

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

ESCUELA DE PEDAGOGIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



ASPECTOS PEDAGOGICOS DE LA ACCION EDUCATIVA DE UN  
DIRECTOR DE UNA ESCUELA EN EL NIVEL DE LICENCIATURA.

---

## TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :

JESUS ANTONIO ENG DUARTE

Director de Tesis: Lic. Héctor Lerma Jasso.

MEXICO, D. F.

1989

---



7745

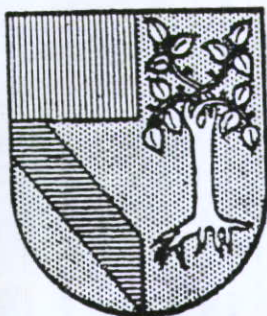
~~378. III~~  
~~ENG~~  
TE  
PED  
1989  
ENG

CLASIF: 1 ENG 1989  
ADQUIS: 7745 EJ.2  
FECHA: 4-V-90  
DONATIVO DE LIC.ENG  
\$

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

ESCUELA DE PEDAGOGIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**ASPECTOS PEDAGOGICOS DE LA ACCION EDUCATIVA DE UN  
DIRECTOR DE UNA ESCUELA EN EL NIVEL DE LICENCIATURA.**

---

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

**P R E S E N T A :**

**JESUS ANTONIO ENG DUARTE**

**Director de Tesis: Lic. Héctor Lerma Jasso.**

MEXICO, D. F.

1989

---

A mis padres quienes  
me han formado con su  
educación y ejemplo.

A Silvia, Oscar y Arturo  
por su afecto y comprensión.

A Paty por ser  
fuente de inspiración.

A Toñito y Luis Ignacio  
por ser testimonio  
de este logro.

## INDICE

	pag.
INTRODUCCION .....	1
I.- FUNDAMENTOS PEDAGOGICOS.	
I.1. Concepto v fines de la educación.....	10
I.1.1. El desarrollo v formación del hombre...11	
I.1.2. La transformación de la sociedad .....	12
I.1.3. La adquisición, transmisión v acrecentamiento de la cultura .....	14
I.2. Agentes educativos.....	16
I.3. La función educativa de la escuela .....	19
I.3.1. Necesidad de la escuela .....	19
I.3.2. Concepto de escuela .....	21
I.3.3. El sistema educativo nacional .....	26
II. UBICACION DEL DIRECTOR DE UNA ESCUELA EN EL NIVEL DE LICENCIATURA.	
II.1. La Universidad .....	33
II.2. Fines de la Universidad .....	37
II.3. Objetivos de la educación superior en México.....	40
II.4. Organización v gobierno de las instituciones a nivel superior en México.....	43
II.5. El director de una escuela en el nivel de licenciatura.....	49

III. LA ACCION DIRECTIVA Y LA ACCION EDUCATIVA .....	55
IV. LA ACCION DIRECTIVA Y LOS OBJETIVOS .	
IV.1. El director y los objetivos .....	63
IV.2. La dirección por objetivos .....	68
IV.3. Condiciones de aptitud para dirigir por objetivos.....	72
V. LA ACCION DIRECTIVA Y LA PLANEACION CURRICULAR .	
V.1. EL director y la planeación curricular.....	85
V.2. Teorías curriculares.....	92
V.2.1. La teoría curricular de Ralph Tyler...	94
V.2.2. La teoría curricular de Hilda Taba....	97
V.3. Elaboración de planes de estudio de Angel Díaz Barriqa.....	99
V.4. La planeación curricular de José A. Arnaz...	104
V.4.1. Elaboración del curriculum.....	107
V.4.2. Instrumentación del curriculum.....	121
V.4.3. Evaluar el curriculum.....	123
VI. LA ACCION DIRECTIVA Y LA ORGANIZACION .....	126
VI.1. Criterios de organización escolar .....	128
VI.2. Ejemplo de una organización escolar.....	131
VII . EL DIRECTOR Y LOS ESTILOS DE MANDO .	
VII.1. Dificultades en la dirección de hombres..	141
VII.2. Modos de relación en el mando de hombres.	143
VII.3. Riesgos de la dirección .....	146
VII.4. La dirección centrada en el hombre y en la tarea.....	148
VII.5. Teorías de la dirección .....	150

VIII. MODELO DE LOS ASPECTOS Y SUS RELACIONES QUE ESPECIFICAN LA ACCION EDUCATIVA DEL DIRECTOR .	
VIII.1. Concepto de modelo. Elementos, propiedades y limitaciones.....	156
VIII.2 Descripción*general e interrelaciones de los aspectos que orientan y permiten planear la acción educativa del director .....	159
VIII.2.1. Las necesidades de la sociedad .....	159
VIII.2.2. Los objetivos de la educación superior.....	162
VIII.2.3. Las políticas y filosofía de la Universidad.....	164
VIII.2.4. Los objetivos de la escuela en el nivel de licenciatura....	165
VIII.2.5. La planeación curricular.....	167
VIII.3. Descripción general e interrelaciones de los aspectos que facilitan la realización de la acción educativa del director.....	168
VIII.3.1. La organización escolar.....	168
VIII.3.2. La dirección por objetivos ...	170
VIII.3.3. El estilo de mando .....	171
VIII.4. Modelo de la acción educativa del director .....	173
Conclusiones .....	176
Bibliografía .....	181



El término director es aplicado en diversos ámbitos del quehacer humano, en la empresa, en la escuela, en la música, en el teatro, en el deporte, en la administración pública, etc. Existen características comunes en todos ellos, que se pueden englobar en dos funciones básicas, la función de toma de decisiones y la función de mando de hombres.

En este sentido el director debe poseer las habilidades que le permitan realizar una adecuada toma de decisiones, y desde luego las cualidades que le faciliten el mando de las personas a su cargo.

Pero existe una característica que distingue a un director de un ámbito a otro, se trata de los conocimientos especializados que especifican su campo de acción. De tal manera que resultaría atrevido solicitarle a un Director de una orquesta sinfónica, dirigir un hospital, o viceversa.

Es decir, existen funciones comunes a la acción directiva y que son comunicables, lo cual es deseable, para enriquecer el modo de dirigir, pero también existe una misión particular que impone el ámbito de acción, y que particulariza la acción del director.

Comparando al director técnico de un equipo deportivo con el director de un grupo teatral, surge una diferencia

especifica entre uno y otro: el primero ve orientada su acción por los objetivos deportivos, el segundo se encamina al logro de objetivos artísticos y estéticos principalmente.

El presente trabajo de tesis tiene su origen al considerar el quehacer de un director de una escuela en el nivel de licenciatura (\*). El cual se reconoce por ser el representante oficial de la misma.

Dentro del Sistema Educativo Nacional se distingue la Educación Superior a nivel licenciatura, por encargarse de la formación integral de personas que serán rectores de la vida política y social, así como del desarrollo cultural, científico, tecnológico y económico del País.

Dicha formación integral de personas consiste en el desarrollo armónico de todas las capacidades humanas, es decir, de la inteligencia, de la voluntad, de la afectividad, de la sociabilidad, de las actitudes, de las aptitudes y de las habilidades motrices, etc.. Y que cuando se hace referencia a la formación integral en el nivel de licenciatura, se trata de la formación de profesionistas,

---

(\*) En adelante se hará referencia al director o al director de una escuela a nivel licenciatura indistintamente. De acuerdo a la institución que se trate, ya sea oficial o privada, se le conoce también como coordinador de carrera, jefe de carrera o jefe de departamento.

en donde además se hace especial énfasis al desarrollo de conocimientos, aptitudes y habilidades particulares a la licenciatura en cuestión.

El director sin duda deberá tener características comunes a otros directores, como son: la función de decisión y la función de mando, pero deberá ante todo hacer énfasis en la misión que lo especifica,, la formación de profesionistas.

El director es aquella persona que con su acción debe lograr que todos los elementos humanos, que participan en la escuela, contribuyan al objetivo general de la misma, con el aprovechamiento de los recursos materiales puestos a su cuidado.

El director es el guía, el que conduce a la escuela en su conjunto, es decir, a la organización escolar, al logro de su objetivo general, a la formación de alumnos, que en su momento serán los profesionistas: licenciados, ingenieros, doctores, etc.

El director debe tener en cuenta las necesidades de los alumnos, y en función de ellas, enfocar sus esfuerzos para que la formación de estos, sea actual a las necesidades de la sociedad.

De esta manera, el director debe tener una preparación científico-técnica y humana que le de la posibilidad de

entender los problemas de la sociedad, y entonces adecuar el funcionamiento de la escuela para ofrecer una licenciatura que esté acorde a las necesidades cambiantes que ofrecen los campos de trabajo y a la demanda creciente de alumnos aspirantes a una licenciatura.

Tradicionalmente se reconoce al director como una figura de gobierno, al que se le atribuyen responsabilidades jurídicas, administrativas, económicas y sociales en el orden educativo. De hecho existen algunas cuestiones que confirman dicha afirmación.

- a) Al director se le reconoce como la máxima autoridad, adquiere una imagen jurídica indiscutible. Es el director quien preside juntas de profesores, del consejo directivo, de la sociedad de alumnos, etc.
- b) Los directores de instituciones educativas encuentran apoyo para sus funciones en los estudios desarrollados en el ámbito de la administración de empresas.
- c) En las diversas universidades del País, cada una cuenta con su propia legislación y reglamentación interna respecto a la elección y nombramiento de directores. En la mayoría de los casos se otorga la dirección al profesor o algún académico que

se distingue por poseer las siguientes cualidades: aptitud para trabajar con otros de manera individual y grupal; aptitud para comunicarse eficientemente; aptitud de líder; aptitud para las relaciones públicas; aptitud para resolver conflictos; aptitud para coordinar y organizar; aptitud para administrar los recursos materiales; etc..

- d) Una preocupación grave para los directores son las finanzas de la escuela. En el caso de las escuelas oficiales el aprovechar en lo posible el presupuesto asignado, en el caso de las escuelas privadas el cómo conseguir un mejor presupuesto.
- e) En la mayoría de las instituciones educativas la educación de alumnos le corresponde directamente a los profesores, los directores quedan en otro nivel, su influencia es indirecta.
- f) En algunas escuelas a nivel licenciatura se pide que el director tenga la misma licenciatura y experiencia laboral en ella. Sin embargo en otras escuelas, esto no es requisito.

No obstante, surge una pregunta ¿Son estas todas las actividades que debe realizar el director para conseguir su objetivo general: la formación de profesionistas?

Esta pregunta presenta una especial dificultad, pues dependerá de los objetivos y filosofía de la escuela a la que pertenece, así como de la reglamentación y políticas internas. las actividades que debe realizar el director.

Sin embargo, una actividad que no se debe descuidar, y que deriva del objetivo general independientemente de las características de la escuela, es la acción educativa del director.

No se trata de que el director imparta clases o cursos directamente, se trata de aquella que incide en el ámbito educativo, en la que el director debe planear, organizar, conducir y evaluar, en términos educativos.

De donde se desprenden dos preguntas que orientan el presente estudio:

¿En qué aspectos se puede especificar una acción educativa del director?

¿En qué consiste la acción educativa del director?

Existen indicios para pensar en los aspectos que especifiquen la acción educativa del director, algunas razones que anima esta inquietud son:

- a) El director es representante de una institución educativa.

Debido a que toda institución educativa, se le considera así, por que su finalidad es la educación. El director al representar dicha institución ante la sociedad, debe transmitir dicha finalidad, debe ser educador.

- b) El director es encargado de las políticas y filosofía de la escuela.

Las políticas y filosofía de la escuela se llevarán a la práctica en la medida en que el director las haga suyas y sea responsable de que se cumplan, así como de que estén de acuerdo a su fin educativo.

- c) El director establece una relación con la escuela que representa.

El director es elemento integrante de la escuela y desde su especial ubicación establece relaciones con los otros elementos de la misma, su relación es educativa.

- d) El director orienta su acción al logro de objetivos educativos.

Los fines y propósitos de la escuela son educativos. El director debe contar con procedimientos y técnicas que le permitan formular y precisar objetivos educativos.

- e) El director es responsable de una organización educativa.

El director debe procurar que la estructura de la organización a su cargo, facilite y esté orientada al logro de objetivos educativos.

f) El director ejerce una autoridad o mando.

Los elementos fundamentales de la escuela, para que se realice el proceso de enseñanza-aprendizaje son los profesores, alumnos y el conocimiento en cuanto tal. El Director debe procurar el estilo de mando más adecuado para quienes están bajo su dirección.

Lo que se pretende en este trabajo es describir hasta dónde el director realiza una acción educativa, con base en la investigación documental de cada uno de los aspectos señalados en las razones anteriores.

En principio se describen algunos fundamentos pedagógicos que aclaran la función educativa de la escuela, a partir de los fines de la educación que proyecta la Ley Federal de Educación.

A continuación se revisa la ubicación del director dentro de la Educación Superior en México, los fines y objetivos que representa su responsabilidad ante la sociedad, así como las políticas y filosofía puestas a su cargo.



En seguida se analiza la relación que se establece entre la acción directiva y la acción educativa del director, resultando aquellos aspectos más importantes en dicha relación. Así como aquellas diferencias que suelen aparecer en la práctica.

Con base en lo anterior se describen cuatro aspectos básicos en los cuales el director ejerce su acción directiva, el trabajo con objetivos educativos (un estilo de dirección), la planeación curricular con base en objetivos educativos, la relación del director con la organización y la influencia del estilo de mando en la acción educativa del director.

Finalmente, en el último capítulo, se hace un planteamiento de un modelo que relaciona los aspectos que debe considerar el director. Este modelo tiene la finalidad de ser un guía para el director que desea orientar sus esfuerzos en una acción con enfoque educativo. En este modelo se muestra a manera de resumen en qué aspectos interviene la acción educativa del director.

CAPITULO I  
PUNDAMENTOS PEDAGOGICOS

### I.1. Concepto y fines de la educación.

De las definiciones que existen sobre el concepto de educación, una es la amparada por el artículo segundo de la Ley Federal de Educación, decretada por el Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, que declara:

" La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social" (1).

Adoptar esta definición para el presente trabajo de tesis, significa partir de una verdad incondicional acerca de la educación. Lo cual proporciona un marco de referencia, en donde está ubicado el director de una escuela a nivel licenciatura.

Se trata de una definición que hace especial énfasis en los fines de la educación; en torno a tres niveles, el hombre, la sociedad y la cultura.

---

(1) MEDELLIN, R. y MUNOZ, C. Ley Federal de Educación, p.21

### I.1.1. El desarrollo y formación del hombre.

En el artículo quinto, fracción I, de la misma ley se señala:

"Promover el desarrollo armónico de la personalidad, para que se ejerzan en plenitud las capacidades humanas". (2)

La educación debe considerar la totalidad de la persona, para que el desarrollo sea verdaderamente armónico. Es decir, considerar que el hombre está compuesto de espíritu y materia, que se caracteriza por tener inteligencia y voluntad, capacidades propias del hombre, además tener vida afectiva y social. En particular el hombre posee capacidad de aprendizaje, dicha capacidad se ve impulsada por necesidades del mismo hombre, en el orden de lo biológico y afectivo,, de lo social, de lo intelectual, de lo moral, de lo espiritual, etc.

La formación del hombre, finalidad de la educación, será de acuerdo a las propias capacidades humanas, los límites de esta formación dependerán de las posibilidades de la naturaleza humana, independientemente del tiempo.

---

(2) ibidem., p. 22

El desarrollo del hombre, debe ser un proceso permanente, a fin de conseguir la perfección y plenitud de las capacidades humanas.

I.1.2. La transformación de la sociedad.

Este fin de la educación se especifica en las fracciones VII, VIII, IX, XIV y XVI del Artículo Quinto, de la Ley Federal de Educación. (3)

"VII. Hacer conciencia de la necesidad de un mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y contribuir a preservar el equilibrio ecológico.

VIII. Promover las condiciones sociales que lleven a la distribución equitativa de los bienes materiales y culturales, dentro de un régimen de libertad.

IX. Hacer conciencia sobre la necesidad de una planeación familiar con respeto a la dignidad humana y sin menoscabo de la libertad.

XIV. Infundir el conocimiento de la democracia como la forma de gobierno y convivencia

---

(3) idem.

que permite a todos participar en la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de la sociedad.

XVI. Enaltecer los derechos individuales y sociales y postular la paz universal, basada en el reconocimiento de los derechos económicos, políticos y sociales de las naciones."

Estas finalidades por si solas explican en qué consiste la transformación de la sociedad.

Cabe mencionar que para lograr todo cambio en la sociedad se debe partir del hombre y del medio en el cual se desarrolla.

En estas finalidades de la educación se mencionan algunas características del hombre que se deben considerar para la formación del mismo:

- El hombre es un ser con libertad.
- El hombre tiene una dignidad, que se debe respetar.
- El hombre se desenvuelve en convivencia con otros hombres, es un ser social.
- El hombre es un ser con derechos y deberes.

I.1.3. La adquisición, transmisión y acrecentamiento de la cultura.

Las fracciones IV, VI, IX y XII del Artículo Quinto hacen especial referencia a este fin.(4)

"IV. Proteger y acrecentar los bienes y valores que constituyen el acervo cultural de la nación y hacerlos accesibles a la colectividad.

VI. Enriquecer la cultura con impulso creador y con la incorporación de ideas y valores universales.

XI. Propiciar las condiciones indispensables para el impulso de la investigación, la creación artística y la difusión de la cultura.

XII. Lograr que las experiencias y conocimientos obtenidos al adquirir, transmitir y acrecentar la cultura se integren de tal modo que se armonicen tradición e innovación."

---

(4) ibidem., p.22,23

Se sabe que el hombre como miembro de una sociedad, es quien da origen a la cultura y por quien debe perdurar, algunas características del hombre que se pueden inferir de las finalidades anteriores son:

- El Hombre es un ser con valores que se convierten en bienes para la humanidad,
- El Hombre es un ser creador, generador de ideas.
- El Hombre es un ser que investiga.
- El hombre es un ser que hace posible obras artísticas.

Si bien los fines de la educación que ahora se han mencionado, se establecen en tres niveles, Hombre, Sociedad y Cultura.

Se reconoce que el fundamento principal es el mismo hombre, que por propia naturaleza y tendencias hace posible la vida y transformación de la sociedad, así como la existencia de la cultura.

Es el hombre, entonces, causa y fin de la educación. Y es a través de la Educación que el Hombre puede formarse, puede mejorar, es decir, se perfecciona.

Dentro del contexto de la Ley Federal de Educación, bajo el cual se ha hecho la anterior descripción, la



educación es un medio, proceso y factor, es decir, se trata de la acción de un agente externo al individuo, por lo cual es posible lograr los fines descritos.

En el artículo tercero se declara "...la educación que imparten el estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios es un servicio público." (5)

Donde se pueden identificar dos agentes educativos, el Estado y las Escuelas, que en su conjunto están integradas por el Sistema Educativo Nacional y se rigen por la Ley Federal de Educación.

