescindible dentro de un centro educativo.

Es importante que el director desempeñe sus funciones, actuando y viviendo como persona, pues éste es el mejor modo de enseñar a vivir la filosofía institucional a los demás miembros tanto del centro como de la comunidad educativa.

La difusión de la filosofía institucional, será transmitida de mejor manera en la medida que el director haga un uso correcto de su capacidad de dominarse (partiendo de su conocimiento propio) y auto-determinarse (haciendo uso de su libertad), lo cual es un ejemplo de gran valor para los miembros de la institución no importando el lugar que ocupen dentro de ésta. Es así que el -el director-, por decisión propia, debe procurar lo mejor para él y la comunidad educativa a través de una cultura organizacional que lleve a la adquisición también por voluntad propia de la filosofía institucional.

Para lograr el perfeccionamiento propio y el de los miembros, las actividades elegidas dentro del centro, deben ser tales que conforme a la filosofía del mismo, lleven al hombre a actuar como tal, dignificando su categoría de persona.

- Su actuar, debe siempre denotar su categoría de hombre, es decir, debe hacer uso de sus capacidades específicas (inteligencia y voluntad), con el objeto de no dejarse llevar por sus pasiones o instintos en el desenvolvimiento de sus funciones.

Un director, debe en la medida de lo posible no perder la cordura, hacer ejercicios de paciencia, que lo lleven al correcto cumplimiento de sus funciones.

- Lo más importante de todo, el director debe tener clara la unidad del compuesto humano, para que así promueva dentro de la institución que dirige, una educación integral.

Se trata de formar hombres, no solo intelectuales, deportistas, músicos, o técnicos. Hay que desarrollar en los educandos "la máxima perfección de la que sean capaces". Suponiendo que un alumno cualquiera que sea, permanece en un mismo colegio durante la primaria, secundaria y preparatoria, doce años son muy pocos para lograr todas las metas que un colegio serio se pueda plantear; pero es un gran comienzo.

El trabajar con personas, y más tratándose de su perfeccionamiento, compromete al educador con su educación, lo compromete a obtener un conocimiento real de sus educandos en lo que se refiere a sus etapas evolutivas, distinciones personales tales como caracteriología, entorno socioeconómico, situación familiar, etc. Cada alumno según sus propias circunstancias, tienen un desarrollo diferente de todos los demás.

Por eso, es importante que todo el personal académico cuente con una capacitación psicopedagógica, haga entrevistas a los padres de familia, oriente a los alumnos, etc. Se trata de que ponga todos los medios de su parte para obtener un conocimiento global y particular del

alumno, con el objeto de que pueda brindarle una ayuda real en su proceso de perfeccionamiento.

Para los grados superiores (preparatoria especialmente), se debe promover en un momento al inicio de cada curso, la idea de que el alumno es el primero que debe procurar su propia educación, hacer conciencia en él de que sin su voluntad no podrá ser educado, ni habrá avance en su proceso de mejora.

- No hay que perder de vista, que el educador es dentro y fuera del colegio un ejemplo de vida, y ésto él (el director) lo debe de conocer.

Su manera de hablar, su forma de ser, y en ocasiones el modo en que da solución a los diferentes problemas que puedan presentarse, serán cooptados o adaptados por los alumnos a quienes enseña.

Del director sobra decirlo, es el pilar de la difusión de la filosofía institucional, del modo de ser de la institución, que en muchos casos es el suyo propio, y/o siempre el que se quiere difundir entre los alumnos.

Es de suma importancia que el educador tenga clara su función -la de educar-, que como ya se sabe es perfeccionar, lo cual implica que se está en busca de algo que no se tiene, que hace

falta y que por lo tanto es algo con lo que el educador debe contar. Por una parte, los conocimientos que imparte, y por otro la filosofía de la institución para lo cual trabaja, que aunque también es un conocimiento, es además una forma de vivir.

- Un asunto que es importante recordar, es el de que la educatividad de todo director (de su capacidad de educar), no es compatible la educabilidad de todos los miembros del centro es decir, su capacidad de educar, su estilo, los medios que utiliza, no siempre son eficaces con todas las personas a las que se dirige; lo cual no significa que deba abandonar aquellos con los que no puede o cree que no puede, sino que por el contrario: aquel que se diga o se crea educador, debe preocuparse sobre todo por aquellos que le cuestan trabajo y educarlos, ese es un educador. El que se jacte de serlo por educar a los "dóciles y estudiosos", que no lo diga más, ya que con ellos todos pueden.
- Otro concepto que todos los miembros del centro deben de conocer es el de educación, de aquí se desprende la realidad del logro de los objetivos, la posibilidad de difundir la filosofía y crear una CO, característica del centro.

Al ser universal el concepto de educación, todos los hombre educables, éste puede ser adaptado a cualquier filosofía Institucional, razón por la cual debe al igual que la filosofía, ser conocido por todos.

Así, al adaptar la filosofía al concepto de educación, y desarrollarla a través de éste, se logrará la CO que distingue a un centro de otro, será su nota distintiva.