No obstante, la función educativa no es exclusiva del Estado o de las Escuelas, existen otros agentes educativos: la Empresa, la Familia, la Iglesia y el ambiente. Todos en conjunto cooperan en la formación del hombre, cada uno desde su particular punto de vista, con el fin de lograr los fines propios de la educación.

#### 1.2. Agentes Educativos.

Al ser el hombre quien da origen a la educación, se puede decir que "...el primer agente educativo es el educando mismo por su natural tendencia a desarrollarse y

---

(5) idem.

perfeccionarse, que surge al darse cuenta de sus capacidades, al irse conociendo a sí mismo." (6)

Y son los demás agentes educativos externos los que van apoyando el desarrollo del educando, pues según sea la relación educador-educando, será la situación educativa, lo cierto es que en cada caso se estarán desarrollando las capacidades humanas y formando armónicamente la personalidad.

#### I.2.1. La Familia

" Que en su seno lleva al hombre a su desarrollo, enseñándole las primeras palabras, los primeros conocimientos, y propiciando la formación de virtudes humanas cimentadas en la integridad familiar" (7)

#### I.2.2. La Iglesia

Su principal tarea educativa es enseñar al hombre los medios para conocer las verdades trascendentales, propiciando actividades en el orden moral, que lleven a los individuos a lograr la felicidad eterna.

---

(6) FLORES, Miguel. La capacitación de los mandos intermedios en México, p. 3

(7) idem.

### I.2.3. El Estado

Procura el bien común de la sociedad y por consecuencia el bien de cada uno de los integrantes de la misma. Proporciona los medios para que se logre la formación del hombre, la transformación de la sociedad el fomento de la cultura, con base en leyes y decretos que promueven la conducta solidaria de los ciudadanos para el logro de una vida social justa.

### I.2.4. La Escuela

Es el puente de tránsito eficaz entre la vida de familia y la integración del individuo a la vida socio-económica. En ello se proporciona una educación formal y sistemática, donde el hombre incorpora al mundo de los valores universales, se fomenta y orienta a la actividad científica y tecnológica.

### I.2.5. La Empresa.

"Que por la necesidad de producir satisfactores para la sociedad busca conseguir el mayor grado de eficiencia en los hombres que la forman, proporcionando capacitación a todo su personal" (8)

---

(8) ibidem., p. 4

### I.2.6. El Ambiente

En el se congregan los medios de comunicación, radio, televisión, cine, prensa, etc., así como toda clase de comunidades, centros sociales, y por supuesto el medio y circunstancias ambientales donde vive el individuo. Todos ellos en conjunto influyen en la formación del hombre, sin que exista un objetivo educativo definido formal, pero sí por su especial incidencia en el proceso de perfección del hombre.

De tal modo que para lograr una educación que forme al hombre, transforme la sociedad y fomente la cultura, es importante la participación de todos y cada uno de los agentes educativos mencionados, sin que se pueda prescindir de alguno, pues la armonía entre ellos es piedra de toque para conseguir una educación integral.

## I.3. La función educativa de la escuela.

### I.3.1. Necesidad de la escuela.

De los agentes educativos externos al individuo, la Escuela es el único que existe en función de su misión, que es la educación. Los otros agentes apoyan también la actividad educativa, pero dentro de ellos el hombre puede realizar otras actividades: alimentarse, recibir afecto,

divertirse, encontrar un medio social de convivencia, trabajar, etc.. "Pero a la escuela se puede llamar institución específicamente educativa, porque vive sólo para la educación" (9)

Se podría pensar que la escuela no es necesaria, de hecho existen algunos movimientos anti-escuela que dan argumentos en contra de ella, basados sobre todo en aquellos defectos que a través de la historia han presentado las diversas escuelas del mundo, y en señalar que existen actividades como: aprender a leer y a escribir, o adquirir conocimientos científicos, que con apoyo de textos y ayuda de algún maestro particular se pueden aprender en casa.

Pero en la actualidad la escuela es necesaria, no sólo por la gran cantidad de alumnos que puede atender, sino también por las razones que señala Victor Garcia Hoz:(10)

- En la escuela se ofrece información, que difícilmente podría tenerse en casa..
- En la escuela se ofrece una orientación a las personas que quieren aprender.
- En la escuela se propicia el quehacer intelectual, función específica de la misma.

(9) GARCIA HOZ, V. y MEDINA, R. Organización y Gobierno de Centros Educativos ,p. 13

(10) GARCIA HOZ, V. Principios de Pedagogía Sistemática , p.505

- La escuela es una institución única, por ser el puente que sirve de tránsito para que el hombre pase de la vida de familia, a integrarse a la vida en sociedad, lo cual hace que la escuela sea una institución insustituible.

- La Escuela en su sentido general es aquella entidad que prepara al hombre para incorporarse a la vida económica y productiva del país, es decir para que el hombre ingrese al mundo del trabajo.

Son estas algunas de las razones fundamentales por las que resulta impensable la no existencia de la escuela.

### 1.3.2. Concepto de escuela.

De acuerdo a la Historia existen varios orígenes de la escuela, el que más se acerca al significado que hasta nuestros tiempos se utiliza, es el que se acuñó en la época romana en donde "...el término schola significa ya claramente institución pública de enseñanza." (11)

En este significado se reafirma la misión específica de la escuela, la enseñanza.

(11) ibidem. p. 504

El carácter público de la escuela, hace posible que se extiendan los beneficios que ofrece la misma a todos aquellos hombres que quieren aprender.

Se dice que la escuela es una institución, por ser ella la única que vive en función de la educación.

Existen varias denominaciones con las cuales se hace referencia a la escuela o institución educativa, según es el nivel del que se trate, tales como Colegio, Instituto, Liceo y Universidad, Centro Educativo o Centro Escolar, los términos más generales que se emplean son: Centro de Enseñanza, Centro Docente, Centro Escolar y Centro Educativo. Lo cierto es que en todos se coincide con la idea de ser escuela.

Algunas definiciones que se refieren al significado del concepto escuela son:

"La escuela es una institución técnicamente organizada para realizar la educación, y que viene a satisfacer las necesidades sociales fundamentales" (12)

"La educación institucional o escolar se realiza mediante la relación personal

(12) NERICI, Giuseppe. Hacia una Didáctica General Dinámica  
, p. 23

pero tècnicamente organizada y regulada del profesor y del alumno; en la instituci3n escolar es menester formular planes de estudio y trabajo, y programaciones educativas, mètodos sistemáticos de enseñaanza y formaci3n"

(13)

Con base en las definiciones anteriores y las razones con que hace necesaria la escuela o Centro Educativo, se puede decir que el Centro Educativo es una Instituci3n que propicia situaciones de aprendizaje, y proporciona un àmbito de convivencia social.

Es situaci3n de Aprendizaje porque:

"...Se adquieren los conocimientos necesarios para una vida normal en sociedad; se desarrollan las aptitudes y funciones intelectuales y expresivas que permitan al hombre tener criterios propios y adecuar a ellos su conducta" (14)

Es àmbito de Convivencia Social porque en èl se puede:

---

(13) GARCIA HOZ, V. y MEDINA, R. op. cit., p. 13

(14) ibidem. p. 14



"...estimar y promover los valores individuales, sociales y trascendentales que dan sentido humano a la vida." (15)

En resumen, la escuela en general o centro educativo es externo al individuo, porque en ella se dan las siguientes notas características:

- Se trata de una institución pública de enseñanza al tratarse de un establecimiento que imparte educación y se rige por lo previsto en la Ley Federal de Educación.
- Es el puente de enlace y de tránsito entre la vida en familia y la vida social (económico-productivo-cultural).
- Cuenta con una organización, estructura formal de personas que colaboran en la misión educativa de la escuela, de una manera sistemática.
- En ella "... se desarrolla el proceso educativo a través de una relación técnicamente regulada entre el educador (dirigente intencionado del proceso educativo) y el educando (agente en proceso de educación)." (16)

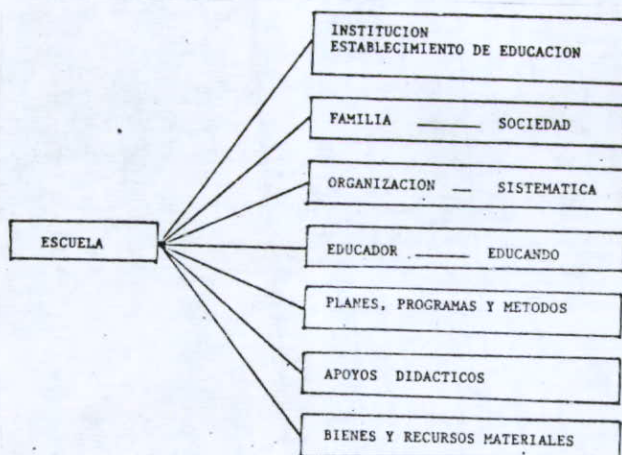
---

(15) idem.

(16) ibidem. p. 16

- Se basa en planes, programas y métodos educativos.
- Es menester la utilización de libros de texto, cuadernos de trabajo, material didáctico, medios de comunicación y cualquier otro que permita impartir educación.
- Se requiere de bienes y recursos materiales destinados específicamente a la educación.

El siguiente esquema ilustra las características anteriores propias de una escuela.



FUENTE: EL AUTOR.

### I.3.3. El Sistema Educativo Nacional

Cabe hacer una aclaración previa del porqué en este apartado se adoptó el título de Sistema Educativo Nacional. Primero, porque está apoyado por la Ley Federal de Educación y en él se da lugar a los diferentes tipos de educación institucional que existen en el País; tercero, porque en él se aclaran algunos aspectos que hacen posible la educación institucional.

No se trata de hacer una descriptiva específica de todo el sistema, pero si se mencionan los elementos más importantes.

Antes de revisar los tipos de escuela, se mencionan algunos aspectos que favorecen la educación que en ellas se imparte.

- 1) " La educación la imparte el Estado y sus organizaciones descentralizadas y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios."

(17)

---

(17) MEDELLIN, R. y MUNOZ, C., op. cit., p. 25

Es decir la educación sistemática que garantiza una escolaridad es responsabilidad de las instituciones educativas, por ser ellas quienes cuentan con los elementos necesarios para hacerla posible. El dejar sólo en manos de los estudiantes la sistematización de la enseñanza, crearía un ambiente de desorganización y de falta de planeación, pues los estudiantes tendrían que ser profesores y alumnos al mismo tiempo.

- 2) La educación se realiza con base en planes de estudio y en diversos niveles de acuerdo a la edad y características individuales de los educandos. El no existir un plan de educación y dejar que sean los propios alumnos quienes decidan qué y cuándo estudiar, requeriría de tantas escuelas como diferentes elecciones puedan tener los alumnos.
- 3) En las escuelas se da mayor importancia a las disciplinas intelectuales que a aquellas relacionadas con los problemas afectivos de los alumnos, porque la misión educativa específica de las escuelas es la enseñanza, por ello existen otros agentes educativos, en particular la familia.

- 4) La división en niveles o grados de la educación, propicia la libre elección por parte del alumno del grado de aprendizaje que se quiere alcanzar.
- 5) El carácter de un nivel escolar obligatorio es la forma por la cual se garantiza un mínimo de preparación de la población, y de acrecentamiento de la misma cultura.

La educación que compete impartir a las escuelas, que también se puede llamar educación técnicamente organizada y regulada o educación sistemática, se desarrolla en varios ciclos o niveles.

El artículo quince de la de la Ley Federal de Educación lo dice así, "El sistema educativo nacional comprende los tipos elemental, medio y superior...." (18) que se pueden desglosar como sigue:

	<u>NIVEL ESCOLAR</u>	<u>E D A D</u>
ELEMENTAL	PREESCOLAR	DE 3 a 6 ó 7 años
	PRIMARIA	DE 6 ó 7 a 11 ó 12 años
MEDIO	SECUNDARIA	DE 11 hasta 18 ó 19 años
	BACHILLERATO	
SUPERIOR	LICENCIATURA	DE 18 años en adelante
	MAESTRIA	
	DOCTORADO	

FUENTE: EL AUTOR.

(18) idem.

Esta clasificación se hace en función de la edad cronológica del alumno, y al desarrollo psicobiológico del alumno, los niveles corresponden a las edades siguientes: Segunda Infancia, Tercera Infancia, Adolescencia, Juventud y de acuerdo al caso hasta madurez en los niveles superiores.

En las escuelas de nivel preescolar se pueden incluir una variedad de centros: escuelas maternas, estancias infantiles, jardín de niños, hasta la pre-primaria. En general tienen por objeto "...desarrollar las fuerzas físicas del niño, ejercitar los sentidos, despertar su espíritu de observación y habituarlos a la limpieza, al orden y a la convivencia humana" (19)

En las instituciones de educación primaria se admitía que en primera instancia se buscará "... el aprendizaje de la lectura, la escritura y la adquisición de algunas nociones de aritmética". (20)

En la actualidad se busca también, "... la adopción de ciertas actitudes sociales y morales básicas, y la adquisición de nociones comunes acerca de hechos

---

(19) GARCÍA HOZ, V., op. cit. p. 527

(20) FHILO. Lourenco. Organización y Administración Escolar, p. 100

naturales, costumbres y tradiciones locales regionales y nacionales." (21)

Las escuelas de enseñanza de nivel medio, "... hasta los comienzos de este siglo no tenían otro sentido que proporcionar la base cultural suficiente para iniciar los estudios universitarios." (22) En la actualidad se considera que puede tener carácter terminal a lo que se llama profesiones medias o técnicas. En ella se procura una formación de cultura general o humanista que prepara para ingresar a la Universidad y la orientación y formación vocacional para profesiones manuales cualificadas de tipo medio.

Las escuelas a nivel superior están compuestas por la licenciatura y los grados académicos de maestría y doctorado. En el artículo XVIII de la Ley Federal de Educación se agrega que en este nivel queda comprendida la educación normal en todos sus grados y especialidades.

El nivel superior es reconocido como nivel universitario. En el mundo los centros educativos de nivel

---

(21) idem.

(22) GARCIA HOZ, V., op. cit. , p. 391

superior son las Universidades. La Universidad es el último nivel social y legalmente reconocido, en donde se proporciona una educación sistemática y técnicamente organizada.

Los principales fines a los que se dirige la Universidad son: "...a) la formación de los profesionales que necesita el Estado, las instituciones privadas y la sociedad, para la realización de sus planes de desarrollo socioeconómico, así como para la solución de los problemas que surjan cuando se desenvuelvan dichos planes; b) la investigación científica y sociocultural, con el objeto de ofrecer los elementos básicos y los instrumentos necesarios para el conocimiento de la realidad nacional y el progreso social, y c) ampliación de la cultura de los habitantes para un mejor desenvolvimiento y una mejor realización de los mismos..." (23)

Como se puede observar la educación impartida por las escuelas, se enmarca en un sistema de instituciones en varios niveles, que se caracterizan por hacer de la educación un proceso sistemático y organizado.

(23) LEMUS, Luis Arturo. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas., p50



Sin embargo como ya se dijo, la educación del hombre no es responsabilidad exclusiva de las escuelas, existen otros agentes educativos, de tal manera que para lograr una educación del hombre que sea armónica con todas las capacidades humanas se deben considerar la acción de todos los agentes educativos, a continuación se presenta un esquema que ilustra esta afirmación:

AGENTES EDUCATIVOS		
FAMILIA IGLESIA ESTADO EMPRESA AMBIENTE	ESCUELA	
	PRE-ESCOLAR PRIMARIA SECUNDARIA BACHILLERATO LICENCIATURA MAESTRIA DOCTORADO	NIVELES ESCOLARES

FUENTE: EL AUTOR.

CAPITULO II

UBICACION DEL DIRECTOR DE UNA ESCUELA  
EN EL NIVEL DE LICENCIATURA~

## II.1. La Universidad.

De acuerdo a los temas del capítulo anterior la educación universitaria tiene una particular ubicación como agente educativo y dentro del Sistema Educativo Nacional.

La educación universitaria le corresponde al agente educativo externo: la ESCUELA.

La educación universitaria se ubica en el Sistema Educativo Nacional en el nivel: SUPERIOR.

Por lo tanto a la Universidad le compete en general:

- Proporcionar una educación técnicamente organizada y regulada.
- Ser el último nivel de la educación escolar, y
- Formar profesionistas a nivel licenciatura, Maestría o Doctorado.

La palabra Universidad tiene un significado preciso y cargado de contenido: se forma de la frase latina "unum versus alia", lo uno frente a lo mucho, es decir, la unidad orientadora de lo mucho; el compendio, la síntesis o resumen de los muchos saberes en que el hombre, por fuerza de su necesaria parcelación, ha dividido los conocimientos que posee.

La Universidad así entendida tiene una doble connotación: informativa, porque proporciona conocimientos, y formativa, porque imprime un carácter que mejora a la persona que lo adquiere.

En los albores de la Universidad, Siglo XII, se consideraba como el *Studium generale*, que estaba reservado especialmente a clérigos y a algunos laicos. Para el siglo XIII la Universidad es reconocida como "*Universitas*", para significar el conjunto de elementos que constituyen una comunidad, cuya finalidad es el saber y el enseñar. "Dicha comunidad estaba constituida por la asociación mixta formada por unos y otros...", que se expresaba como "...*universitas magistrorum et scholarium o discipolorum*".(24)

Bajo este significado las primeras universidades que surgen son la de París, Bolonia, Montpellier, Oxford, Orleans, Salamanca y Coimbra. Fueron potentes focos de atracción cultural, en cuyo entorno se agrupaban alumnos de diferentes procedencias, edad y condición. Las principales causas que motivaban el acudir a la universidad fueron el aumento de los estudios liberales y el saber humano, y la tendencia a formar gremios en las diversas ramas profesionales.

---

(24) FILHO, Lourenco., op. cit., p. 154

A partir de estos antecedentes y con influencia de los mismos, "En México se inicia la educación superior universitaria en el siglo XVI, al establecer la Corona Española la Real y Pontificia Universidad de México por Cédula Real de fecha 21 de septiembre de 1551 " .... la segunda universidad creada por la Corona Española fue la Real y Literaria Universidad de Guadalajara, por Cédula del Rey Carlos IV, de fecha 18 de noviembre de 1791 " (25)

A partir de entonces hay una historia de casi dos siglos, a través de los cuales han surgido y desaparecido diversas Instituciones de Educación Superior en México.

" Actualmente existen en México cerca de 300 instituciones de educación superior: universidades públicas autónomas, universidades públicas estatales, instituciones dependientes del Gobierno Federal, o desconcentradas: de enseñanza Técnica, agropecuaria, pesquera y de enseñanza especializadas; organismos públicos descentralizados; instituciones públicas dependientes de los gobiernos de los estados, e instituciones privadas (universidades y de otro tipo de estudios): libres,

---

(25) RANGEL GUERRA, Alfonso. La Educación Superior en México, p.11

reconocidas por la Secretaría de Educación Pública, por los gobiernos de los estados y por universidades públicas."