- Todo centro educativo desde el momento de serlo, debe < o por lo menos en la teoría>, manejar dos tipos de educación, la formal e informal. La primera, se define dentro del centro como un sistema creado en función de la filosofía y no al revés, tarea eminentemente directiva. Y la informal, que también recae en los directivos, es la de la formación de los propios educadores, asunto que no se puede dejar de lado, ya que como se mencionó anteriormente, "nadie da lo que no tiene". Y un educador (que se deben auto-educar), cualquiera que sea, o comienza por él mismo, o mejor cambia de actividad.
- Entender al centro educativo como una empresa, es comprometerse con la comunidad educativa a la que sirve, es crear un sistema favorable para el desarrollo de los miembros del centro, es preparar y formar al cuerpo académico, crear las circunstancias educativas de la mejor manera posible, y no solamente hacerla más productiva.

Una empresa educativa se hace productiva para servir de mejor manera, para educar a los más hombres posibles, para preparar de la mejor manera a los educadores, para crear mejores circunstancias educativas, para lograr un mayor eco en la comunidad, que lleve incluso al perfeccionamiento de la sociedad en que se encuentra inserto el centro.

- Para lograr ésto, el director debe hacer un investigación de campo, primero hacia el interior de su centro y luego hacia el exterior, con el objeto de conocer los valores y formas de vida de la comunidad con la que va trabajar y así planear una estrategia de acción.

Como se mencionó, la filosofía institucional no debe ir en contra de los valores de la comunidad, siempre y cuando éstos promuevan el perfeccionamiento humano, sino que por el contrario, los debe potenciar.

Para este efecto, es importante la construcción de un ideario del colegio que sea del conocimiento de toda la comunidad educativa, el cual debe contemplar tanto los valores de la sociedad a la que pertenece, como los del centro mismo. Además, la elaboración de un reglamento permitirá la fácil puesta en acto del ideario (el cual es el reflejo de la filosofía) y la correcta construcción del ambiente institucional.

La elaboración del reglamento, permitirá a la comunidad educativa, conocer el rol que cada uno juega dentro del centro, las reglas que tiene que vivir y los derechos y obligaciones que tiene.

Es además importante vivir un reglamento para poder ser congruentes con lo planteado en el ideario. Si no hay reglas de convivencia, ésta ni siquiera puede existir, si no hay pautas de acción, ésta no se puede dar.

Una de las razones de ser del reglamento, es la que permite al director, resolver con objetividad los posibles problemas que se puedan ir presentando a lo largo de su gestión.

El director, no por el hecho de serlo es infalible. Por el contrario, se equivoca, apasiona, pierde claridad de pensamiento, inclusive puede perder la misma dirección en un momento de ira, o por algún problema personal, en fin, no se puede olvidar que antes de ser cualquier cosa, es persona. Este, es el motivo más fuerte que hay para justificar la razón de ser tanto del ideario como del reglamento.

Las leyes, son siempre objetivas bien o mal elaboradas que no es el punto a discutir.

Para no perder el rumbo, quienes deben elaborar tanto el ideario como el reglamento, son los fundadores del centro educativo. Ellos mejor que nadie saben los fines para el cual fue creado. Conforme avance el tiempo los directores podrán ir sugiriendo o elaborando algunas modificaciones en el reglamento, que es en un principio el único que se encuentra sujeto a cambios, aunque siempre de manera colegiada con los fundadores (o sucesores).

- La CO debe ser configurada de tal forma que de unidad a la actividad de la institución. Es decir, que a partir de la CO se logre la congruencia de vida con los principios institucionales. Y no sólo eso, sino que la unidad entre lo que se piensa y lo que se hace, es lo que da identidad y sentido de pertenencia a los miembros del centro. De tal forma que para lograr, debe tenerse

claro el origen y fines del colegio, es decir, cual es su fundamento y para qué fue creado, para que con base en esto, se elijan adecuadamente los medios que han de facilitar el logro de las metas.

- Posiblemente la mejor manera de promover la CO entre la comunidad educativa, es a través de la realización de diferentes actividades extracurriculares en las que viviendo el espíritu del colegio, por medio del cumplimiento de las normas y fines planteados en el reglamento e Ideario respectivamente, vaya asimilando la filosofía Institucional.

Las actividades que realiza el colegio, son regidas por las normas del colegio. Primer principio de unidad y congruencia que lleva a la correcta transmisión de la filosofía institucional.

En el momento en que profesores y alumnos, empiezan a conocer y por lo tanto a vivir la filosofía institucional, se da la pauta para lograr la unidad de esfuerzos para alcanzar los objetivos educativos.

Cabe aclarar que no es el único medio para que los padres de familia conozcan la filosofía del centro, tal vez para que la aprendan a vivir sí pero para que la conozcan hay otros:

- juntas con padres de familia en las que al inicio, durante y al término de cada curso, conozcan primero el ideario, después los avances obtenidos hasta el momento y al cierre, un reporte de las metas alcanzadas y las no alcanzadas.

- entrevistas personales con los padres de familia para que conozcan tanto la filosofía del colegio como la situación personal del alumno en cuestión.

- participación de los padres de familia en la planificación y realización de las diferentes actividades tales como festivales, posadas, graduaciones, cursos, conferencias, etc. De tal manera que que éstas puedan ayudar en el cumplimiento de los objetivos educativos, los padres tengan que conocer antes la filosofía del centro y elaborarlas en función de éstas.

En cuanto a los alumnos, tal vez la responsabilidad no esté en ellos sino en primera instancia en los profesores que habitualmente conviven con ellos, es análogamente, como lo han aprendido en casa, la forma de pensar, actuar, dirigirse a los demás, se adquiere por el contacto frecuente con los padres y hermanos (y cada uno se encarga de darle su matiz personal), de tal manera que los profesores no sólo deben conocer el sistema, sino asimilarlo y vivirlo para que éste pueda ser correctamente transmitido.

- Las actividades educativas como creadoras o facilitadoras de un buen ambiente, son claves esenciales en la formación del mismo ambiente, al definirse éste como la mutua influencia entre los miembros de la comunidad educativa, por consecuencia la única forma de promover la filosofía Institucional entre éstos, es a través de las diferentes actividades.

Las actividades entre profesor alumno y viceversa, son obvias, se dan por el simple hecho de compartir algún espacio dentro del colegio, pero para que sean sanas deben darse dentro del marco propuesto en el ideario.

El que se busque cumplir tanto con los objetivos planteados en el ideario, como vivir las normas propuestas en el reglamento, no quiere decir que se tenga que caer en una rigidez tal que las relaciones no sean espontáneas o naturales. Lo cual impediría de manera definitiva, el logro de los objetivos educativos.

- La creación de un sistema de trabajo es muy importante, de esto depende que el centro funcione correctamente. Es la implantación de un macrosistema que hace funcionar a los microsistemas que se desenvuelven dentro de él.

Se trata de establecer las normas de trabajo como horarios, organigramas, distribución de salones, profesores, ubicación de las diferentes secciones. Establecimiento de las normas de comunicación donde se marca el modo en que se reportarán las actividades que se realizan en el centro, se definen la prioridad de las juntas, los canales de comunicación, los tipos de problemáticas y a quien tienen que ser reportadas, etc.

También hay que definir cuál es el sistema que funciona gracias a los alumnos, es decir, ellos, de forma autónoma, cómo es que participan en la creación del ambiente, cuál es su

aportación. Que puede ir desde la creación de sociedad de alumnos y ex-alumnos, comités de grupo, selecciones deportivas, torneos internos, coros, trova, eventos como noches coloniales y kermesses, etc. Asuntos que en su mayoría es recomendable dejar casi al cien por ciento en sus manos.

Y el sistema de los profesores, que aunque pareciera ser es meramente académico, no es así. Al tener ellos la responsabilidad de la formación académica y por lo tanto ser los que más conviven directamente con los alumnos, tienen la posibilidad de ser la influencia más fuerte y directa en ellos, al momento de la convivencia.

- Una de las formas más eficaces para conseguir la identificación de los miembros con la filosofía del centro, es promover entre ellos su historia, ideología, principios, objetivos, políticas, etc., a través de diferentes medios como pueden ser el anuario del colegio, un boletín informativo, o cualquier otro medio de difusión que permita dar a conocer todos estos elementos.

Cuando se conocen las raíces, se sabe lo que ha costado la construcción del colegio, se conocen las dificultades que se han pasado hasta lograr lo que en ese momento se tiene. Se crea una conciencia de cariño y respeto por el colegio, de disposición a aprender de buena manera, de saber aprovechar cada momento que se viva en la institución hasta el punto de querer llevarse siempre lo mejor de ella.

"Nadie quiere lo que no conoce", ni en el sentido de deseo, ni en el sentido de amar, y para poder llevarse lo mejor de una institución, hace falta querer estar ahí, y gozar estando ahí. Lo que se quiere decir, es que para que los alumnos entiendan la razón de ser del reglamento, de la exigencia, orden, etc., y no sólo eso, sino el aceptarlos para luego adaptarlos a su forma de vida, hace falta que éstos sean promovidos y vividos al interior del colegio.

- Otra de las razones fundamentales para contar con un ideario y un reglamento perfectamente definidos y conocidos por todos es que al funcionar los centros educativos como un sistema abierto, lo cual quiere decir que están sujetos a todo tipo de influencias tanto del exterior como del interior, se apoya en éstos para no perder los objetivos y aprovechar de la mejor manera y en función de los fines para los cuales fue creado, los influjos del medio.

Se trata de crear un mecanismo a través del cual, se puedan integrar tanto los valores del entorno al colegio, como los de éste, a los del entorno; es una forma de preparar para la vida. No se puede crear un espacio irreal dentro de un colegio, de tal forma que al salir de éste sea imposible la adaptación a la vida real.

Así como se procura la excelencia en lo académico, se debe procurar en lo personal y profesional. La importancia de esto, radica en que lo normal, es que las personas, saliendo del centro educativo, se integren a la sociedad en la que viven, pues ahí comienza la interacción con los demás miembros de la comunidad educativa. Un intercambio de ideas, puntos de vista,

formas de ser y de actuar. Es una mutua influencia entre la totalidad de los miembros, en las que cada quien aporta lo que tiene.