(26)

En seguida se mencionan los diferentes tipos de Instituciones de Educación Superior en México (27):

1. Universidades públicas autónomas.
2. Universidades públicas estatales.
3. Instituciones dependientes de la S.E.P..
  - 3a. Enseñanza Pedagógica.
  - 3b. Enseñanza Técnica . Institutos Tecnológicos.
  - 3c. Enseñanza Agropecuaria.
  - 3d. Enseñanza Pesquera.
4. Otras Instituciones dependientes de la SEP. Escuelas de Antropología, Historia Biblioteconomía y Archivonomía, Diseño y Artesanía, y Arte Teatral.
5. Instituciones dependientes de otras secretarías de estado o del departamento del Distrito Federal.
6. Instituciones Públicas descentralizadas del Gobierno Federal.

-----  
 (26) ibidem. p.17

(27) ibidem. p.157

7. Instituciones Dependientes de los Gobiernos de los Estados.

8. Instituciones Privadas Libres.

9. Instituciones con reconocimiento de validez oficial de estudios de la SEP.

10. Instituciones privadas con reconocimiento de validez oficial de Estudios de los Gobiernos de los Estados.

11. Instituciones privadas con reconocimiento de validez oficial de estudios por Universidades Públicas.

12. Instituciones con autorización especial de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

13. Organismos Internacionales.

## II.2. Fines de la Universidad.

Debido a la gran diversificación que presenta la educación superior en México respecto al tipo de instituciones y especialidades, parece difícil pensar en unas finalidades comunes, sin embargo todas ellas parten de una idea común, que aunque expresada de diferentes formas, todas coinciden en señalar sin excepción tres finalidades:

- Impartir educación superior.

Que se puede traducir en formar profesionales a nivel superior, que a su vez sean personalidades rectoras en la vida social.

- Realizar investigación.

Que consiste en la iniciación a la investigación.

- Difundir la cultura.

Manteniendo y desarrollando la vida cultural superior, así como elevando la vida cultural y el rendimiento social de un pueblo.

Esta tridimensión de fines de la universidad se puede englobar en la siguiente definición de Universidad.

" La Universidad es la institución constituida por escolares que psicológicamente se hallan en la juventud. El contenido de la vida universitaria es la transmisión de la cultura mediante la docencia en su más alto grado, la formación para los profesionales superiores y la capacitación para la vida social dirigente " (28).

De tal manera que la Universidad tiene una doble proyección individual y social.

-----  
(28) GARCIA HOZ, V., op. cit., p.398



## PROYECCION INDIVIDUAL.

Formación del hombre con dedicación intelectual, es decir, con capacidad suficiente para tener un conocimiento científico de la realidad y resolver los problemas que en ella se plantean. Se deben considerar las limitaciones humanas y la formación universitaria especializada en cada una de las profesiones que la componen.

## PROYECCION SOCIAL

Con base en la formación de los universitarios procurar:

- la creación y mantenimiento de un ambiente y nivel cultural elevado.
- la dirección de la sociedad.
- el desempeño de un papel eficiente en la sociedad.

El lograr las finalidades y proyección de la Universidad, se enfrenta actualmente a un doble problema fundamental: (29)

- Atender las necesidades de la sociedad en que vive, sin deterioro de la investigación y la difusión de la verdad.

-----  
(29) idem.

- Alberoar un número creciente de alumnos sin perjuicios de la calidad de la enseñanza y la orientación personal de los universitarios.

### II.3. Objetivos de la Educación Superior en México.

En México existe desde 1950 la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES), organismo creado por las principales instituciones del País.

Dentro de los fines de esta Asociación sobresalen los siguientes aspectos:

- Estudiar los problemas académicos y administrativos.
- Fomentar el intercambio entre las instituciones miembros.
- Estudiar los problemas económicos en general, y en particular de las instituciones miembros.
- Promover el desarrollo de actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura.

Los acuerdos obtenidos en la Asamblea General de la ANUIES, tienen el carácter de recomendaciones y sugerencias.

" En el documento aprobado en la XVIII reunión ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES, celebrada en la ciudad de Puebla en noviembre de 1978, se establece una distinción entre los objetivos de la educación superior y las finalidades básicas de este tipo educativo (docencia, investigación, difusión de la cultura) "

(30)

Es decir, los objetivos deben alcanzarse mediante la realización de las finalidades básicas de la educación superior. En estricto sentido, son lo que deben convertir estas finalidades en actividades prácticas y específicas.

Los objetivos de la educación superior en México son:

- 1) Ser un componente esencial y permanente del desarrollo y la independencia de la sociedad mexicana.

---

(30) RANGEL GUERRA, Alfonso., op. cit., p. 47

- 2) Participar eficientemente en el fortalecimiento de la capacidad nacional para asimilar y producir avances científicos, tecnológicos y de otro tipo e incorporarlos al desarrollo del País.
- 3) Contribuir al incremento de la población en sus diversos sectores, a la explotación adecuada de los recursos naturales, al logro de una justa distribución de la riqueza y a la elevación de los niveles de vida de la población.
- 4) Coadyuvar activamente en la expansión de los servicios educativos, sociales y asistenciales con el fin de realizar el desarrollo integral y humanizado del individuo sobre bases efectivas de libertad, seguridad y solidaridad social.
- 5) Comprometerse, sin limitación alguna, en la conformación de una auténtica conciencia clara para asegurar la participación democrática del ciudadano en las decisiones públicas
- 6) Participar en la transformación de la sociedad actual para que el País, manteniendo su carácter nacional en la promoción y relaciones internacionales, se adapte a los cambios que se

operen en nuestra época a los que impondrá el futuro. (31)

A manera de resumen se puede decir que los objetivos de toda escuela a nivel superior son:

- a) Proporcionar un servicio de mejora a la Sociedad
- b) La formación de profesionistas a nivel superior
- c) Difundir la cultura en toda su amplitud, en cuanto que considera todos los valores humanos.
- d) Contribuir al intercambio de la producción en sus diversos sectores
- e) Generar investigaciones científicas y preparar futuros investigadores.

#### II.4 Organización y Gobierno de las Instituciones a Nivel Superior en México.

Las universidades e instituciones de educación superior en México presentan diversos tipos de organización, en lo que se refiere a la participación de

(31) apud., ibidem., p. 48

sus órganos de gobierno, profesores y alumnos. A continuación se presentan los principales tipos de cuerpos colegiados y autoridad, que ejercen el Gobierno en las diferentes instituciones de educación superior que existen en el País. Es importante señalar que las universidades se integran por lo general, con escuelas y facultades y en algunas existe la organización departamental.

#### JUNTA DE GOBIERNO

Su función primordial suele ser la designación de las autoridades: Rector y Directores de Escuelas y Facultades. Además le corresponde el papel de órgano regulador cuando surgen conflictos entre las autoridades de la universidad.

#### CONSEJO UNIVERSITARIO

Es el órgano colegiado representativo de profesores y estudiantes, y en pocas excepciones es la máxima autoridad en las universidades públicas.

Es presidido por el Rector y forman parte de él los directores de las facultades, escuelas e institutos, la representación de profesores y estudiantes.

Al consejo universitario corresponde:

- expedir las normas y reglamentos internos de la universidad

- aprobar los planes y programas de estudio
- crear y suprimir escuelas, facultades y centros de investigación, así como carreras y estudios especializados y de posgrado.
- aprobar los presupuestos de ingresos y egresos de la institución.
- resolver sobre solicitudes de reconocimiento de validez oficial de estudios.
- y en general se le atribuyen todas las facultades que corresponden a otra autoridad de la institución.

#### SENADO UNIVERSITARIO

Este es el cuerpo colegiado que en algunas universidades cumple las funciones, o algunas de ellas, de los consejos universitarios en las universidades públicas.

#### PATRONATO UNIVERSITARIO

Son órganos de gobierno sólo en algunas universidades y le corresponde:

- administrar el patrimonio universitario
- formular el presupuesto de ingresos y egresos
- presentar al consejo universitario la cuenta correspondiente a cada ejercicio presupuestal.

- gestionar el incremento del patrimonio universitario.
- y designar al tesorero de la universidad.

#### EL RECTOR

Es el funcionario que representa la institución. Las principales funciones que le corresponden son:

- ser el representante legal de la institución.
- es la autoridad ejecutiva.
- preside el consejo universitario.
- celebra todos los actos jurídicos en que participa la institución.
- en general vigilar la buena marcha de la universidad.
- vigilar el cumplimiento de las resoluciones del consejo y en su caso la junta de gobierno.
- designa al secretario general de la universidad.
- designa a los diversos funcionarios administrativos.
- participa en la designación de directores de facultades, escuelas e institutos.



## LOS DIRECTORES DE FACULTAD, ESCUELA O INSTITUTO

Estos funcionarios tienen a su cargo atribuciones similares a las del Rector, pero a nivel facultad, escuela o instituto.

Se denominan directores de facultad, escuela o instituto, de acuerdo a la diferencia que existe entre los términos facultad, escuela o instituto.

En particular esta distinción dentro de las Universidades es usada por la Universidad Nacional Autónoma de México y, aceptada por la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES)

### FACULTAD

Es aquella denominación que se da a aquellas instituciones en que se otorgan los grados de maestría y doctorado. Por ejemplo: la Facultad de Filosofía y Letras, la Facultad de Ciencias, la Facultad de Derecho, etc.

### ESCUELA

Son aquellas en que se otorga el grado de licenciatura o algunos estudios superiores sin llegar al grado de doctor. Por ejemplo: Las escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEP).

## INSTITUTO

Son aquellos que teniendo el grado de licenciatura se dedican a la Investigación Científica y a las Humanidades. Los cuales se agrupan en el Consejo Técnico de Investigación Científica y en el Consejo Técnico de Humanidades. Por ejemplo: el instituto de geografía, de geología, de astronomía, de investigaciones Geomédicas, etc.; y el instituto de investigaciones filosóficas, de investigaciones jurídicas, etc..

## LOS CONSEJOS TECNICOS O JUNTAS DIRECTIVAS

Funcionan en cada facultad o escuela, se integran por el director y los representantes de profesores y alumnos.

Las funciones que se le atribuyen son:

- aprobación de planes de estudio que se turnan al consejo universitario.
- aprobación de programas de estudio.
- y en general todo lo relacionado con las actividades académicas.

## II.5. El Director de una Escuela a Nivel Licenciatura.

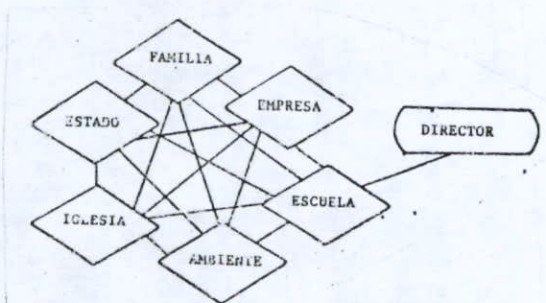
### II.5.1. Ubicación del Director.

La ubicación del director se puede describir desde cuatro niveles básicos:

A nivel de agentes educativos dentro de la sociedad; a nivel del Sistema Educativo Nacional; a nivel de la organización de la Universidad; y a nivel de la propia escuela que representa.

A continuación se muestra la ubicación del director en cada nivel mencionado.

Ubicación del director a nivel de los agentes educativos dentro de la sociedad.

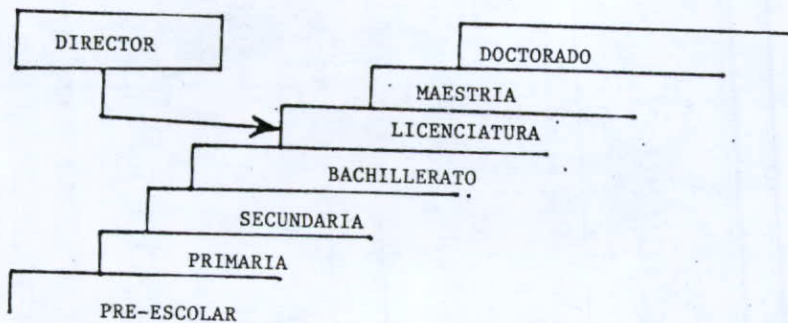


FUENTE: EL AUTOR.

El Director de una escuela en el nivel de licenciatura es uno de los representantes y responsables de la educación que se imparte en la escuela (agente educativo).

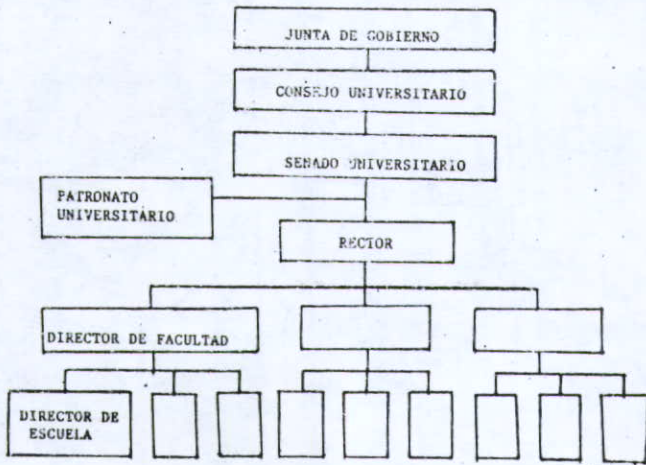
Ubicación del director de una escuela en nivel de licenciatura en el Sistema Educativo Nacional.

NIVELES EDUCATIVOS.

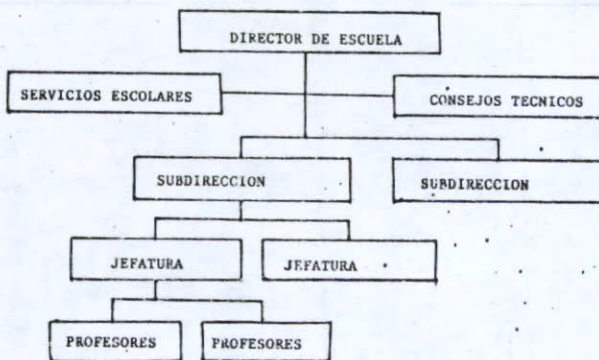


FUENTE: EL AUTOR.

Ubicación del director de una escuela en el nivel de licenciatura en la Organización de la Universidad, con base a la estructura propuesta en la Ley Orgánica y Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México.



Ubicación del director de una escuela en el nivel de licenciatura en la escuela que representa.



La organización de una escuela a nivel superior suele ser variada, lo que se muestra aquí es un mero ejemplo, tomado de la estructura propuesta en la Ley Orgánica y

Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México, donde se señalan los elementos más característicos.

#### II.5.2. Responsabilidades del director.

Los directores de facultad y escuela adquieren las mismas responsabilidades, siempre respetando la diferencia de nivel. Los directores de institutos adquieren sus propias obligaciones.

En la práctica parece no existir un orden jerárquico entre las responsabilidades del director, pues dependen en buena parte de las circunstancias, lo cierto es que todas corresponden al director. A continuación se enlistan algunas de las más significativas. (32)

- Ser representante legal de la escuela.
- Proponer el nombramiento del personal a su cargo.
- Convocar y presidir las sesiones de los consejos técnicos.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y reglamentos de la universidad, y de los planes y programas generales de trabajo.

(32) cfr., UNAM. Ley Orgánica y Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México., p. 28

- Estudiar y dictaminar los proyectos o iniciativas que le presenten el Rector, los Consejos, los consejos técnicos, los institutos, los profesores, los alumnos y el personal de apoyo.
- Formular los proyectos de reglamento de la escuela.
- La formación de profesionistas, específicamente los de su carrera.
- El trabajo del personal administrativo, docente y de investigación que colabora con la escuela.
- Los planes y programas de estudio de la carrera.
- La admisión de alumnos de Bachillerato a su carrera.
- Lograr los objetivos de la escuela y de la Universidad a la que pertenece.
- Asegurar que se viva la filosofía y principios que rigen a la Universidad a la que pertenece.
- Cumplir con el enlace que debe existir entre los niveles bachillerato, Universidad y campos de trabajo de acuerdo a la carrera que dirige.
- Contribuir con la misión educativa de la Familia, el Estado, la Iglesia, la Empresa y el ambiente.
- etc.

En resumen se puede decir que:

El director es aquel que por su especial ubicación y de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, tiene a su cargo una misión: "LA FORMACION DE PROFESIONISTAS" (\*)

---

(\*) Se entiende como profesionistas, al estudiante universitario que concluye, cualquier carrera a nivel licenciatura y obtiene su título.



CAPITULO III

LA ACCION DIRECTIVA Y LA ACCION EDUCATIVA

El problema fundamental de este trabajo lo resume la pregunta:

¿En que consiste la acción educativa del Director de una escuela en el nivel de Licenciatura?

Es decir, hasta dónde participa el director en la formación de profesionistas. Y con qué elementos pedagógicos cuenta el director para realizar su acción directiva.

Un primer paso es conocer si existe relación entre dirigir y educar, de existir, precisar cómo es esa relación y por tanto qué elementos la fundamentan.

Desde un punto de vista general, de uso común, dirigir y educar son sinónimos, las dos acciones, quieren decir, llevar, conducir, guiar, enderezar, encaminar.

En este sentido general se da una primer relación entre las dos acciones, se trata del mismo movimiento.

Con base en su sentido etimológico, dirigir viene del latín "...dirigere, compuesto del prefijo (de) y de (regere), que significa regir o gobernar, y que a su vez

deriva del sànscrito (raj) que quiere decir privilegio y superioridad" (33).

Esta acepciòn se refiere a la funciòn social del director, en la que pertenece a una instituciòn u organizaciòn. Y que consiste en la posiciòn preeminente que ocupa una persona respecto a otras, y desde la cual rige o gobierna, siendo el director el responsable y representante de dicha instituciòn. Se entiende que el director es la autoridad, el lider, el que tiene el mando,, inclusive el que administra, en la instituciòn.

Por su parte, educaciòn en su raiz latina (e-ducere), significa extraer, sacar de, que equivale a decir "...la acciòn de sacar algo dentro del hombre" (34).

Se trata de un proceso, de un incremento, por el cual se extrae del interior del hombre, se saca de las capacidades humanas, conocimientos, hàbitos y esas formas de valor que el hombre puede aprender, lo que da la posibilidad que el hombre se forme y se desarrolle.

Aquí aparece una diferencia entre dirigir y educar. Se trata de acciones a diferente nivel, por un lado, dirigir se procura al nivel de una instituciòn, y por su lado, educar

---

(33) REYES PONCE, Agustin. Administraciòn de Empresas., p. 305

(34) GARCIA HOZ, V., op. cit., p. 17

se da al nivel del individuo, lo cual hace que se trate de dos acciones diferentes.

Sin embargo se trata de una diferencia aparente, porque es con base en dicha diferencia que se establece la relación.

Es decir, qué sucede cuando la institución que se dirige, es una institución educativa.

La institución educativa existe por un solo fin, para la educación. (35)

El director de una institución Educativa, es su representante y responsable, por lo que su acción de gobierno o directiva, deberá estar siempre encaminada a lograr el fin de la misma, que es la educación.

De manera, que el director es la autoridad, el líder, el que tiene el mando y el que administra, en tanto que encauza dichas funciones para el logro de los objetivos de la institución que tiene a su cargo, en este caso los objetivos son educativos.