Para que esto pueda funcionar, se debe involucrar a todos los miembros, de las formas antes mencionadas.

- Para que la comunidad educativa cumpla con su función educativa valga la redundancia, es importante que en la medida de lo posible se escogan a las personas que la componen. Se mencionó en el capítulo anterior que esta es una tarea casi imposible pero puede mejorarse de alguna manera. Por ejemplo:

- la creación de una sociedad de padres y amigos del colegio, que funcione como apoyo para la difusión de la formación de todos los padres del mismo, de tal forma que los principios, misión y políticas sean conocidos por la mayoría.

La asociación de padres y amigos puede funcionar además como organizadora de diferentes eventos, como conferencias, cursos, cenas, bailes, etc., que sirvan como integración y que ayuden a la formación de una sociedad compacta en el sentido de que todos conocen la filosofía del centro, y la viven porque han aprendido a hacerlo a través de los diferentes eventos a los que asistieron.

- La sociedad es otro organismo o microsistema dentro del de comunidad educativa, el cual sirve en primer término como apoyo en la transmisión de la historia del centro. Son ellos, los

ex-alumnos los que mejor lo conocen, los que más saben acerca de su colegio; los que lo sufrieron y lo gozaron; los que lo odiaron y lo amaron. Ellos saben quiénes y cómo fueron cada uno de sus directores y profesores. No solamente si eran buenos o malos cumpliendo su función, sino además si conocieron, vivieron y transmitieron los valores del centro; de ellos fue de quien aprendieron a vivir según la filosofía del centro.

Los ex-alumnos son, además, la cara de la institución en la sociedad en la que se desenvuelven. Son co-transmisores de la filosofía institucional en su medio familiar, social y laboral.

Las actividades que éstos pueden realizar, son de diversa índole, y puede ser desde un partido de fut-bol alumnos vs. ex-alumnos, hasta conferencias de temas de actualidad impartidos por éstos últimos, a los alumnos actuales del colegio.

En fin, las actividades a realizar son infinitas, la cuestión es contar con las diferentes organizaciones y el apoyo incondicional de la dirección para poder llevarlas a cabo y lograr los objetivos.

- La dirección es el elemento fundamental para lograr los objetivos. De la claridad que ésta tenga de las metas a alcanzar depende directamente la correcta elección de medios para llegar a los fines.

Una buena dirección es garantía de una buena educación. Así, el director tiene que ser una persona cuidadosamente seleccionada y no por el hecho de que haya directores para escoger, en un catálogo, sino porque de él dependerá directamente la correcta transmisión de la filosofía institucional.

Cuando un centro educativo tiene varios años en funcionamiento, se recomienda que con el paso del tiempo, el director sea un ex-alumno de la propia institución. Si como ya se mencionó, al pasar por una institución educativa se adquieren necesariamente rasgos distintivos de la filosofía de ésta. Quién mejor que un ex-alumno, pudiera cumplir con la difícil función educativa de la transmisión de la filosofía institucional.

O por el contrario, cuando un colegio es joven, o está en sus inicios, lo recomendable es que en un primer momento el director sea uno de sus fundadores, ellos saben por qué motivo fue creada la institución. Tal vez posteriormente se pueda capacitar a alguien que reúna las cualidades de director, pero que ya trabaje en el centro, para que sea quien se encargue de transmitir la filosofía institucional.

Una de las tareas en las que tal vez el director deba poner un cuidado especial, es la de coordinar las actividades de la asociación de padres y amigos y sociedad de ex-alumnos. Si como ya se mencionó, el centro educativo funciona como un sistema abierto, el cual recibe influjos del medio que le rodea y si para que se dé coherencia y unidad en la educación, se necesita de la participación ordenada de la comunidad educativa, es aquí donde se ve reflejada la necesidad del

trabajo en conjunto de éstos tres organismos (dirección- Asociación de Padres y Amigos - Sociedad de Ex-Alumnos).

En concreto, el director debe facilitar los medios necesarios para el correcto funcionamiento tanto de la asociación de padres y amigos, como de la sociedad de ex-alumnos y propiciar en ellos la congruencia con los principios institucionales.

- El director, para marcar el rumbo del centro, debe recurrir en primer término a la capacitación de sus profesores, en el sentido de la CO que se vive en el interior del centro. Es decir, debe hacer que todo su equipo (personal académico y administrativo), conozca la conformación filosófica del colegio, ya que al ser ellos los que más contactos tendrán con los alumnos, son los que más posibilidades tienen de influir en ellos.

Marcar el rumbo, no es tan fácil como pudiera parecer. En primer lugar, conseguir que los educadores asimilen la filosofía del colegio, no es una labor tan sencilla, ellos generalmente ya tienen una forma de ser y de pensar⁸, pero si se quiere ser congruente, se tiene que lograr. Después, habrá que mantener un programa continuo de preparación del personal académico.

Otra acción importante, es la de mantener un contacto directo con la comunidad educativa. Sin exagerar, es imposible que un director además de cumplir con sus funciones propias, sea además profesor en todas las áreas, presidente de la sociedad de ex-alumnos, conferencista, etc. Su labor es principalmente la de: 1º, ser el autor intelectual de las diferentes

⁸ no es imposible, se estaría atacando el principio fundamental de la educación: todo ser es siempre perfectible.

actividades, dando líneas de acción y haciendo propuestas concretas de acciones a emprender; y 2º, como participante activo ayudando en la creación de un adecuado ambiente institucional, viviendo los principios que rigen a la institución.

La participación del director en la formación de los alumnos es de suma importancia, para lo cual debe promover diferentes actividades como convivios, torneos, excursiones, etc. En ocasiones se transmite mucho más con dos días de excursión, en los que las mismas exigencias que este tipo de planes imponen hacen salir a flor de piel las características y formas de ser personales, de tal modo que se puedan conocer todos, tal cual son. En estos casos, el alumno no es el único que aprenderá la forma de convivir o de resolver problemas, sino que es un aprendizaje mutuo.

En este tipo de actividades, se favorece la creación de un buen ambiente institucional. El grado de confianza y unión que se logra, se refleja en el centro educativo, tanto en el aula como fuera de ella.

- El planteamiento tanto del ideario como del reglamento, también es una labor del director. El ideario, puede ser un asunto teórico, no importa tanto su definición en diferentes actividades, sino que dentro de él, contenga todos los elementos de la filosofía institucional expresados en breves puntos que permitan ver de manera clara y objetiva la finalidad del colegio.

En lo que toca al reglamento, debe ser elaborado de tal manera que permita el desarrollo de diferentes actividades en favor de la CO, es decir, que partiendo del ideario el reglamento promueva la actividad de los alumnos dentro del centro educativo, que dé pie a su creatividad e imaginación, que le permita canalizar sus inquietudes y que norme su conducta, pero sin reprimir. En cuanto al personal académico, debe ayudarle a desempeñar correctamente sus funciones, dejarle claro cual es su función y cómo debe desempeñarla, sin que con esto se le encuadre en una forma de ser o de actuar, haciéndole perder su estilo personal.

El director con esto, debe preocuparse directamente por el mejoramiento de la calidad educativa.

- Una característica clave del director, es la de que debe saber responder, de manera específica a las exigencias propias de cada situación en especial. Debe tener la claridad de pensamiento necesaria para adecuar el reglamento a los casos especiales, y al mismo tiempo no contradecirlo.

Es importante, tener la capacidad de adecuar tanto los principios a las necesidades del momento que impone el entorno como viceversa, adecuar éstas a los principios del colegio. Esto es, que cuando hay cosas en el medio que afectan directamente a la estructura filosófica del centro, éstas deben ser adecuadas tanto al ideario como al reglamento, los principios fundamentales no cambian.

Para lograr esto, el director debe contar con una jerarquización tanto de valores como de actividades, la cual implica que al contar con un orden de pensamiento, la organización de la Institución se facilita; se hace en función de la jerarquía.

Para hacer una correcta jerarquización de valores, el director debe partir del concepto de hombre que maneja la institución: si de lo que se trata, es de perfeccionarlo, hay que conocerlo. Saber qué es lo que mejor conviene al hombre. Es tener la posibilidad de escoger los medios adecuados para su educación.

Si se parte de un concepto adecuado tanto de hombre como de educación, se elaborará entonces una correcta jerarquización de valores, la cual debe ser compatible por lo menos en lo esencial con los que se manejan en la comunidad educativa a la que pertenece.

- El director como autor intelectual de la CO de un centro educativo, debe participar en la elaboración o revisión de los planes y programas de estudio, para promover su compatibilidad con el Ideario del centro.

Todas las materias que se estudian y actividades que se llevan a cabo dentro de un centro educativo, tienen una influencia directa con la formación de sus alumnos. Así por ejemplo, las matemáticas no solamente sirven para desarrollar habilidades mentales, sino también para promover la disciplina y responsabilidad, hábitos de estudio, etc, matemáticas como ejemplo. La cuestión es la siguiente: las materias que cuestan trabajo sirven para desarrollar como se ha

mencionado, algunas virtudes; mientras que las que se facilitan para el alumno, se pueden utilizar como descanso o distracción para lograr los objetivos.

Es así como debe haber un trabajo de integración por parte del director con los responsables de cada área, para lograr unidad en la educación.

- La labor específica del director como promotor de la filosofía institucional, consiste básicamente en predicar con el ejemplo. La razón es que al ser la filosofía institucional parte de su vida, está dando ejemplo de ser un apersona congruente, con una personalidad definida, estable, ecuánime, con un buen trato hacia los demás, pues necesariamente llama la atención su forma de ser e invita a adaptar ciertos rasgos de su forma de pensar y de actuar a los propios, cada quien con los que se sienta identificado.

Un director, solo debe imponer cuando no haya otra salida, lo normal, es que debe convencer. Y lo que convence, es su actuar, su congruencia, su tono humano, su honestidad. Debe tener la habilidad necesaria para decidir cuando es momento de imponer, exigir, dialogar, acordar, de ser permisivo o autoritario o proteccionista, etc. Y ésto no solamente lo puede conseguir por sus cualidades personales, sino que además debe saber apoyarse en los estatutos del centro.