Se puede decir entonces, que si existe una relación entre la acción directiva y la acción educativa de un

---

(35) vid. supra., p.19

director de una escuela a nivel licenciatura, tan estrecha que llegan a ser una sola acción.

En dicha relación, se estima que el director debe partir de tener una idea clara de cómo está estructurada la institución educativa a su cargo, considerando que ...estructura vital es aquella organización de los recursos humanos y materiales que, a través de unas actividades seleccionadas, tiende a proporcionar la persecución de los objetivos propuestos por el equipo directivo del centro educativo a corto, mediano y largo plazo". (36).

Ciertamente los dos grandes grupos que constituyen la escuela son el factor humano y los recursos materiales.

Dado que para el caso de la escuela los recursos materiales son medios de apoyo, y su calidad, y cantidad no determinan los objetivos educativos, sino que participan en la medida en que se aprovechan. Siempre que existan los mínimos indispensables, pues una ausencia de los mismos sí puede influir y ser un conflicto. Para este punto sólo se consideran los elementos humanos.

Son elementos estructurales de la escuela, los órganos de gobierno, los educadores y los educandos. Desde luego que

(36) ISAACS, David. Cómo mejorar la dirección de los Centros Educativos, p. 34

existe personal de apoyo administrativo, auxiliar y de mantenimiento, que apoyan a la institución, y aunque intervienen de manera indirecta en el proceso de educación de los alumnos, por ahora no se consideran.

Victor García Hoz, señala que en las instituciones actuales, las que presentan una organización como la de una Universidad se pueden distinguir cuatro funciones básicas "...la docente, la orientadora, la investigadora y la directiva" (37). Dice que las cuatro dimensiones obedecen a una misma vocación, la educativa, aunque cada una a su modo.

En particular al director le corresponde cubrir una necesidad que surge de la complicación creciente de las instituciones y los sistemas escolares.

" Su función es más técnica y menos personal; es una tarea de ordenación de los distintos elementos, una tarea de organización. Si la función del directivo ha de realizarse racionalmente, necesita conocer todos y de cada uno de los elementos que constituyen la institución o el sistema escolar. Y, sin embargo, ha de

---

(37) GARCIA HOZ, V., op. cit., p. 183

realizar la paradoja de no sentirse especialista de ninguno. Propiamente su conocimiento y su actividad no se proyectan en cada uno de los elementos de la escuela, sino en las relaciones que los ligan entre sí. Haciendo una pirueta lingüística pudiéramos decir que lo típico del director es relacionarse con las relaciones"(38)

La acción directiva es una acción educativa, en la medida en que la primera se ordena en función de la segunda. En este sentido podemos decir, que la acción del director encuentra un soporte en la acción educativa. Pues es en función de la educación, que existe la necesidad de un director de una institución educativa.

Entonces, con relación al tema de tesis el director de una escuela a nivel licenciatura, realiza su acción directiva en función a la misión que anima dicha escuela, la formación de profesionistas.

---

(38) ibidem. p. 188

Por tanto el director de una escuela a nivel licenciatura realiza una acción educativa en cuanto que procura que todos los elementos estructurales de la escuela se ordenen a la consecución del mismo objetivo, la formación de profesionistas.

En resumen de lo expuesto hasta ahora, se puede decir que el director de una escuela a nivel licenciatura realiza una acción de síntesis. Síntesis entre la acción

directiva y la acción educativa, ya que sin confundir una con otra, deberá ejercer su autoridad, su mando, su función de gobierno, en favor de la educación. Síntesis que no consiste en una yuxtaposición de acciones, sino en una subsunción que significa poner la acción directiva al servicio de la acción educativa, sin que la acción directiva pierda su carácter de gobierno, de autoridad.

El problema que se le presenta al director es cómo hacer que los elementos estructurales de la escuela, es decir, la organización, se ordenen a los objetivos educativos.

Para ello es necesario que el director cuente, no sólo con habilidades y capacidades personales, también requiere de métodos y técnicas que le faciliten la acción directiva en el ámbito educativo y de aquí la necesidad de



analizar la acción directiva en relación con los objetivos, la organización, los estilos de mando y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

CAPITULO IV

LA ACCION DIRECTIVA Y LOS OBJETIVOS

#### IV.1. El director y los objetivos.

En toda actividad humana el contar con un objetivo es conocer el sentido que debe seguir, así como tener la garantía, de que lo que se hace puede tener un fruto, un resultado.

El director de una escuela a nivel licenciatura, se distingue de los directores a otros niveles del sistema educativo nacional, precisamente por los objetivos que debe lograr, que se resumen en un solo objetivo genérico, la formación de profesionistas.

Sin embargo, decir que es el único objetivo de la escuela es un error de minimización, pues la escuela también tiene una proyección social, y decir que no es la formación de profesionistas un objetivo de la escuela a nivel licenciatura, sería un error de esencia. Este objetivo genérico es común a todas las escuelas de nivel licenciatura, pero presenta diversos aspectos, como el social, que deben darse simultáneamente al objetivo común. (39)

Los diversos aspectos que acompañan al objetivo genérico son:

---

(39) vid supra., p 40.

- a) Proporcionar un servicio de mejora a la sociedad (de formación y perfeccionamiento).
- b) La formación de profesionales a nivel licenciatura.
- c) Difundir la cultura.
- d) Contribuir al incremento de la producción en sus diversos sectores.
- e) Generar investigaciones científicas y preparar futuros investigadores.

A este objetivo genérico junto con los aspectos mencionados, bien se les puede llamar objetivos tendencia(\*), de la escuela a nivel licenciatura. Dado que siempre se puede buscar una mejora en el logro de los mismos. La responsabilidad de toda licenciatura, es que en cada generación de egresados, por lo menos se mantenga una calidad en la educación, buscando mejorar y superar el nivel logrado.

En el ámbito de la administración, donde la dirección es un elemento del proceso administrativo, Henri Fayol define a la dirección, y dice "... consiste para cada

---

(\*) Se denominan objetivos tendencia, por ser resultados deseados y previstos, pero nunca plenamente alcanzables, pues cada vez que se acerca a ellos, se pueden volver a formular unos mejores. De acuerdo a David Issacs.

jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa." (40)

La acción directiva se justifica, en la medida en que se logran resultados.

Otra definición sobre el director es la que propone David Isaacs, al decir que "... un directivo es una persona que consigue resultados intencionalmente." (41) Y señala una diferencia entre el director nominal y el director eficaz, éste último se distingue por que, "...conociendo los elementos de la situación real, está obligado a lograr una situación relativamente mejor, lo cual requiere de la planificación de una serie de actividades para ir alcanzándola poco a poco." (42)

De esta manera, el director antes de emprender cualquier acción deberá contar con unos objetivos. Definidos los objetivos la acción directiva cuenta desde el principio con los parámetros que le permitirán conocer en todo momento en qué grado ha sido eficaz, dependiendo de cómo se han logrado dichos objetivos.

---

(40) REYES PONCE, A., op. cit., p. 305

(41) ISAACS, David., op. cit., p. 13

(42) idem.

Los objetivos que debe lograr un director de una institución educativa, le presentan una perspectiva doble, pues por ser dichos objetivos de naturaleza educativa, en primer lugar suponen el conseguir la educación de los alumnos, y en segundo lugar una educación de aquellas personas que participan en la institución, ya sea órganos de gobierno, educadores, personal administrativo y personal de apoyo en general. Pues por éstos últimos, por su especial trabajo, deben ser los primeros preocupados por su propia formación como se dice popularmente, se educa más por lo que se hace que por lo que se dice, y aun más, se educa más por lo que se es, que por lo que se hace y se dice.

Esta doble vertiente de los objetivos que debe procurar el director, le propone un modo específico de trabajo, primero contar con los métodos y técnicas adecuados, que facilitan la definición de los objetivos educativos, y luego, conseguir las condiciones de aptitud adecuados, que debe tener la organización y las personas que la integran.

La primera se ha logrado resolver con lo que actualmente se conoce como "planeación curricular" (43). La segunda ha conseguido solución en el pensamiento de Drucker, principal precursor de "la dirección por objetivos

---

(43) vid infra., p 85.

o dirección participativa por objetivos" (44)

Esta última ha encontrado mayores dificultades para su instrumentación. " Una de ellas deriva del desconocimiento profundo de este modo de dirigir. Otra dificultad proviene de que en ocasiones, ni la organización ni el individuo están preparados para dirigirse por objetivos." (45)

Esto sucede porque la dirección por objetivos propone "...condiciones precisas sobre el modo de ser de la organización y el modo de ser del individuo" (46)

Es decir, la dirección por objetivos no es un sistema o una técnica es un modo de trabajar, que influye en las decisiones de las personas.

Al tratarse de una dirección de objetivos de naturaleza educativa, la influencia es mayor en los individuos, pues el modo de trabajar y el modo de ser, reclaman una vocación educativa. Cualquiera de los trabajos o tareas que se pueden distinguir en una institución educativa tienen como marco de referencia un concepto de educación.

---

(44) GARCIA HOZ, V. y MEDINA, R., op. cit., p. 77

(45) LLANO C., CARLOS, Análisis de la acción directiva, p. 169

(46) idem.

A continuación se describe en qué consiste esta dirección por objetivos, en una institución educativa en el nivel de licenciatura.

#### IV.2. La Dirección por Objetivos.

"Según algunos de sus cultivadores más destacados, la dirección por objetivos es un estilo de dirección eficaz y motivador, que provoca sistemáticamente en el personal una honda motivación fundada menos en el temor que en la indentificación entre los deseos de mejora de cada uno y los objetivos profesionales que la organización les propone; en este sistema de dirección, el directivo distribuye entre sus colaboradores no las tareas, sino los objetivos que hay que cumplir, dejando en sus manos la iniciativa en cuanto a los medios. Dirigir por objetivos es, pues, delegar decisiones y también señalar previamente los criterios según los cuales van a juzgar los resultados" (47)

Desde este punto de vista la acción directiva puede centrar su atención en los objetivos de la escuela a nivel licenciatura. Procurando integrar los objetivos tendencia con el compromiso y aceptación de los educadores y educandos, a fin de mantener unidos los esfuerzos de todos hacia el objetivo común.

---

(47) GARCIA HOZ, V., y MEDINA, R., op. cit., p. 78



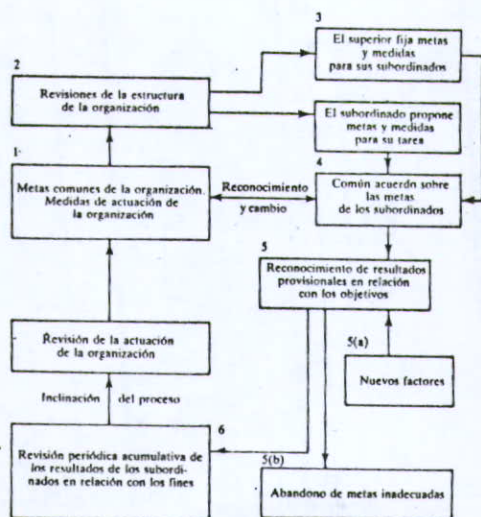
Con este estilo de dirección, la acción educativa del director se ve beneficiada principalmente con las siguientes características:

- Una concepción globalizadora y totalizadora de la escuela a nivel licenciatura, para conocer lo que se pretende de ella, y los medios que se requieren y con los que se cuenta.
- Una actitud motivadora, creativa y potenciadora de compromisos individuales dirigida a conseguir la participación de todos los miembros en los objetivos de la institución.
- La determinación concreta, específica y compartida de los objetivos particulares, fruto del diálogo, del acuerdo e integración de objetivos parciales a realizar en un periodo de tiempo.
- La planificación participativa de actividades que buscan un mismo fin.
- La asignación concreta de responsabilidades de cada uno en los resultados que han de conseguirse en el quehacer común.
- La coordinación de las aportaciones de los diversos sectores que integran a la escuela.

- La sustitución de la estructura de la organización a fin de adaptarse a las funciones y actividades que propician los objetivos.
- Una dirección más centrada en las tareas de impulso, motivación, apoyo, comprensión de objetivos entre los participantes de la escuela que en el ejercicio de la autoridad formal.
- La sustitución de los controles externos impuestos, en lo posible, por la aceptación de responsabilidades compartidas por todos los miembros de la organización
- La eficacia de la escuela está en función del grado de comprensión y aceptación de los objetivos institucionales por todos los miembros implicados en ella.

Estas características serán posibles siempre y cuando se siga un proceso de renovación constante de los objetivos tendencia con base en los resultados que se obtienen.

En el diagrama siguiente se describe ese proceso de renovación.



FUENTE: GARCIA HOZ, V., y MEDINA, R., op. cit., p 81

Para que el director pueda aprovechar las características que le ofrece la dirección por objetivos, deberá tener siempre presente que la escuela a su cargo la puede ver desde dos enfoques: el de la organización y el de las funciones de cada uno de los individuos que la integran.

Ya se mencionó cómo este estilo de dirección influye en el modo de ser de la organización y en el modo de ser del individuo, y que en todo caso, el que existan condiciones de aptitud de parte de los dos enfoques, ayudará a la acción directiva.

#### IV.3. Condiciones de Aptitud para Dirigir por Objetivos.

El Dr. Carlos Llano propone seis condiciones que se deben considerar, tres de ellas se relacionan con la organización y tres con el individuo.

En el cuadro siguiente se mencionan dichas condiciones:

Condiciones de aptitud para dirigir por objetivos	
Condiciones de la organización	Condiciones del Individuo
1) Objetivos generales definidos, comunes, claros y confesables.	2) Madurez para buscar objetivos complementarios.
3) Confianza en la capacidad directiva de sus hombres.	4) Satisfacerse en su trabajo.
5) Aplicación de la ley del efecto.	6) Concepto amplio de éxito.

FUENTE: Llano C., CARLOS., op.cit., p 170.

A continuación se describe brevemente cada una de las condiciones de aptitud para dirigir por objetivos.

#### IV.3.1. Objetivos Generales Definidos, Claros y Confesables.

Se trata de que, a partir de los objetivos tendencia, que son los objetivos de la institución, se comuniquen a todos los miembros de la organización, para que todos ellos conozcan lo que la escuela quiere de ellos.

Una manera de iniciar el proceso puede ser la siguiente afirmación "Tales son las finalidades de esta institución; deseáramos saber el modo de ustedes para colaborar en ellas, o su juicio sobre ellas para modificarlas, si llega el caso" (48), lo que implica que tales finalidades, deben ser aceptables por todos los miembros de la organización, es decir que sean comunes, compatibles.

En este sentido la dirección por objetivos de la escuela a nivel licenciatura requiere, de contar con conceptos que incondicionalmente puedan ser aceptados por todos los integrantes de la institución, ejemplo: un concepto de hombre, un concepto de educación, un concepto de escuela, un concepto de educación a nivel licenciatura, un concepto del egresado, etc.

---

(48) LLano C., CARLOS, op. cit., p. 171

Será con base en la aceptación que se logre sobre los mismos conceptos, el que también se puedan compartir los objetivos genéricos de la institución.

En función de los objetivos genéricos u objetivos tendencia, se tendrá la plataforma para especificar, modular y concretar objetivos en niveles inferiores.

La dirección por objetivos se basará en los objetivos tendencia para influir en el modo de ser de la organización y en el modo de ser de los individuos. Por ejemplo: el objetivo genérico forma profesionales a nivel licenciatura, deberá influir para que los educadores, con su trabajo sean vivo ejemplo de profesionalismo, lo cual también influirá en la forma de organizarse. Otro caso es el objetivo tendencia, procurar un servicio de mejora a la sociedad, en este caso no se trata exclusivamente el lograr que los egresados de la carrera participen en la sociedad, sino que educadores y personal de apoyo, así como los miembros de los órganos de gobierno, procuren emprender acciones que emanen de la escuela, dando un servicio a la sociedad, tal vez, a través de despachos, dispensarios, etc..

De esta manera se estarán creando las condiciones de aptitud para que los objetivos tendencia, sean generales, definidos, comunes, claros y confesables.

#### IV.3.2. Madurez para buscar objetivos complementarios.

Los objetivos de la institución y los objetivos de los individuos deben ser complementarios. No se trata que cada persona sacrifique sus intereses supeditándolos a los de la organización, se pretende que cada individuo coopere para que se logren los objetivos generales, pero que a su vez la organización permita que los individuos logren ir satisfaciendo sus propios intereses. Se pretende que los objetivos de la organización y los objetivos de cada individuo se logren simultáneamente, de manera solidaria.

Para hacer realidad esto, se requiere de una condición de aptitud que se refiere al individuo, que sean personas con madurez, la institución debe preocuparse (en particular el director) de la formación de las personas, para que aprendan a encontrar en la organización las formas de encauzar sus intereses particulares, sin detrimento de los intereses de la institución.

Cursos de capacitación y desarrollo del personal, así como planes de actividades que se relacionen con la familia, el entretenimiento, lo cultural, etc., son algunos ejemplos prácticos para influir en la aptitud madura del individuo.

#### IV.3.3. Confianza en la Capacidad Directiva de sus Hombres.

Dentro de una escuela a nivel licenciatura, después del director se puede distinguir el trabajo de otras personas, profesores, orientadores, investigadores, personal administrativo, los alumnos y otros. Desde el punto de vista de la dirección por objetivos, todos ellos trabajan por los mismos objetivos, sin embargo, al director se le presenta la incògnita de si debe delegar funciones, y si tiene la confianza de que las personas a su cargo las llevaràn a cabo.

" Si la organizaciòn carece de confianza en sus hombres, nunca podrà dirigirlos por objetivos, sino por sistemas de control, haciéndolos permanentemente indignos de confiar en ellos" (49)

El director que quiera dirigir por objetivos, deberà delegar funciones y responsabilidades, pero ¿còmo estar seguro de que las personas los podràn realizar ? . Un director que tenga plena seguridad de que sus subalternos lograràn los objetivos, no necesita plantearse el tener confianza en ellos y tampoco se requeriría de la direcciòn.

---

(49) ibidem., p.175



En la dirección por objetivos, "...no hay delegación sin confianza y sin incertidumbre, y, por no ser capaces de convivir con la segunda, tampoco somos capaces de delegar" (50)

El éxito del director está precisamente en atreverse a delegar en los demás, aceptando tener confianza en ellos, sin estar seguro. Ya que el tener toda la seguridad no necesita de tener confianza.

En este sentido, el director debe tener confianza en que su acción educativa la pueda delegar en otros, y de hecho así sucede, son los profesores los que directamente se encargan de la enseñanza, esto ocurre en buena medida porque el profesor tiene una preparación específica para la enseñanza, de igual manera confía en orientadores, investigadores y en los mismos alumnos.

Es en el nivel de licenciatura donde mayor confianza se debe tener en la autodirección de los alumnos, es en este nivel donde el alumno ha decidido por sí mismo, convertirse en profesionalista.

Por lo que en el caso que nos ocupa, es donde de manera más plena se puede decir que "...la capacidad de dirigirse es comunicable" (51).

---

(50) ibidem., p. 177

(51) ibidem., p. 176

Por ser la institución educativa una organización que procura un doble fin educativo, el de los alumnos y de los educadores mismos, es aquí donde la dirección por objetivos puede encontrar su mejor lugar para llevarse a cabo, dado que se dirige para educar, y la educación se realiza a través de la comunicación.

Nuevamente la acción directiva encuentra un apoyo en la acción educativa; es el afán por educar lo que promueve una comunicación y, en principio se enseña y se aprende bajo la confianza de que tanto profesores como alumnos están dispuestos y tienen la capacidad para lograrlo. Con base en esta capacidad de profesores y alumnos, se puede realizar la acción educativa, con la confianza de que alumnos y profesores pueden hacerlo.

#### IV.3.4. Satisfacción en su trabajo.

Esta condición de aptitud para la dirección por objetivos, se refiere al individuo, que es el que trabaja.

Encontrar satisfacción en el trabajo depende en primer lugar de contar con una concepción de trabajo, que tenga como remuneración dicha satisfacción.

" Serà absurdo tener confianza en el trabajo de un hombre, que considere al trabajo,

precisamente como un mal que debe evitarse: si el trabajo es una cadena y queremos que lo arrastre, no le confiaremos la llave por la que puede liberarse de ella" (52)

En el caso del trabajo que se realiza en una institución educativa, se tiene la enorme ventaja de que el objetivo por el cual se labora no se ve como un mal necesario, sino como un bien para el hombre y la sociedad, y de hecho los directivos, educadores, personal administrativo y demás personal de apoyo también participan de ese bien que proporciona la educación.

Que el fin educativo sea atrayente, no garantiza la satisfacción del trabajador, pues las condiciones de trabajo y su realización también influyen. Sin embargo, "...la satisfacción del hombre en el trabajo que realiza es algo que depende más de él mismo, que de los factores externos, incluyendo el de la propia organización". (53)

La satisfacción en el trabajo es un resultado del mismo trabajo, más que de las circunstancias, por ello se pueden distinguir dos clases de hombres, aquellos que les gusta trabajar y quieren que se les deje trabajar y a aquellos que buscan justificaciones en contra del trabajo, no porque el trabajo sea malo, sino porque no les gusta.

---

(52) ibidem., p. 177

(53) ibidem., p. 178

Esto no quiere decir que todos los aspectos del trabajo hayan de resultar agradables, dado que también se requiere esfuerzo.

" Pero el sistema, la disciplina, el dominio de sí, la coordinación con otros, el vencimiento del cansancio, son para un hombre sano, motivo de satisfacción y de alegría". (54)

Y en una institución educativa será motivo de satisfacción del Trabajo de los que en ella participan, el tener confianza en la educación y en que podrán dirigirse al logro de objetivos, siempre que partan del hecho de que el trabajo no es una perversión, "...sino una de las expresiones más nobles de aquellas en que nuestra vida se expresa". (55)

#### IV.3.5. Aplicación de la Ley del Efecto.

En ocasiones suele atribuirse los resultados logrados a la organización en sí, cuando en realidad no actúa nunca por sí misma, y son los individuos que la integran a quienes se deben atribuir dichos resultados.

---

(54) ibidem., p. 179

(55) idem.

La ley del efecto consiste precisamente en que los resultados obtenidos por la organización son causa y efecto del trabajo de los individuos que la componen.

El trabajo de una organización no se divide para que cada individuo tenga un quehacer, sino es gracias al trabajo individual, en conjunto que se participa para que la organización funcione.

Con estas reflexiones se puede comprender que si bien una escuela a nivel licenciatura tiene unos objetivos tendencia, no se dividen estos para su consecución, es precisamente su unificación en un objetivo genérico lo que orienta la acción educativa del director y subordinados.

El director representante de la escuela, no alcanza el objetivo genérico como resultado de mantener una organización de los elementos integrantes de la escuela, al contrario, es la ley del efecto de cada elemento integrante, es decir el trabajo de cada individuo en torno a los mismos objetivos tendencia, lo que conforma la organización de la escuela y propicia conseguir resultados.

En este caso es labor del director distribuir las actividades a realizar, para después cojuntar los efectos de cada una de ellas en lo que se conoce como organización.

#### IV.3.6. Concepto amplio de Éxito.

Hablar de éxito muy bien puede decirse que "...se caracteriza por el logro de una posición destacada y preponderante en la sociedad y debe ser reconocida por los demás" (56)

Dentro de la escuela a nivel licenciatura, desde este enfoque, puede decirse que tienen éxito aquellos que obtienen pleno reconocimiento como profesores, investigadores o directores, pero dentro de la jerarquía, tendrá más éxito aquel que tenga más autoridad.

Este concepto de éxito es limitado, pues basta considerar cuántos de los alumnos egresados regresarán como profesores, cuántos de estos profesores tendrán interés por la investigación, y cuántos podrán ser director de la escuela. Si éste es el camino del éxito, el punto anterior de la ley del efecto queda anulado, pues las personas que con su trabajo individual, cooperan para que en conjunto se logre el objetivo de la escuela, difícilmente se esforzarán si sus perspectivas de éxito y de satisfacción de intereses personales está limitada por la posición dentro de la jerarquía.

---

(56) ibidem., p. 185

Este concepto de éxito tiene su principal limitante al depender del reconocimiento externo.

Un concepto amplio de éxito es hablar de plenitud, que es aquélla que logra el individuo de manera interior, se dice, que la plenitud es privada, no guarda relación con el status que se ocupe en un universo social, y sólo tiene reconocimiento en el ámbito existencial personal (la plenitud se alcanza aunque los demás lo ignoren).

La escuela es un lugar que propicia el logro de éxito acompañado de plenitud, puesto que un profesor, un investigador o un directivo, puede lograr la plenitud desde su original lugar, sin influencia de los puestos jerárquicos, pues es el trabajo en la escuela, un trabajo que requiere vocación educativa, y un profesor desde su particular ubicación puede lograr tal éxito y plenitud como enseñanza alcance para sus alumnos y para él mismo.

El director por objetivos debe tomar en cuenta estas consideraciones, pues el ir alcanzando los objetivos tendencias, es procurar el crecimiento de su personal no sólo dentro de la jerarquía organizacional, sino de cada persona como tal, haciendo de los objetivos tendencia de la institución, objetivos tendencia de cada individuo, los cuales son innagotables.

Una vez más se observa la acción educativa del director, que no se limita a la organización, sino directamente con aquellas personas que integran la escuela.

Podemos concluir señalando que el director de una escuela en el nivel de licenciatura que pretende ser eficaz, es el que desea conseguir resultados intencionalmente. Si bien requiere de métodos y técnicas para definir y procurar dichos resultados, antes deberá conseguir las condiciones de aptitud adecuadas para que la organización y los individuos que la integran, estén preparados para participar en dicha intencionalidad.

Las seis condiciones mencionadas dan la pauta para que el director pueda crear esas aptitudes hacia el logro de los objetivos tendencia de la escuela.



CAPITULO V

LA ACCION DIRECTIVA Y LA PLANEACION CURRICULAR

### V.1. EL DIRECTOR Y LA PLANEACION CURRICULAR.

Una vez que el director de una escuela en el nivel de licenciatura, ha decidido dirigir por objetivos, y ha previsto instrumentar las condiciones de aptitud tanto de la organización, como de los individuos que participan en la escuela, el siguiente paso es contar con los procedimientos para definir los objetivos de la licenciatura y su incorporación a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La definición de objetivos de la licenciatura desde luego deberá corresponder a los objetivos tendencia que animan a la educación superior en el nivel de licenciatura (57), y a las políticas y filosofía de la Universidad a la que se pertenezca. Y tomando como base el diseño del perfil del profesionista que se quiere formar.

La vinculación de la acción del director con el proceso enseñanza-aprendizaje es la que permite observar la acción académica del mismo y donde se puede entender más la acción educativa del director.

En general se entiende acción académica, como acción didáctica o docente, aquella acción de impartir clases o enseñar, sin embargo, se debe aclarar que dicha

---

(57) vid supra., p 40.

acción la realiza principalmente el profesor, quien inclusive es el encargado de diseñar el programa de la materia a su cargo.

Entonces, en qué consiste la acción académica del director?

El director encuentra su ingerencia con la acción académica, es decir, con el proceso enseñanza-aprendizaje al ser responsable del diseño del plan de estudios, de la selección y definición de todas y cada una de las materias que deberá estudiar el futuro estudiante de licenciatura.

Por lo que para fines de este trabajo se entiende que la acción académica del director es aquella por la cual define las materias y contenidos que a su vez conforman el plan de estudios de la carrera o licenciatura en particular.

Para que el director pueda realizar dicha acción académica se apoya de la Didáctica.

La Didáctica entendida como aquella que estudia "al proceso enseñanza-aprendizaje en un plano normativo práctico por establecer líneas de acción, o sea, por determinar y fijar normas que otorguen eficacia a dicho proceso" (58).

---

(58) FLORES, Miquel., op. cit., p 11.

De esta manera el director encuentra en la Didáctica la posibilidad de definir el plan de estudios en el nivel de licenciatura, de un modo sistematizado y ordenado.

La Didáctica realiza un estudio sistemático del proceso enseñanza-aprendizaje en tanto que se trata de una actividad consciente, en la cual se requiere de una planeación, de una realización y de una evaluación.

De acuerdo con Miguel Flores, " al sistematizar estos momentos y determinar sus elementos y relaciones, se tiene la planeación, realización y evaluación didáctica, es decir, la Didáctica proporciona normas y lineamientos para planear, realizar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, constituyéndose estas actividades en los tres grandes momentos de la Didáctica" (59).

La acción académica del director se desarrolla fundamentalmente en el nivel de la definición del plan de estudios, que por comparación, se ubica en el momento de la Planeación Didáctica.

Dicha planeación consiste en "la previsión inteligente y bien calculada de todas las etapas del trabajo escolar y de programación racional de todas las actividades

---

(59) ibidem..p16

de modo que la enseñanza resulte segura, económica y eficiente" (60).

La planeación didáctica tiene su aplicación en diversos grados, se pueden distinguir cuatro: Plan de Estudios, Plan de Curso o Programa de Curso, Plan de Unidad y Plan de Sesión o de Clase.

a) Plan de estudios "es el conjunto sistemático de programas que constituyen el contenido general de un determinado nivel escolar" (61).

De tal manera que se puede hablar del Plan de Estudios a nivel preescolar, a nivel primaria, a nivel secundaria, a nivel bachillerato, a nivel licenciatura, a nivel maestría y doctorado.

El Plan de Estudios en el nivel de Licenciatura es aquel que agrupa todas las materias, programas y contenidos de una manera sistemática y ordenadamente.

El Plan de Estudios en el nivel de licenciatura hace referencia a todas aquellas materias que deberán aprender los alumnos de una carrera en particular. Además

---

(60) MATTOS A., Luiz de., Compendio de Didáctica General, p87.

(61) FLORES, Miquel., op. cit., p 18.

señala el orden y el tiempo (en trimestres, cuatrimestres, semestres o años) en que se deberán cursar dichas materias.

b) Plan de Curso o Programa de Curso "es la organización teórica, integral, lógica y graduada de los elementos que propician el proceso de enseñanza-aprendizaje en un curso escolar" (62).

Un curso escolar se refiere al periodo más corto de tiempo (trimestre, cuatrimestre, semestre o año) donde se realiza un determinado proceso de enseñanza-aprendizaje.

c) Plan de Unidad, se entiende que todo programa de curso queda constituido por una o varias unidades temáticas (temas y subtemas). El plan de unidad es la organización de dichos temas y subtemas, donde se señala de manera más amplia el contenido y las actividades que se deberán realizar durante el curso escolar.

d) Plan de Sesión, o de clase, es el plan más restringido y particular en tiempo. se trata de la organización del contenido de una clase o sesión y de las actividades que se realizarán en dicha clase.

En general se puede distinguir que en estos cuatro tipos de planes, el profesor tiene responsabilidad directa en el diseño de los planes de curso, de unidad y de clase.

-----  
(62) idem.

Y aunque el profesor puede opinar respecto al Plan de Estudios, le corresponde al director elaborar dicho plan, pues se parte de la idea básica de que el director tiene una visión amplia y de conjunto de todas las materias que constutuyen el plan de estudios. En tanto que el profesor tiene en general una visión parcial por estar especializado en una o determinadas materias.

A la fecha han evolucionado los conceptos de planeación didáctica, y en particular para referirse a la definición de planes de estudio en la actualidad a surgido el concepto de planeación curricular, basado en la Teoría Curricular.

Es importante considerar que "actualmente la elaboración de las propuestas curriculares invade los espacios educativos y pareciera cancelar de alguna manera el debate didáctico. La relación histórica de esta articulación es al revés, es en los planteamientos iniciales de la didáctica, en los que se ordena el plan de estudios y la misma escuela". (63)

De esta manera el planteamiento que en este trabajo se hace respecto a la planeación curricular se basa en aceptar:

---

(63) DIAZ BARRIGA, Angel., Didáctica y Curriculum., p. 9.

- que la Teoría Curricular se fundamenta en los principios de la Didáctica.

- que la Teoría Curricular ha sido tratada por varios exponentes. Y no existe a la fecha un planteamiento único.

- que la relación que se hace de la acción directiva con la planeación curricular es para mostrar sólo un ejemplo de la participación del director en el proceso enseñanza aprendizaje.

- que se consideran las opiniones de varios autores con la finalidad de enriquecer las posibilidades que se tienen en el campo de la planeación curricular.

- que la planeación curricular corresponde a un modo sistematizado, organizado y lógico como lo señala la Didáctica.



## V.2. TEORIAS CURRICULARES.

El termino Curriculum tiene varias acepciones de acuerdo al problema que se quiere expresar por ejemplo:

"a) Los fundamentos de un plan de estudios, y el plan y los programas de estudios de una institución educativa.

b) Una expresión de la Pedagogía estadounidense que busca una mayor articulación entre la escuela y el aparato productivo. Esta expresión pedagógica ha desplazado a la didáctica.

c) Las acciones cotidianas que efectúan maestros y alumnos para el cumplimiento de un plan de estudios." (64)

Para los fines de este trabajo se considera el curriculum, como los fundamentos para elaborar el plan de estudios de una carrera en el nivel de licenciatura.

De tal manera que la planeación curricular correspondiera a las acciones sistematizadas y ordenadas que

---

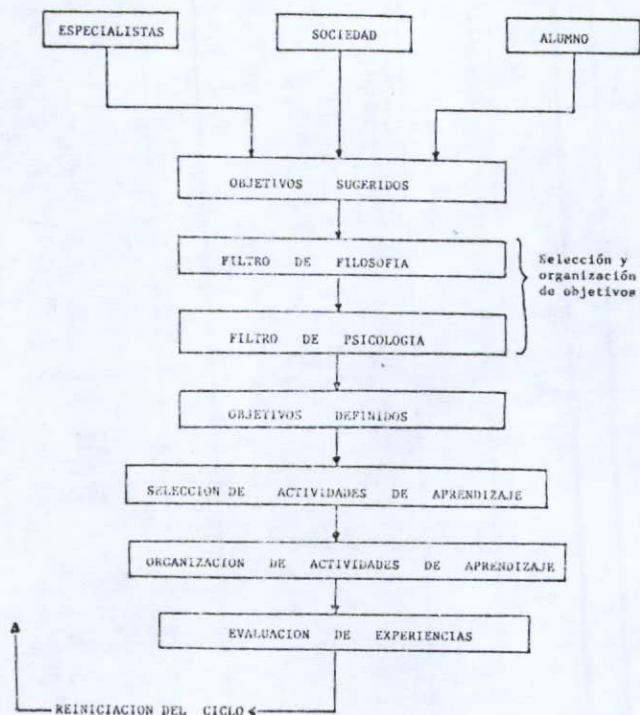
(64) DIAZ BARRIGA, Angel., Ensayos sobre la problemática curricular., p. 107.

permiten fundamentar la elaboración, instrumentación y evaluación del plan de estudios, en particular en el nivel de licenciatura.

Dos puntos de vista sobre la planeación curricular adaptados a la problemática mexicana y propuestos en la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES), son los que ofrecen Angel Díaz Barriga y José A. Arnaz, autores de los temas "Ensayos sobre la problemática curricular" y "La planeación curricular" respectivamente. Dichos estudios tienen origen en las propuestas curriculares de Hilda Taba y Ralph Tyler pioneros de la Teoría Curricular.

### V.2.1. La Teoría Curricular de Ralph Tyler

Tyler elabora un modelo para resolver los problemas de planes y programas de estudio, con base en la necesidad de elaborar objetivos conductuales. A continuación se presenta dicho modelo:



FUENTE: DIAZ BARRIGA, ANGEL., Didáctica y Curriculum., p 16.

Se trata de un modelo lineal en el cual cada uno de los pasos se realizan una vez que se ha concluido el anterior.

Para Tyler los ESPECIALISTAS, la SOCIEDAD y el ALUMNO son las tres principales fuentes generadoras de objetivos de aprendizaje.

Parte de considerar las sugerencias de los ESPECIALISTAS, que son aquellas personas que dan su opinión respecto a los objetivos que se debe lograr con un determinado Plan de Estudios.

De la SOCIEDAD toma los requerimientos que demanda en la actualidad, sin olvidar aquellos que tienen validez toda la vida.

Y del ALUMNO se auxilia para precisar las necesidades de aprendizaje más apremiantes.

Con base en las tres fuentes generadoras se definen una serie de objetivos de aprendizaje (OBJETIVOS SUGERIDOS), que tienen un carácter provisional, pero que unifican las sugerencias y necesidades anteriores.

Dichos OBJETIVOS SUGERIDOS pasaran por dos filtros fundamentales que permiten seleccionarlos y organizarlos, se trata del FILTRO FILOSOFICO y del FILTRO PSICOLOGICO. Estos filtros ayudan a dar coherencia a los objetivos de

aprendizaje, de acuerdo al deber ser del aprendizaje y al como se puede lograr mejor dicho aprendizaje, de tal manera que se pueden concretar los OBJETIVOS DEFINIDOS.

A continuación centra la atención en las actividades de aprendizaje en donde se realizan dos etapas importantes la SELECCION y ORGANIZACION DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE. Siempre tomando en cuenta al alumno.

Para finalizar con el proceso lineal, Tyler sugiere la etapa de EVALUACION DE EXPERIENCIAS.

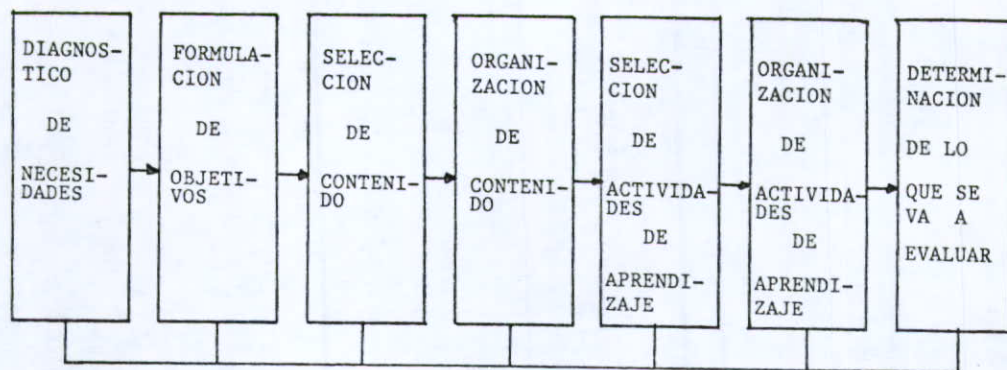
Y como una continuación ciclica del modelo, se propone la REINICIACION DEL CICLO.