Ahora bien, es importante lograr una fijación o permanencia del aprendizaje por medio del reforzamiento de las actitudes en los alumnos; no se puede lograr una educación eficaz si no hay congruencia. Un profesor no puede ser exigente con el orden, cuidado y limpieza del aula, si no tiene orden cuidado y limpieza en su persona. De tal forma, que la filosofía institucional debe ser reforzada por la actividad académica y extra curricular.

- Un asunto más que el director debe cuidar es el de su autoridad y prestigio a las cuales se hará merecedor con base en su trabajo, es decir, partiendo de un buen desempeño de sus funciones, de una preparación personal adecuada y de una congruencia de vida, logrará obtener los créditos necesarios para que se le reconozca como tal.

Si logra obtener este reconocimiento, tiene ganada muy buena parte de su trabajo. Tal vez lo más difícil para el director, sea lograr que se le tenga confianza total en lo que propone, dice, piensa y hace. También necesita que le tengan la confianza necesaria para que su equipo de trabajo, le haga ver sus errores, cuando no conoce lo que propone o quiere hacer, con el objeto de lograr el más óptimo funcionamiento del centro.

No se trata de obtener una obediencia ciega - aunque ya se apuntó que el que obedece, nunca se equivoca -, pero sí una obediencia de confianza, de credibilidad en que lo que se ha decidido es lo correcto, y que por lo tanto hay que actuar en consecuencia.

Para lograr todo lo propuesto a lo largo del presente capítulo, primero hay que ser líder y autoridad.

CONCLUSIONES

1. La naturaleza humana, brinda al hombre la posibilidad de perfeccionarse o degradarse. Por tendencia natural, el hombre desea el bien, pero también por inclinación natural tiene propensión al mal. Su naturaleza racional lo eleva a participar de lo espiritual, al mismo tiempo que su naturaleza animal le tiende a mantener en este nivel, es decir, lo limita, exige de él un esfuerzo incalculable para ser cada vez mejor. Ahora bien, al ser lo racional superior a lo animal, el hombre tiene la capacidad de vencerse a sí mismo, de sobreponerse, de tal manera que todo ser humano tiene la capacidad de dominarse, es decir, de someter su cuerpo a su mente. Esta capacidad se desarrolla voluntariamente y con el paso del tiempo. Al nacer imperfecto, el hombre necesita ser educado por un agente externo, y por lo mismo, su propia naturaleza lo exige. Lo cual quiere decir que el hombre es educable, esto es, perfectible y que por lo tanto, puede actuar según lo que piensa y no solamente según lo que siente.
2. Al ser la naturaleza humana un compuesto de materia y espíritu, el hombre tiene que ser educado en su totalidad, ya que si solamente se atiende a una de éstas partes, se dejaría incompleto. Lo que se tiene que buscar es elevar su naturaleza material a través del perfeccionamiento espiritual y viceversa. El perfeccionamiento espiritual se logra a través del material. Por ejemplo, el desarrollo de la voluntad o perfeccionamiento de la misma, se puede llevar a cabo con la constancia en los entrenamientos de fut-bol, con la

disciplina dentro de éstos; el simple hecho de no tomar agua durante un entrenamiento fortalece la voluntad. Esto ayuda en lo intelectual a obtener hábitos de estudio o de lectura y en lo moral a optar siempre por lo que más le conviene a su persona, aunque le cueste. De la misma manera, la mejora de la Inteligencia y voluntad lleva a un perfeccionamiento de lo material. El estar consciente de la necesidad de una buena alimentación o de que el regaño de un profesor es en razón de la mejora personal, ayuda a actuar según lo que éstas (Inteligencia y voluntad) dicten. Es así que para no "crear monstruos" y sí "educar personas", hay que procurar una educación integral para todo aquel que quiera mejorar.

3. La educación es un proceso, por lo tanto es permanente, un proceso se cierra cuando el producto está terminado, por lo tanto limitado, alcanzará su máximo grado de perfección. Es importante que a lo largo de la estancia de los alumnos en el centro educativo, se cree en ellos una constante disposición de mejora personal. No se trata de crear complejos de inferioridad o de incapacidad para superarse, sino de dejar claro el que siempre se puede ser mejor; que siempre se puede ir a más y no sólo eso, sino que las mejoras que se han logrado son las que siempre hay que cuidar para no perderlas.
4. La educación se da dentro de un marco social, y por lo tanto es el educando quien es última instancia quien decide qué es lo que toma o lo que deja para su perfeccionamiento, de todos los influjos que recibe. La educación, debe favorecer tanto el desarrollo social como el personal, promover las buenas costumbres y tradiciones, así como la integración de éstas a la vida de los educandos; la implantación de nuevos usos

y formas de vida adecuados al momento que se vive, siempre y cuando favorezcan el desarrollo individual.

5. La educación formal es un complemento de la no formal y como tal debe ser escogida en función de los hombres que se quieren formar. La educación formal es también subsidiaria de la no formal, y tal vez aquí es donde se fundamenta su importancia, los centros educativos fueron creados con la idea de enseñar lo que en la familia por falta de tiempo o de conocimientos, no se puede dar. Sólo que hay que tener cuidado con esta concepción, porque llevada al extremo se puede entender como sustituto, responsabilidad que desde ningún punto de vista puede absorber ningún centro escolar. El que los centros educativos sean subsidiarios o complementarios, lleva a la necesidad de tener bien definidos y de forma expresa sus objetivos, para dar la posibilidad a los padres de familia de elegir de la mejor manera posible, el centro adecuado.

6. Para que los centros educativos funcionen como tales, es necesario entenderlos y plantearlos como empresas dedicadas a la educación. El que sean entendidos de esta forma <como empresas>, facilita una mejor organización de los mismos y sobre todo en función de sus objetivos. Esto es, que la elección de los medios para alcanzar las metas educativas serán las adecuadas según el origen y fines para los cuales fue creado. Además, es la mejor manera de lograr una conexión real entre las exigencias del medio y los objetivos del centro. Lo que se quiere decir es que este nuevo término otorga al centro educativo una nota de formalidad y compromiso con la sociedad a la que sirve.

Por otra parte, permite o favorece una institucionalización, es decir otorga la posibilidad de unificar criterios en cuanto a la funcionalidad y operación del centro.

7. La creación de una cultura organizacional es fundamental para el correcto funcionamiento del centro. Es la nota distintiva o característica esencial que diferencia a un centro de otro. Es el resultado de la convivencia que se da entre los miembros de la comunidad educativa en pocas palabras, el ambiente que se vive dentro de él. Debe ser uno de los objetivos que primero se cumplan; es ahí donde se aprende a vivir la filosofía institucional. Viviendo dentro del ambiente, se adquieren las características de la cultura organizacional, primero por simple imitación y después por gusto propio es decir, por convencimiento, por aceptación, por claridad de ideas, por el deseo de mejorar según los "cánones" propuestos en el colegio. Que los alumnos adquieran la cultura organizacional es la meta principal, ya que ésta contiene la filosofía del centro. Es la expresión tangible del principio del cumplimiento de los objetivos educativos.
8. La cultura organizacional es la forma de vida que se da dentro de una institución educativa, y que debe ser el modelo o el ensayo de vida que deberá seguirse en la sociedad. Se trata de lo siguiente: el centro educativo debe crear las circunstancias sociales, de tal manera que las personas que conviven dentro de él, principalmente los alumnos, aprenden ahí a resolver problemas, enfrentar situaciones, asumir responsabilidades, según la filosofía del centro al que pertenecen.
9. La razón de ser de la cultura organizacional, es la de crear un sentido de pertenencia en los miembros del centro, para así dar unidad a su actuar es decir, facilitar o promover un

desarrollo armónico de los miembros, que se apoye en la cultura del lugar al que se pertenece, es decir, tener una noción de identidad que no te permita actuar de otra manera que no sea según lo aprendido. Identidad, cultura, pertenencia, da exactamente igual, son el sello personal que al término de cada ciclo escolar los alumnos deben dar a cada una de sus acciones.

10. Ahora bien, para dar unidad substancial o esencial a la cultura, y para desarrollar ese sentido de identidad o pertenencia, hay que trabajar siempre bajo un sistema que funciona, como ya se mencionó, solamente si todas sus partes lo hacen correcta y ordenadamente. Dentro de un sistema, todos los elementos, son interdependientes, uno no funciona sin el otro, hacen falta todos los elementos ya que dentro de un centro educativo se necesita tanto del director como de los alumnos, profesores, personal administrativo, planes y programas de estudio, instalaciones, padres de familia, actividades extracurriculares, etc. Si alguno no funciona, el sistema se detiene o lo que es peor, se obtienen resultados no perversos que pueden dañar al centro.

11. La dirección educativa como tal, es la acción de llevar a los miembros de la comunidad educativa a la adquisición de la cultura organizacional. Es orientar, coordinar, conducir y organizar las diferentes actividades y acciones a emprender, en orden al perfeccionamiento individual de cada miembro. Así mismo, la dirección debe ser ordenada o adaptada a los requerimientos especiales de cada centro. Debe ser la regidora del orden institucional, el lugar de donde salen las diferentes propuestas, donde

descansa la unidad de pensamiento y congruencia. La dirección es en última instancia el órgano de gobierno capaz de llevar al éxito o al fracaso a cualquier empresa educativa.

12. La organización, al ser el medio por el cual la dirección ordena todos los factores que de una manera u otra influyen en la consecución de los objetivos, es una tarea fundamental de la dirección. El director tiene una visión clara y objetiva de las metas a alcanzar, lo cual permite ordenar y jerarquizar el conjunto de factores, partiendo tanto del ideario como del reglamento.