Es conveniente aclarar que Tyler centra la aplicación de su modelo a una preocupación permanente por el alumno, lo cual le otorga una perspectiva peculiar a su punto de vista.

### V.2.2. La Teoría Curricular de Hilda Taba.

Aunque existe una relación estrecha entre el planteamiento hecho por Tyler y el de Hilda Taba, existen diferencias que hacen particular la propuesta de Taba.

Hilda Taba propone un modelo constituido por siete pasos, que se muestra a continuación:



FUENTE: DIAZ BARRIGA, ANGEL., Didáctica y Curriculum., p 19.

En comparación con el modelo de Tyler, Taba tiene su propia idea sobre el Diagnóstico de Necesidades, Formulación de Objetivos y la Selección y Organización del Contenido.

Para Taba el DIAGNOSTICO DE NECESIDADES consiste en una "investigación de las demandas y requisitos de la

cultura y de la sociedad, tanto para lo presente como para lo futuro" (65).

La FORMULACION DE OBJETIVOS depende principalmente de las demandas culturales y sociales, que son las orientadoras de los objetivos a cubrir.

En Taba se encuentra como importante la SELECCION Y ORGANIZACION DEL CONTENIDO, seguido a los objetivos y previo a cualquier consideración de las actividades de aprendizaje.

En el modelo de Taba se percibe la intercomunicación entre cada una de las etapas, lo cual es un adelanto al modelo de Tyler. Además de que vuelve a insistir en la importancia de las ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE.

Se debe aclarar que las dos propuestas anteriores, son el primer paso para tener una concepción sistemática y ordenada de la planeación de programas de estudio, sin embargo se debe hacer notar que no consideran la problemática de los planes de estudio de donde son parte los programas de estudio.

---

(65) DÍAZ BARRIGA, ANGEL., Didáctica y Curriculum., p. 18

Con base en dichas propuestas y haciendo un análisis para contemplar el problema desde el nivel del plan de estudios se cuenta con las propuestas de Angel Diaz Barriga y José Antonio Arnaz.

### V.3. La Teoría Curricular de Angel Diaz Barriga.

La elaboración de planes de estudio es considerada como una tarea fundamental de las instituciones educativas. Diaz Barriga propone cinco elementos básicos para la elaboración de planes de estudio: diagnóstico de necesidades, elaboración de objetivos y del perfil del egresado, organización curricular, mapa curricular y evaluación curricular.

#### DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

Este elemento es similar a lo propuesto por Taba en cuanto a la determinación de las necesidades de aprendizaje tanto de alumnos como de los factores y condiciones de aprendizaje. Además lo complementa con el punto de vista de Tyler que considera tres fuentes importantes: los especialistas, la sociedad y el alumno.

Diaz Barriga agrega una reflexión sobre como realizar dicho diagnóstico en el medio mexicano. En



particular señala la importancia que tiene revisar los campos de trabajo o la práctica profesional como otro indicador en cuanto a las necesidades que debiera satisfacer un plan de estudios. Al final de dicha reflexión se formulan dos preguntas:

" a) hasta dónde los límites del diagnóstico de necesidades están ya impuestos por las características estructurales del País? y

b) cuál es el margen dentro de la contradicción que posibilita la construcción de un plan de estudios para no sólo modernizar la fachada de un curriculum? " (66).

#### ELABORACION DE OBJETIVOS Y DEL PERFIL DEL EGRESADO

Nuevamente la determinación de objetivos es similar a la señalada en Tyler y Taba, es decir, es la respuesta a las necesidades diagnosticadas de igual manera se traducen en objetivos de aprendizaje.

En cuanto al perfil del egresado se plantean dos puntos de vista:

(66) DIAZ BARRIGA, ANGEL., Ensayos sobre la problemática curricular., p 16

a) Redactar el perfil del egresado como objetivos operativos a la manera de Bloom. "Como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes definidos en terminos operativos, para un ejercicio profesional". (67)

b) "Cobra valor la propuesta de estructurar un curriculum a partir del estudio de la práctica profesional; no tanto porque este concepto reemplace al del perfil del egresado, sino fundamentalmente porque definir las prácticas sociales de una profesión, su vínculo con una sociedad determinada y las condiciones históricas de la misma, implica un conjunto de estudios" (68).

#### ORGANIZACION CURRICULAR

Es un elemento importante sugerido por el autor de esta teoría, que sugiere dar un orden a los contenidos que cubrirán los objetivos propuestos.

La organización curricular consiste en determinar las asignaturas, áreas y módulos de estudio que conforman el plan de estudios.

Dicha organización curricular se sugiere que se realice bajo los siguientes niveles de análisis: nivel

---

(67) ibidem., p 18

(68) idem.

epistemológico; nivel psicológico; y nivel de concepción universitaria.

#### MAPA CURRICULAR

En la actualidad se cuenta con dos concepciones sobre lo que es mapa curricular: " una vinculada al establecimiento de la organización formal del plan de estudios en términos de su duración y valor en créditos, y la otra por la mención de las materias o módulos que forman cada semestre o trimestre" (69)

Las dos ideas son válidas, sin embargo se debe recalcar que el mapa curricular no debe ser sólo una muestra gráfica de las asignaturas o módulos a estudiar, sino que debe ser resultado de las relaciones verticales y relaciones horizontales entre materias que a su vez permita el análisis de continuidad, secuencia e integración del plan de estudios.

Esta propuesta implica una participación más profunda y directa de los profesores de cada asignatura, así como de los responsables de establecer dicho mapa curricular. ( En particular el Director de una escuela en el nivel de licenciatura es el principal responsable).

---

(69) Ibidem., p 27.

En la práctica el mapa curricular es lo que se visualiza como plan de estudios.

#### EVALUACION CURRICULAR

Este elemento pretende verificar la realización de cada uno de los otros elementos. Sin dejar de ser un trabajo técnico que produce datos sobre los resultados obtenidos en las etapas anteriores.

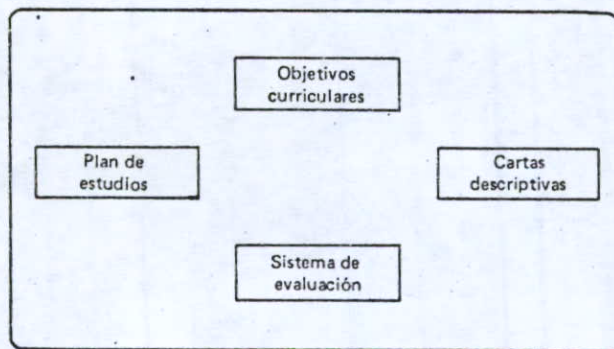
Tiene su importancia al proporcionar una retroalimentación y vinculación entre los elementos que se siguen para elaborar el plan de estudios.

#### V.4. LA PLANEACION CURRICULAR DE JOSE A. ARNAZ

Para Arnaz la Planeación Curricular ".....hace referencia a las acciones destinadas a elaborar, instrumentar y evaluar el curriculum". (70)

Y entiende por curriculum el "plan con el que se conduce y norma, explícitamente, un proceso concreto y determinado de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en una institución educativa". (71)

A nivel licenciatura cada carrera tiene un curriculum, y cada curriculum tiene por lo menos cuatro elementos comunes: los objetivos curriculares, el plan de estudios, las cartas descriptivas y el sistema de evaluación.



FUENTE: ARNAZ, JOSE A. , La planeación curricular. p. 11

(70) ARNAZ, JOSE A., La Planeación Curricular., p 69.

(71) ibidem., p 67.

"1. Objetivos curriculares. Son los propósitos educativos generales que se persiguen con un sistema específico, particular, de enseñanza-aprendizaje.

"2. Plan de estudios. Es el conjunto de contenidos seleccionados para el logro de los objetivos curriculares, así como la organización y secuencia en que deben ser abordados dichos contenidos, su importancia relativa y el tiempo previsto para su aprendizaje.

"3. Cartas descriptivas. Son las guías detalladas de los cursos, es decir, las formas operativas en que se distribuyen y estudian los contenidos seleccionados.

"4. Sistema de evaluación. Es la organización adoptada respecto a la admisión, evaluación promoción y acreditación de los alumnos. Mediante este sistema se regula el ingreso, tránsito y egreso de los estudiantes, en función de los objetivos curriculares." (72)

---

(72) ibidem., p. 12.

El curriculum funciona como un sistema, en el cual las partes que lo integran son interdependientes y cada una a su vez es importante y necesaria.

Como se puede observar para Arnaz, el Plan de Estudios es uno de los elementos a considerar en la Planeación Curricular.

Los cuatro elementos que componen el curriculum tienen como finalidad guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje, organizándolo. Entre los cuatro elementos existe una jerarquía, que pretende ir de lo general a lo particular, es decir se da un orden deductivo.

El desarrollo curricular es un proceso general que incluye las siguientes actividades: elaboración, instrumentación, aplicación y evaluación.

Elaborar, instrumentar y evaluar el curriculum son actividades que corresponde a un nivel de planeación, por lo que el director que desea realizar su acción académica debiera abocarse preferentemente a estas tres actividades.

Aplicar el curriculum está a un nivel de realización o ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje, que esta vinculado directamente con la acción del profesor.

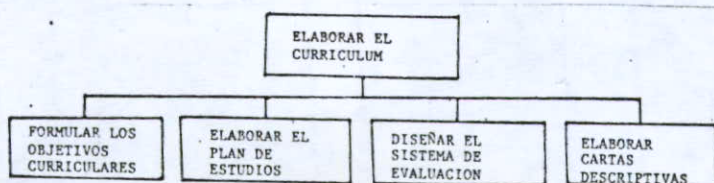
Para fines del presente trabajo, y a manera de ilustrar un aspecto de formación pedagógica del director, a continuación sólo se hace una breve descripción de la elaboración, instrumentación y evaluación del currículum. Se suiere como otro trabajo el detallar y llevar a la práctica dichas actividades.

#### V.4.1. Elaboración del Currículum.

" Elaborar el currículum es una operación compleja mediante la cual se crean y articulan los cuatro elementos fundamentales de la guía a la que denominamos currículum."

(73)

Las operaciones principales que comprende la elaboración del currículum son:



FUENTE: ARNAZ. JOSE A.. op. cit... p 15

(73) ibidem... p. 15

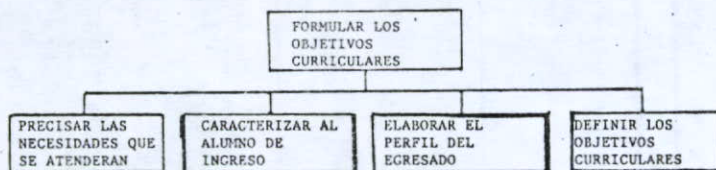


#### V.4.1.1. Formular los Objetivos Curriculares.

" Los objetivos curriculares deben ser concebidos y formulados como una descripción de los resultados generales que deben obtenerse en un proceso educativo, considerándolos valiosos por una institución porque con ellos se contribuye a satisfacer una necesidad o un conjunto de necesidades sociales " (74)

El formular los objetivos curriculares es todo un proceso, el cual parte de considerar las necesidades que determinada licenciatura va satisfacer, las características del alumno de nuevo ingreso, así como, el perfil del egresado o profesionista.

El diagrama siguiente ilustra las fases del proceso para formular objetivos curriculares:



FUENTE: ARNAZ. JOSE A.. op. cit... p 22

(74) ibidem... p. 17

## PRECISAR LAS NECESIDADES QUE SE ATENDERAN.

El curriculum de una licenciatura queda ordenado en primer lugar por las necesidades que el Sistema Educativo Nacional y la Sociedad se proponen, así como las que la propia institución educativa procura. Por tal motivo una manera de concretar dichas necesidades puede ser con los pasos siguientes:

- a) Identificar los propósitos del Sistema y del Suprasistema.

Se entiende que la institución Educativa o Universidad a la que pertenece la licenciatura es un Sistema.

Sistema es el "...conjunto de elementos interactuantes que forman un todo estructurado cuyas características son determinadas por el tipo de elementos e interacciones" (75)

Y el grupo de instituciones del cual forma parte la Universidad es un Suprasistema, que es un sistema mayor del cual forma parte un sistema dado.

En general las instituciones a nivel Suprasistema se hacen presentes e influyen a la institución educativa (sistema), a través de documentos oficiales que legislan y

---

(75) ibidem., p. 69

norman la actividad de toda escuela. los principales documentos oficiales que forman el suprasistema son:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. en particular el artículo tercero.
- La ley Federal de Educación.
- La Ley para la Coordinación de la Educación Superior. (76)

En cada uno de estos documentos oficiales se proponen los principios políticos. filosóficos v científicos que animan la educación superior v por tanto los objetivos generales de la misma educación superior. (77)

A su vez. la institución educativa específica cuenta con sus propias legislaciones. normas v principios. que se conocen como Ley Orgánica o Estatutos de la Institución Educativa o equivalente. En ella se aclaran las políticas. filosofía v valores que se propone la institución. así como los conceptos que se tienen sobre Universidad. Educación. Hombre. etc. v su relación con el Suprasistema.

---

(76) vid supra.. p. 1

(77) vid supra.. p. 40

Aquí el director debe revisar cada uno de los documentos mencionados para precisar el marco político, filosófico y científico en el cual se puede mover.

b) Seleccionar las necesidades que se atenderán.

Dentro de la amplia gama de necesidades que puede satisfacer una Universidad, el director de una licenciatura debe seleccionar aquellas que de manera más concreta corresponden al profesionista que se quiere formar.

Por ejemplo en el objetivo tendencia de proporcionar un servicio a la sociedad, es claro que un médico prestara un servicio diferente al que un ingeniero puede entregar. Y así en cada propósito se deben seleccionar las necesidades más generales.

c) Jerarquizar las necesidades seleccionadas

Cada institución puede dar un valor diferente a las mismas necesidades seleccionadas, de acuerdo a las políticas y filosofía de la propia institución.

El director debe clasificar y dar valor a cada necesidad a fin de determinar la importancia de cada una.

Para una escuela que forma médicos será más importante satisfacer la necesidad de medicina rural, en tanto que para otra la medicina urbana.

d) Cuantificar las necesidades seleccionadas

Este paso consiste en el proceso por el cual se precisa la magnitud, de acuerdo a alguna escala, de cada una de las necesidades, a fin de poder cuantificarlas en lo posible. Este paso más que de medición, se trata de contar con un medio que permita verificar y evaluar las necesidades seleccionadas.

CARACTERIZAR AL ALUMNO DE INGRESO.

El alumno de ingreso es aquel que solicita su admisión para iniciar, en este caso, sus estudios a nivel licenciatura.

Dentro del Sistema Educativo Nacional el nivel precedente es el del alumno egresado del bachillerato, éste en principio proporciona unas características generales de lo que se espera tenga un alumno que pide ingresar a Universidad. Sin embargo, de acuerdo a la licenciatura que se quiera estudiar, deberán precisarse las características particulares del alumno interesado.

Entre las características generales se encuentran: la edad, la escolaridad, la situación económica, los antecedentes culturales, el estado de salud, el coeficiente intelectual, etc.

Y más particularmente, capacidades especiales como pueden ser la numérica, la verbal, etc.. Así como las aptitudes e intereses propias para la carrera a estudiar.

Una vez determinado el perfil del alumno de ingreso es menester proponer un sistema de admisión de alumnos que permita a la escuela seleccionar al alumno adecuado y darle al alumno una orientación que corrobore su elección.

Desde luego la selección de alumnos obedece también a una adecuación a las políticas y filosofía de la misma Universidad, y a las necesidades previamente seleccionadas.

#### ELABORAR EL PERFIL DEL EGRESADO.

Posiblemente este paso sea dentro de la formulación de objetivos curriculares el más importante, tanto para el director, como para el alumno de ingreso.

Para el director significa definir con precisión el producto que puede ofrecer con su licenciatura y encauzar todos sus esfuerzos al logro del mismo.

Para el alumno es el aspecto que lo animará o desanimará para optar por una u otra licenciatura.

Se trata de un retrato hablado, en el cual se precisen las características más significativas que podrá obtener el alumno de manera intencional durante el proceso de

enseñanza-aprendizaje correspondiente a la carrera profesional que se estudie.

Entre las peculiaridades del perfil del egresado se deben mencionar:

- a) Areas de conocimiento en las que tendrá un cierto dominio.
- b) Tareas y actividades que será capaz de realizar.
- c) Los valores y actitudes propias de esa carrera.
- d) Las habilidades y destrezas propias de esa carrera.
- e) Los campos de trabajo generales donde se puede aplicar.
- f) Los puestos y empleos más comunes que suelen ofrecerse a estos egresados.

#### DEFINIR LOS OBJETIVOS CURRICULARES.

En esta fase se toma la decisión de cuáles son los logros o fines que se pretenden alcanzar con la licenciatura.

Estos objetivos generales se definen tomando en cuenta las necesidades existentes, las características del alumno de ingreso y el perfil del egresado.

" La función de los objetivos curriculares es, principalmente, la de orientar, guiar y normar todas las actividades conforme a un proceso concreto de enseñanza-aprendizaje". (78)

Los objetivos curriculares, son objetivos de aprendizaje, en los cuales se describe lo que habrá de aprender el educando, se dice de lo que será capaz el egresado, son pues, los objetivos de la licenciatura.

Algunas características principales que deben cubrir la definición de estos objetivos son: que sean claros, precisos, alcanzables y verificables.

Se trata de objetivos que describen el trabajo del egresado los cuales pueden ser observables en el desempeño profesional de cada egresado. Estarán de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes que puede adquirir el egresado al final de la carrera y de las áreas de estudio propias de su especialidad.

#### V.4.1.2. Elaborar el Plan de Estudios.

En la elaboración del curriculum, una vez definidos los objetivos curriculares, se sigue elaborar el plan de

(78) ARNAZ, JOSE A., op. cit., p. 25



estudios que hará posible el logro de dichos fines.

El plan de estudios es el "...conjunto de contenidos a los que se postula como necesarios y suficientes para lograr determinados objetivos curriculares" (79)

Un contenido es todo aquel que "...puede ser objeto de aprendizaje, como es el caso de los conocimientos, las actitudes y las habilidades" (80)

El plan de estudios ilustra cuáles son los cursos o materias que comprende en este caso una licenciatura, el orden que se debe seguir dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, así como la duración y extensión de cada contenido.

Elaborar el plan de estudios implica tres tareas básicas:

a) Seleccionar los contenidos.