13. El director, pieza clave de toda institución, tiene como encargo principal o encomienda imperdonable la de obedecer. (¿Pero a quién obedece un director? o ¿quién le dice a un director qué tiene que hacer?, ¿cómo debe actuar?, ¿qué decisiones debe tomar?, cuándo y por qué se equivocó?, el rumbo que hay que tomar, etc). En primer lugar, al ideario y al reglamento esos son sus parámetros de acción. Se concluye lo siguiente: posiblemente el director reciba órdenes del consejo directivo o superior, pero la forma en la que obedece y demuestra que sabe obedecer es haciendo caso a lo que él mismo ha propuesto, diseñado y publicado, es decir el ideario y el reglamento; en dos palabras, ser **congruente**.

14. El hablar de una filosofía institucional, de la figura del director, etc. desgraciadamente es siempre manejarse en el deber ser de las cosas. (Ahora, la cosa no es tan alarmante como para que uno piense que el deber ser al estar tan lejos, pues jamás se alcanzará, entonces pues las cosas se quedan como están. Al contrario, se plantea el deber ser para asemejarse a éste lo más que se pueda). Razón por la cual, se plantean estos conceptos y

se dan a conocer justo con el objeto de que a eso se atienda, de que mientras una institución educativa exista, busque tanto su perfeccionamiento como el de la comunidad educativa.

15. El director, es aquella persona encargada de hacer funcionar el centro educativo como tal, involucrando tanto a personal administrativo, como académico, alumnos y comunidad educativa correspondiente. De él depende la difusión adecuada y oportuna de la filosofía institucional por medio de la creación de una cultura organizacional que se refleja en el ambiente que se vive en cada centro. Es aquel en quien reside de modo primordial la responsabilidad de crear un sistema que de a todos sus educandos "la máxima perfección de que sean capaces".

BIBLIOGRAFÍA

BÁSICA

1. ARIAS DE BARREIRO Mª Teresa. Práctica Administrativa
Colombia, Universidad de la Sabana, 1984. 122 p.
2. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. Comportamiento Humano en el Trabajo
México. Mc. Graw Hill, 1991. 608 p.
3. EULOGIO PALACIOS, Leopoldo et. al. El Concepto de Persona
Madrid, España. Rialp, 1989. 293p.
4. FILHO, Lourenco. Organización y Administración Escolar
Buenos Aires, Argentina. Kapelusz, 1986. 242p.
5. FRIGERIO, Graciela et.al. Las Instituciones Educativas Cera y Ceca
Argentina. Troquel, 1993. 161p.
6. GARCÍA HOZ, Victor. Ambiente, Organización y Diseño Educativo
Madrid, España. Rialp, 199. 288p.
7. GARCÍA HOZ, Victor et.al. Organización y Gobierno de Centros Educativos
Ed. Rialp, Madrid, España, 1987. 394p.
8. ISAACS, David. Teoría y Práctica de los Centros Educativos
Pamplona, España. EUNSA, 1991. 420p.
9. ORTEGA IBARRA, Jorge. Persona Humana
Edo. de México, México. Promesa, 1975. 168p

10. OTERO, Oliveros F. e ISAACS, David. Dirección y Organización de Centro Educativos
Pamplona, España. Eunsa, 1974. 387p.
11. ROBBINS, Stephen P. "Organizational Behavior"
Englewood Cliffs, N.J. Printce-Hall, 1986. 554p.
12. ROMERO DIAZ Augusto. Administración de las Instituciones Educativas

COMPLEMENTARIA

13. ABRAVANEL, et.al. Cultura Organizacional
Ed. Legis, Colombia Bogotá, 1992. 202p.
14. ARIZMENDI, Octavio et.al. Teoría y Método de la Comunidad Educativa Escolar
Bogotá. Voluntad, 1972. 83p.
15. COPPLESTON, F.C. El pensamiento de Santo Tomás
México. Fondo de Cultura Económica, 1960. 295p.
16. Diccionario de las ciencias de la educación
México, Santillana, 1993. 747p. T1.
17. GARCIA HOZ, Víctor. Principios de Pedagogía Sistemática
Madrid, España. Rialp, 1966. 531p.
18. HENZ, Hubert. Tratado de Pedagogía Sistemática
Barcelona. Herder, 1976. 619p.

19. KOONZ, Harold et.al. Elementos de Administración
México. Mc. Graw Hill, 1985. 614p.
20. KOTTER, John P. El factor Liderazgo
Madrid. Diaz de Santos, 1990. 164p.
21. KRAMSKY, Carlos. Antropología Filosófica Tomista
México. Universidad Panamericana, 1990. 491p.
22. LUZURIAGA, Lorenzo. Pedagogía
Buenos Aires, Argentina. Losada, 1981. 331p.
23. MATTOS, Luis A. Compendio de Didáctica General
Buenos Aires, Argentina. Kapelusz, 1990. 355p.
24. MILLAN PUELLES, Antonio. Sobre el Hombre y la Sociedad
Ed. Rialp, Madrid, España 1976. 278p.
25. MEREDITH, Jack R. y GIBBS, Thomas E. Administración de Operaciones
Ed. Industrial, Nueva York, 1991. 537p.
26. NERICI, Imideo. Hacia una Didáctica General y Dinámica
Buenos Aires, Argentina. Kapelusz, 1990. 607p.

27. PLANHARD, Emilie. Pedagogía Contemporánea

Madrid, España. Rialp, 1978. 570p.