Con base en los objetivos auxiliares existe un primer gran conjunto de contenidos posibles, de éstas se deben seleccionar aquellos que sean más adecuados, a las necesidades existentes, a políticas y filosofía de la institución, a las características de los alumnos, a la

---

(79) ibidem., p. 69

(80) ibidem., p. 67

duración de la carrera y a los recursos disponibles para lograrlos.

- b) Derivar objetivos particulares de los objetivos curriculares.

Ya seleccionados los contenidos, de acuerdo a los objetivos curriculares correspondientes a estos contenidos, se deben definir objetivos particulares que cubran cada objetivo curricular.

- c) Estructurar los cursos del plan de estudios.

Los objetivos particulares siguen un orden jerárquico y cubren a su vez un contenido particular, el cual se debe lograr con un curso o materia. Es decir, los objetivos particulares son los objetivos de materia. Un objetivo particular puede cubrirse con uno o más cursos, o materias.

El Plan de Estudios puede estar organizado por: áreas de estudio, en cada área se integran diversas disciplinas; se puede organizar por disciplinas cuando el contenido de un curso se refiere a una sola disciplina; y de manera modular, cuando el contenido se agrupa en función de un problema particular.

#### V.4.1.3. Diseñar el Sistema de Evaluación.

Es el " ...elemento del curriculum constituido por las políticas, los procedimientos y los instrumentos utilizados en la evaluación del aprendizaje." (81)

Se debe partir de los principios políticos, filosóficos y científicos, así como del marco jurídico, de la institución, en el cual se establecen los mínimos normativos que deben alcanzar.

Definir los procedimientos de evaluación que permitirán la acreditación de estudios, y señalar los diversos instrumentos que deben utilizarse para la evaluación directa del aprendizaje.

#### V.4.1.4. Elaborar las Cartas Descriptivas.

Se entiende como carta descriptiva a la "...guía en la que se describe detalladamente lo que ha de ser aprendido en un curso; asimismo se incluyen sugerencias sobre las experiencias de aprendizaje y formas de evaluación que puede utilizarse " (82)

(81) ibidem., p. 69

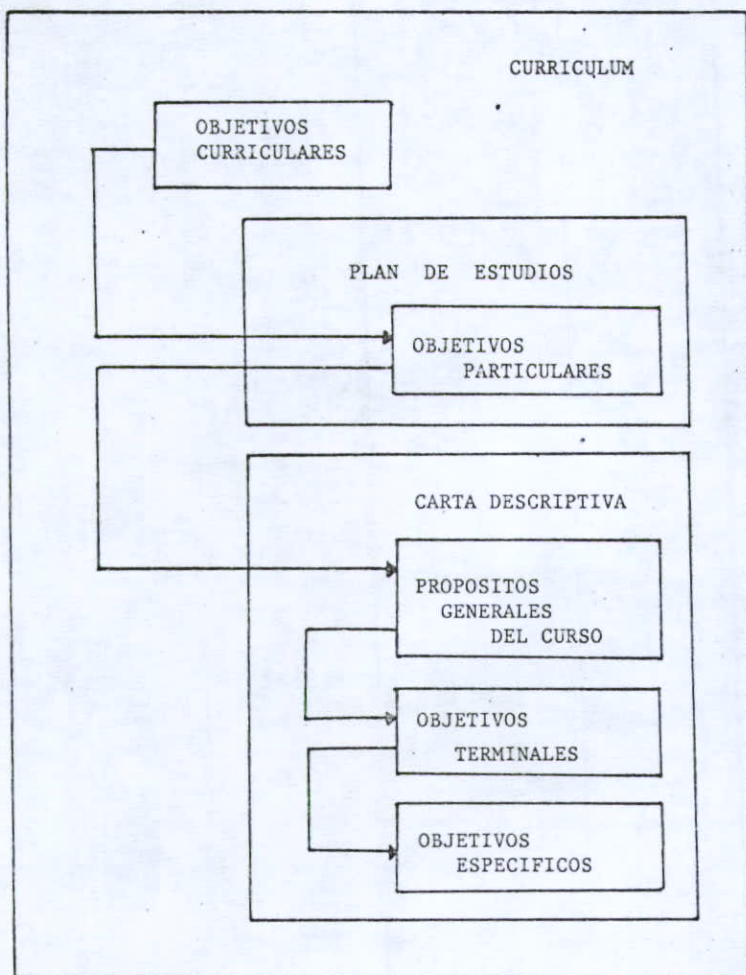
(82) ibidem., p. 67

Tambièn se conocen como el programa de curso o materia, que es la guía directa que deberá seguir el profesor que imparte el curso o materia.

En cada carta descriptiva se señalan los siguientes aspectos:

- a) Propósitos generales del curso.
- b) Objetivos terminales del curso.
- c) Contenido temático.
- d) Objetivos específicos de aprendizaje por cada tema.
- e) Experiencias de aprendizaje.
- f) Criterios y medios para la evaluación.
- g) Bibliografía sugerida.
- h) Medios y técnicas didácticos.

En el diagrama siguiente se muestra la relación que existe entre objetivos curriculares, objetivos particulares, objetivos terminales y objetivos específicos, en función del curriculum, el plan de estudios y las cartas descriptivas.



FUENTE: ARNAZ, JOSE A., op. cit., p. 42

Hasta aquí se ha dado una explicación sintética de como elaborar el curriculum, así como de las relaciones entre los componentes que forman el curriculum.

#### V.4.2. Instrumentación del Curriculum.

La elaboración del curriculum es una etapa donde se planea el curriculum, antes de su aplicación, es importante el hacer los preparativos necesarios que disminuyan las improvisaciones.

Se trata de las acciones previas, prerequisites que facilitaran la aplicación del curriculum.

En la instrumentación del curriculum se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a) Entrenar a los profesores.

Se trata de capacitar a los profesores en los procedimientos de la planeación curricular, así como en el manejo de cada uno de los elementos del curriculum, a fin de que puedan aplicarlo y evaluarlo.

b) Elaborar los instrumentos de evaluación.

Con base en el diseño del sistema de evaluación, los profesores elaboran los instrumentos de evaluación, con apoyo de especialistas en evaluación educativa. Se procura

hacer los instrumentos con la suficiente anticipación para lograr una elaboración adecuada de los mismos.

c) Seleccionar y/o elaborar los recursos didácticos.

Ya en la elaboración de las cartas descriptivas (programa), se mencionan los recursos didácticos que se pueden utilizar, es ahora el momento de seleccionar y/o elaborar los más adecuados para la enseñanza de los contenidos previamente definidos.

d) Ajustar sistema Administrativo a curriculum.

El llevar a la práctica el curriculum, es hacer uso de recursos materiales y que el factor humano se aplique al proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto requiere del apoyo administrativo para proporcionar los elementos necesarios que aseguren la buena marcha del curriculum, en esta etapa se hacen los ajustes oportunos.

e) Adquirir y/o adaptar las instalaciones físicas.

Dependerá del número de alumnos y profesores, así como de las actividades a realizar, las instalaciones físicas necesarias que alberguen y faciliten la buena marcha de las acciones de profesores y alumnos.

Es el momento para adquirir y/o adoptar las instalaciones físicas, cuya disposición sea adecuada a las

necesidades de los elementos del proceso enseñanza-aprendizaje.

#### V.4.3. Evaluar el Curriculum.

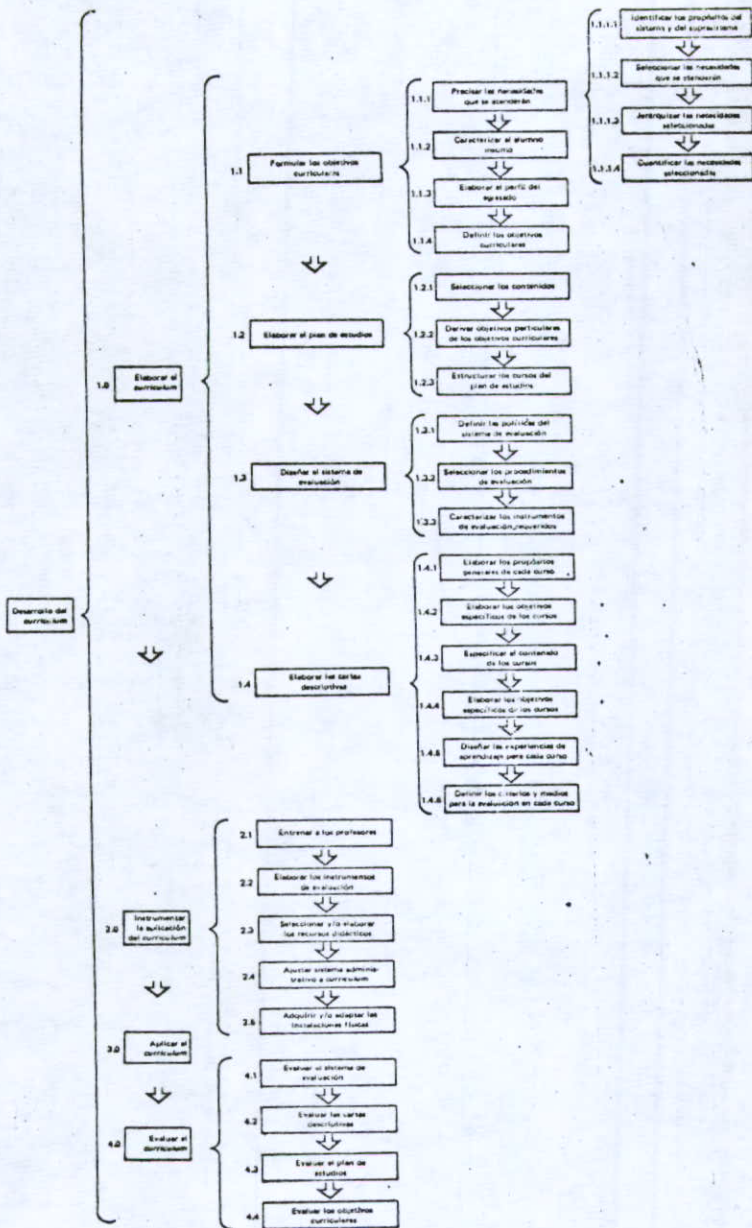
Es la acción por la cual se revisa como ha sido el desempeño en cada una de las actividades que forman el curriculum. Esta evaluación tiene funciones: correctivas y de retroalimentación, así como para valorar como se han logrado los objetivos curriculares.

La evaluación curricular consiste en:

- a) Evaluación del sistema de evaluación.
- b) Evaluación de las cartas descriptivas.
- c) Evaluación del plan de estudios.
- d) Evaluación de los objetivos curriculares.

A continuación se presenta un diagrama global, donde se distinguen las principales acciones en el desarrollo del curriculum.





FUENTE: ARNAZ, JOSE A., *op. cit.*, p. 66

Se puede concluir que la planeación curricular proporciona al director de una escuela en el nivel de licenciatura, los procedimientos y elementos que le permiten realizar una verdadera planeación por objetivos, lo cual facilita la acción directiva.

La planeación curricular es un conjunto de actividades que corresponde efectuar al director. Dichas actividades tienen relación íntima con el proceso enseñanza-aprendizaje, desde esta perspectiva se pone renombre a la acción educativa del director, pues es a través de esta planeación curricular que el director encuentra una injerencia en el proceso enseñanza-aprendizaje.

CAPITULO VI

LA ACCION DIRECTIVA Y LA ORGANIZACION

Las escuelas en el nivel de licenciatura generalmente pertenecen a una Universidad o Instituto de Educación Superior y les corresponde formar parte de esa organización, a su vez la escuela a nivel licenciatura cuenta con su propia organización, la cual debe estar orientada al cumplimiento de las políticas y filosofía de la universidad de la que forma parte.

La escuela a nivel licenciatura puede ser cualquier carrera: Ingeniería Química. Derecho. Contaduría. Pedagogía. etc.

Se puede decir entonces que una escuela en el nivel de licenciatura es una institución (por sí sola) técnicamente organizada y regulada para realizar la educación o formación de profesionistas en el nivel superior. (83)

Esta escuela es una entidad compleja en la que intervienen elementos de muy distinta índole que han de ser ordenados para que la acción de unos no obstaculice la de los otros, sino que mutuamente se complementen y apoyen. En otras palabras se requiere organizar la escuela.

En este sentido, organizar "... vale tanto como disponer ordenadamente las partes de un todo". (84)

(83) vid supra., p. 1.

(84) GARCIA HOZ, V. y MEDINA, R., op. cit., p. 105

Para efectuar dicha organización se requiere de un sujeto de acción, que sea el responsable de la ordenación de la escuela, para nuestro caso, es el director la persona a la que corresponde tal acción. Antes es importante contar con un concepto de organización escolar sobre el cual se fundamenta la acción del director.

Se entiende que Organización escolar es "... la ordenación, de los distintos elementos de la escuela para que todos concurren adecuadamente a la educación de los educandos" (85)

A su vez se puede decir que director es aquella persona a la que se le confieren dos responsabilidades:

" 1. Conseguir la máxima educación posible dada la situación real.

2. Conseguir el mayor rendimiento de los recursos reales: humanos y materiales". (86)

El director determinará la situación de una escuela, una vez que cuente con una organización, que le permita identificar cada elemento y por tanto describir la situación real.

---

(85) GARCIA HOZ, V., op. cit. p. 294

(86) ISAACS, David., op. cit., p. 19

Acción directiva y acción organizativa están plenamente identificadas, pues las dos confluyen en un mismo propósito, el llevar a cabo una acción educativa.

Antes de definir cual es la organización escolar más adecuada de la cual se encargará el director, conviene señalar algunos criterios básicos sobre los cuales se deberá organizar.

#### VI.1. Criterios de Organización Escolar.

Estos criterios lo que pretenden es disponer de lineamientos que aseguren que la organización cumpla con su objetivo, que es la educación.

El primer criterio, da lugar a la participación personal, la escuela es una organización formada por elementos humanos y elementos materiales, éstos últimos quedan subordinados al uso de los primeros, quienes los aprovechan para su beneficio.

El elemento personal, en las entidades educativas es el primero y más importante.

En la escuela se busca la formación de personas, es decir, la perfección de personas. Si se toma a la escuela como productiva de bienes, se puede aceptar que la escuela es productiva de perfecciones humanas.

En este sentido los objetivos, los medios o recursos de la escuela son personales, por que son las personas quienes definen y persiguen los objetivos, y son ellas quienes ven apovado y favorecido su actividad con la existencia de medios y recursos.

" En función de este carácter predominantemente personal, en la escuela se han de buscar aquellas formas de organización en las cuales la persona se sienta satisfecha." (87)

Dicha satisfacción, que es personal, se debe buscar en función de la libertad de cada uno de los miembros. No se trata de una libertad absoluta, sino limitada por la dignidad de la persona y compartida con la libertad de los otros.

La libertad encuentra su aplicación en la decisión por lo que la organización de la escuela debe hacer posible la participación de todos sus miembros en las decisiones. Una forma es la sugerida por la dirección por objetivos . (88)

Un segundo criterio, es el que se basa en el hecho de

(87) GARCIA HOZ, V. y MEDINA, R., op. cit., p. 105

(88) vid supra., p. 68

que la educación es resultado del trabajo y de la convivencia entre los educadores y educandos.

La organización de la escuela deber facilitar el trabajo de los hombres, ya sea el que se desarrolla individualmente o en colaboración con otras. Y en particular no debe olvidar que el trabajo de los alumnos, tiene prioridad sobre el de cualquier otra persona dentro de la escuela.

En tercer lugar, se debe considerar la rigidez y la flexibilidad de la organización escolar, lo cual depende en gran medida de la estructura que se adopte.

La estructura de la organización es aquella que integra a los elementos humanos, elementos materiales y los elementos técnicos.

La estructura se puede comparar análogamente con el mismo hombre, que es la síntesis de espíritu y materia, que da flexibilidad y rigidez al hombre. De igual manera en la organización escolar se debe buscar una síntesis entre sus elementos para que se cuente con la rigidez necesaria que asegure la buena marcha de la escuela, es decir, un mínimo de orden, y con la flexibilidad exigida por la condición cambiante de las necesidades personales.



La organización escolar debe considerar a la rigidez y a la flexibilidad, sin optar por uno u otro extremo.

En cuarto término se ha de hablar de la apertura de la organización escolar.

La escuela se puede entender como un sistema, en el cual todos sus elementos interactúan con un fin determinado, puesto que el fin es la educación, y ésta puede tener una proyección individual y social. La escuela es un sistema social, y por tanto se trata de un sistema vivo y abierto.

La escuela en el nivel de licenciatura es un sistema social abierto que establece relaciones con otras instituciones, de las cuales se puede recibir y a su vez puede dar.

La organización escolar debe facilitar en lo posible las relaciones con otras instituciones, para que se pueda aprovechar la influencia y ayuda que se brindan unas y otras.

#### VI.2. Ejemplo de una Organización Escolar.

Las escuelas con el tiempo han sufrido cambios en su forma de organización, mucho ha influido el aumento de alumnos y el consiguiente aumento de profesores, así como el aumento en necesidades materiales. Esto ha provocado una evolución en la organización escolar.

Buscando una actualización y adecuación de la organización escolar a las necesidades actuales y

previniendo las futuras. Alberto Block, propone un Sistema Integral de Enseñanza-Aprendizaje (89). Denominado por sus siglas SIEA.

Dicho SIEA, se propone cumplir con los objetivos generales de una escuela, y da pautas para que se pueda adoptar a cualquiera de los niveles escolares, de tal forma que por ahora se hará referencia al SIEA en una escuela en el nivel de licenciatura.

El maestro Alberto Block establece que la organización de la escuela, está estructurada por una serie de áreas funcionales, que suponen diversas especialidades dentro de la misma escuela, que a su vez, facilitan la acción directiva.

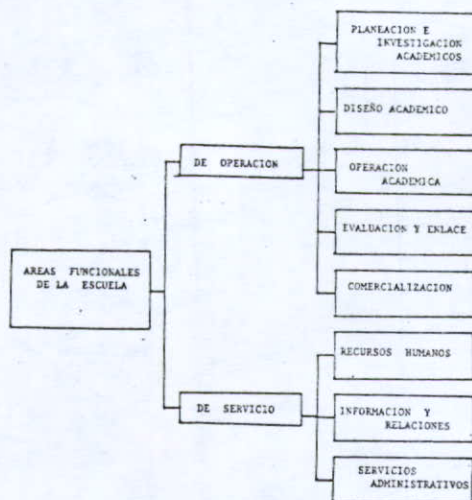
Para el caso del director no se trata que sea un especialista que domine aisladamente cada área funcional, ni le corresponde convertirse en un monstruo de varias cabezas, que soporte sobre sí el conocimiento de las diversas especialidades.

El director se encarga de ensamblar todas las áreas, a fin de que cada una quede a disposición de contribuir al mismo objetivo. Se trata de una acción de síntesis, donde el director se preocupa por cada una de las áreas y de todas en su conjunto.

(89) cfr., BLOCK, Alberto. " Innovación Educativa " p. 31

Para el director no se trata de áreas separadas, unidas por un organigrama, para él son dimensiones funcionales, partes de un todo, donde todas son importantes, y en su momento la escuela es para el director cada una de las áreas, que contribuye al objetivo de la escuela.

En el siguiente esquema se mencionan las áreas funcionales de la escuela que, propone Block en su sistema Integral de Enseñanza-Aprendizaje. Y después se hace una breve descripción de cada una de ellas.



#### PLANEACION E INVESTIGACION ACADÉMICAS

Esta área se encarga del análisis de necesidades, de la planeación para el crecimiento y cambio del SIEA, así como de la investigación y la innovación.

Análisis de necesidades: consiste en definir cuantitativamente y cualitativamente las necesidades presentes y futuras y determinar el grado de satisfacción que el SIEA proporcionará.

Planeación estratégica: prever a largo plazo la alternativa óptima para lograr un ajuste constante entre el SIEA y las demandas planteadas por la realidad, de acuerdo con los recursos disponibles.

Investigación: explorar científicamente el SIEA y su medio, a fin de incrementar el conocimiento.

Innovación: proveer al SIEA de una alimentación constante de conocimientos y tecnología del aprendizaje.

#### DISEÑO ACADÉMICO

Determinar la estrategia de enseñanza-aprendizaje y las normas para operar el SIEA y elaborar el paquete de aprendizaje.

Esta área funcional comprende:

Estrategia para la formación del estudiante y Transmisión del conocimiento: establecer objetivos educacionales congruentes con las necesidades ocupacionales y determinar la óptima combinación de recursos educativos.

para alcanzarlos: desarrollar los planes y programas de enseñanza-aprendizaje correspondientes.

Paquete de aprendizaje : elaborar el conjunto integrado de conocimientos y materiales didácticos, organizados de acuerdo con principios de enseñanza-aprendizaje, que aseguren la consecución de objetivos educacionales concretos para situaciones reales y con los recursos asignados.

Normas para la operación: establecer las normas y márgenes de tolerancia para la operación óptima del sistema, que sirvan para programar los recursos y evaluar la eficiencia.

#### OPERACION ACADEMICA

Consiste en integrar y hacer que funcionen todos los elementos del SIEA para que los estudiantes inscritos apliquen esfuerzos y facultades a la consecución de los objetivos educacionales.

Se incluyen las acciones siguientes:

- a) Planeación y control de la Operación.
  - b) Selección e inducción de estudiantes.
  - c) Selección y capacitación de los administradores de enseñanza-aprendizaje.
- El término

administrador se entiende en general como los educadores que pueden ser: profesores, orientadores y coordinadores.

- d) Equipo didáctico e instalaciones.
- e) La operación propiamente dicha.
- f) El control de calidad académica.

#### EVALUACION Y ENLACE

Se trata de asegurar el cumplimiento de los objetivos generales del SIEA, evaluando sus distintas fases y buscando integrar a la sociedad a los egresados.

- a) Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.
- b) Evaluación de la operación.
- c) Evaluación de resultados.
- d) Control interno académico.
- e) Certificación de estudios.
- f) Enlace de los egresados con el trabajo.

#### COMERCIALIZACION

Esta área de actividad es aplicable a las escuelas que dependen para su operación, principalmente, de la obtención de recursos financieros provenientes de sus estudiantes.

Las tareas que se consideran importantes son:

- a) La investigación del mercado.
- b) La planeación y control de la comercialización.
- c) Promoción y publicidad.
- d) Ventas.

Dentro de las áreas funcionales de servicio se encuentran:

#### RECURSOS HUMANOS

Determinar y obtener los recursos humanos idóneos, así como mantener y desarrollar al personal. Que está integrada por las funciones siguientes:

- a) Planeación de recursos humanos.
- b) Integración.
- c) Desarrollo.
- d) Compensación.
- e) Relaciones laborales.

#### INFORMACION Y RELACIONES.

En esta área se asegura el flujo continuo y eficiente de la información y se establecen las relaciones externas que permiten una constante y adecuada integración con la sociedad; además crear y mantener una satisfactoria imagen pública.

Las principales actividades a realizar son:

- a) Información sobre información.
- b) Comunicación a v de estudiantes.
- c) Comunicación a v de los educadores.
- d) Información con exalumnos.
- e) Relación con los demandantes sociales.
- f) Relaciones con otras instituciones.
- o) Relaciones con los medios de difusión.

#### SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

Es el área de apoyo más fuerte con la que cuenta la organización de la escuela. en ella se realiza:

- a) La planeación financiera.
- b) El control presupuestal.
- c) Auditoría.
- d) Contabilidad.
- e) Costos.
- f) Recursos Financieros.
- o) El Patrimonio.
- h) Servicios jurídicos.
- i) Oficinas.
- j) Organización y procedimientos.

Sin duda en toda organización escolar los elementos humanos y materiales se integran para el buen funcionamiento de la escuela.



En las áreas funcionales descritas se toman en cuenta todas las actividades que el personal debe realizar dentro de una escuela, sin embargo cabe decir, que no se hace mención alguna a un posible organigrama, en donde se indentifiquen puestos o cargos, funciones y tareas. Será decisión de la propia institución señalar el tipo de organización que más le conviene, en el ejemplo que se mostró, sólo se pretende sugerir aquellas áreas donde el director deberá hacer mayor énfasis, sobre todo, tomando en cuenta, que el director es el responsable de la institución. El especificar un tipo de organización particular, en cuanto a puestos y funciones también dependerá del estilo de mando que se adopte. En el capítulo siguiente se revisa el tema de estilos de mando, que tienen especial importancia para el director.

Finalmente se puede señalar que en la organización escolar los elementos personales y materiales más importantes son:

#### ELEMENTOS PERSONALES

- a) Alumnos.
- b) Profesores.
- c) Orientadores.
- d) Investigadores.
- e) Personal directivo y de gobierno.

- f) Personal administrativo.
- d) Personal de mantenimiento.

#### ELEMENTOS MATERIALES

- a) Instalaciones.
- b) Recursos económicos.
- c) Ambiente escolar.

CAPITULO VII

EL DIRECTOR Y LOS ESTILOS DE MANDO

### VII.1. Dificultades en la Dirección de Hombres.

Uno de los problemas principales que debe enfrentar un director de escuela en el nivel de licenciatura para lograr los objetivos tendencia o generales, una vez que cuenta con los procedimientos y las técnicas para dirigir por objetivos, y con una organización adecuada, se refiere a como lograr que las personas que dependen de él, hagan lo indicado para alcanzar los mismos objetivos, y aún más, quieran los objetivos que se ha planteado el director.

Desde esta perspectiva los métodos y técnicas pasan a segundo plano, y la interacción del director con profesores, investigadores, orientadores, personal de apoyo y desde luego con alumnos, cobra capital importancia.

De poco servirá contar con las mejores instalaciones, los mejores recursos didácticos, un apoyo financiero, y los mejores objetivos educativos, si el director y el personal a su cargo no los aprovechan.

En este sentido la función del director de gobernar, regir, es decir, hacer uso de su autoridad, toma preponderancia en la acción directiva, porque el mando del director se refleja en los hombres y no en los objetos o materiales.

Dentro de la organización de la escuela las personas son el elemento más importante, son las personas en último término, la finalidad de la escuela. A su vez son la causa de existencia de la escuela, cuyo objetivo es la educación.

Sin embargo, son precisamente las personas y sus relaciones entre sí, y con respecto a la autoridad (el director), quienes más dificultades ofrecen a la dirección. Son los conflictos humanos aquellos que el director no puede predecir ni planear, su dificultad es más profunda y las posibilidades de solución más difíciles, comparados con los conflictos originados por carencias materiales.

Las causas que originan los conflictos entre las personas suelen ser de diferente índole, en general surgen por un desacuerdo en la toma de decisiones o en el modo de hacer las cosas. No se pretende hacer un análisis de la naturaleza de los conflictos personales, solo recalcar su importancia.

Si además se considera al director como fuente de conflictos, porque sus características y capacidades personales, sus decisiones y su forma de mandar no son las más adecuadas. Entonces se puede distinguir que en la práctica la interacción del director con los otros es un asunto que se debe considerar si se quiere que el director realice su acción directiva y su acción educativa.

Lo complicado al dirigir una escuela se centra primero en el mando de hombres y la toma de decisiones, después la aplicación de técnicas y procedimientos, y el aprovechamiento de los recursos materiales dependen de las buenas relaciones entre el personal.

#### VII.2 Modos de relación en el mando de hombres.

En el mando existen varios modos de actuar del hombre." El dirigir hombres, para obtener de ellos resultados justos y eficaces, es un modo específico y particular." (90)

El Dr. Carlos Llano refiriéndose a la teoría de Karl Jaspers, señala que existen tres modos principales de cómo el hombre actúa en el mundo, quedando cualquier actividad del hombre en su obrar en el mundo, dentro de estos tres géneros de actuación.

"...a la manera de la técnica, a la manera del diálogo, y a la manera de la dirección" (91)

a) La actuación a la manera de la Técnica.

Este modo de proceder del hombre se define como:

---

(90) LLANO C., Carlos. op. cit., p. 227

(91) idem.

"...la actividad que el hombre realiza para modificar un objeto." (92)

Se entiende por objeto cualquier cosa, planta o animal, cuyas características son:

- seres materiales.
- dóciles al trabajo del hombre.
- leyes fijas bajo el dominio del hombre.
- el hombre puede decidir y manejar sobre ellos.

Un ejemplo de este modo de obrar del hombre se encuentra en todos los objetos que se pueden hacer con una pieza de metal, o una pieza de marmol, etc.

b) La actuación a la manera del diálogo.

En este modo el hombre se relaciona con otro u otros hombres, y no con objetos, se define esta manera de obrar como "...la relación que el hombre mantiene con un sujeto sin modificarlo" (93)

Se trata de una relación hombre a hombre, entre iguales, donde se establece una comunicación, pero a nivel de diálogo, donde se da por hecho que no existirá ninguna

(92) idem.

(93) ibidem., p. 228

modificación. Es decir no ocurre ninguna influencia, se respeta la autonomía y la propia intimidad de la persona.

c) La actuación a la manera de la dirección.

" Paralelamente a la técnica y al diálogo, la dirección podría definirse como la actividad de un hombre que pretende la modificación de un sujeto." (94)

La dirección tiene similitud con el diálogo y con la técnica, con sus respectivas aclaraciones.

Se asemeja al diálogo en tanto que se trata de la relación de un sujeto con otro.

Y se asemeja a la técnica porque además de darse la comunicación del diálogo, ocurre una modificación.

La aclaración que se debe hacer es que la modificación no es de un objeto pasivo e inerte, dócil a la operación del hombre. Se trata de modificar a un sujeto que es autónomo y libre, y que en la modificación no se deja de ser hombre. La modificación en el hombre se trata de un cambio de mejora, podemos decir, de una formación o mejor dicho de una perfección. En este sentido dirección y educación son sinónimos.

---

(94) idem.



Una vez más la acción directiva y la acción educativa se encuentran como un modo particular y específico de obrar del hombre.

En la dirección se respeta la autonomía e intimidad del sujeto, lo que se quiere es llevar al sujeto a una situación mejor para él mismo, y extraer de él sus capacidades específicamente humanas, voluntad e inteligencia, para que realice una modificación en su querer y pensar.

Desde luego que este modo de actuar se presta a contradicciones, pues la modificación no deja de ser una acción de dependencia de ese sujeto a otro. Pero es el caso en el cual esa dependencia busca la mejora del sujeto dependiente, es decir su perfección.

### VII.3. Riesgos de la Dirección.

De la contradicción mencionada surgen dos riesgos prácticos a la hora de dirigir: confundir la dirección con el diálogo o confundirla con la técnica.

#### a) Confundir dirección con diálogo.

Este riesgo sucede cuando al dirigir se pone mayor énfasis en la comunicación entre director y sujeto y no se exigen resultados del sujeto.

Se piensa que por respeto a la autonomía e independencia del sujeto, sólo se le debe comunicar lo que debe hacer sin exigir que lo haga, y lo haga bien.

Es cierto que para que exista dirección debe apoyarse en el diálogo en la intercomunicación pero no "...pueden coexistir simultáneamente, en la misma empresa, una perfecta comunicación y un perfecto descontrol" (95)

En la escuela, la educación exige logro de objetivos, no existe educación sin modificación (formación) de las personas, aunque se de una magnífica comunicación.

b) Confundir dirección con técnica.

Es el caso, cuando la dirección abusa de su autoridad, y se convierte en una dirección autoritaria, donde si bien se logran resultados, estos serán momentáneos pues el faltar a la libertad del sujeto, éste reaccionará, y opondrá resistencia y rebeldía. No existen sujetos que les guste obedecer y perder su autonomía, existen sujetos que les gusta trabajar para mejorar.

En muchos casos se da este riesgo, es más fácil caer en él, la posición del director le permite abusar de su autoridad.

---

(95) ibidem., p. 229

#### VII.4. La Dirección centrada en el Hombre y en la Tarea.

A un nivel práctico se puede decir que dirigir al modo de la técnica, "...consiste en centrar la dirección en la tarea o trabajo que debe realizarse" (96)

En este modo de dirigir lo más importante, lo que se hace, es el trabajo. No importa si el subordinado quiere o no hacer tal o cual tarea, al director le interesa que se cumpla con lo indicado y se logren los objetivos.

Por contraposición, el modo de dirigir hombres sin caer en los riesgos descritos, "...consiste en centrar la dirección en el hombre que debe llevar a cabo la tarea" (97)

Se atiende primero la autonomía y libertad del hombre, para que sea el subordinado el que decida y con su propio querer e iniciativa realice la tarea.

La dirección centrada en el hombre, consiste en dirigir educando, pues un profesor estará más dispuesto a obedecer al director, cuando entiende y acepta el objetivo o acción que el director le propone, en tanto que si sólo se

---

(96) ibidem., p. 230

(97) idem.

le ordena que enseñe tal o cual contenido porque el director lo dice, provocará una rebeldía en el profesor.

A continuación se enlistan algunas características de los dos tipos de dirección.

Dirección centrada en la tarea:

1. Distribuye el trabajo por partes.
2. Diseña el mejor modo técnico de llevar a cabo el trabajo de cada parte.
3. Enseña a cada trabajador a realizar su parte de trabajo.
4. Señala a cada uno estándares en la tarea.
5. Establece controles específicos para saber si se cumple o no con los estándares.

Dirección centrada en el hombre:

1. Distribuye el trabajo por objetivos.
2. Busca la aceptación del trabajador en relación a los objetivos que debe alcanzar.
3. Motiva al trabajador con respecto a los objetivos.
4. Lo deja en libertad de ejecución.
5. Procura que el trabajador se autocontrole reapreciando su tarea en relación al logro de sus objetivos.

En la realidad estos dos modos de dirigir no se dan, y se sugiere que no se den de manera pura.

El director debe buscar y decidir en que proporción debe aplicar uno u otro modo de dirigir.

En el caso de la dirección de escuelas, puede existir una mayor tendencia hacia la dirección centrada en el hombre, dado que la tarea que debe realizar el alumno es aprender o el profesor es enseñar, y en los dos casos el director debe buscar que tanto el profesor como el alumno quieran hacer su actividad propia, y luego la realicen.

De estos dos modos de dirigir se han derivado varias teorías sobre la dirección, a continuación se describen algunas de ellas.

#### VII.5. Teorías de la Dirección. (98)

##### LA TEORIA AUTOCRATA

El director se centra en el trabajo. El dirigente autócrata utiliza las órdenes generalmente apoyadas por sanciones, de las cuales la disciplina se encuentra entre las de más importancia.

" La dirección concebida por esta teoría se caracteriza por órdenes, imposiciones y por actos

---

(98) TERRY, George R. Principios de Administración p. 465

arbitrarios en las relaciones del dirigente con sus subordinados". (99)

#### LA TEORIA PSICOLOGICA.

El director se centra en el hombre. Se procura crear el mejor sistema de motivación, la Teoría de Maslow sobre las necesidades es básica para conocer las necesidades que deben satisfacerse.

" El director estimula a sus subordinados para que contribuyan a los objetivos organizacionales y para que alcancen sus propios objetivos personales" (100)

La satisfacción de las necesidades de los subordinados mantiene un nivel de motivación de los mismos hacia el trabajo.

#### LA TEORIA SOCIOLOGICA

El director se centra en las actividades de los subordinados y en sus interrelaciones. Para lograr objetivos es primordial que no existan conflictos entre los empleados.

-----  
(99) idem.

(100) ibidem., p. 466

La labor del director es intervenir para favorecer las buenas relaciones, pues de ellas depende alcanzar resultados.

#### LA TEORIA DE APOYO

El director se centra en el esfuerzo, entusiasmo y habilidades de los empleados. Parte de considerar que los empleados tienen el firme deseo de rendir su mejor esfuerzo, aplicando sus habilidades y trabajando siempre con entusiasmo, por ello el director procura apoyar en el trabajo de los mismos.

Respeto la autonomía y libertad de los empleados y considera que todos son socialmente iguales.

#### LA TEORIA DE DEJAR HACER (LAISSEZ-FAIRE)

El director se centra en que los empleados pueden determinar las actividades a realizar. El director se dedica a proporcionar información y material, los subordinados deciden que hacer.

#### LA TEORIA DEL COMPORTAMIENTO PERSONAL

El director centra sus esfuerzos en el manejo de la autoridad-libertad. La dirección se adapta a las

circunstancias, moviéndose en un continuo en el cual se dan las siguientes relaciones:

- A mayor autoridad del director, menor libertad de los subordinados.
- A menor autoridad del director, mayor libertad de los subordinados y por tanto mayor autoridad de los mismos.

En este continuo se pone en juego la autoridad en la toma de decisiones y la libertad de participación del director y los subordinados.

#### TEORIA DE LOS RASGOS

La dirección se centra y depende de las características personales del director. Se piensa que la buena dirección depende de las habilidades y rasgos que posea el director algunos de los rasgos más característicos son:

- inteligencia.
- habilidad comunitaria.
- iniciativa.
- seguridad en sí mismo.
- energía o ímpetu.
- percepción.



- madurez emocional.
- creatividad.
- persuasión.
- participación social.

#### LA TEORIA SITUACIONAL

El director se centra en la adaptación a las situaciones que se presenta.

" La dirección está formada por el director, los subordinados y la situación" (101)

El elemento más importante es la situación en donde más variables se ponen en disputa. El director debe ser flexible y multidimensional, procurando la adecuación a la situación.

Estas ocho teorías muestran una gama de esfuerzos del hombre por definir la situación directiva y describir la mejor teoría. Sin embargo el aceptar alguna como la única y verdadera es aceptar un reduccionismo en la acción directiva.

---

(101) ibidem., p. 473

La acción directiva es más que el manejo de una autoridad y el logro de unos objetivos, la acción directiva se centra en el hombre, el cual ofrece una variedad de posibilidades, por tanto, la acción directiva acepta innovaciones, siempre y cuando no olvide que al hombre se le debe considerar en toda su integridad, con sus necesidades, con sus limitaciones y con sus potencialidades específicamente humanas. No se puede considerar al hombre, como una de sus partes, porque entonces ya no se trataría del hombre, tal vez de otra cosa, pero no del hombre integral.

En la acción directiva mucho puede ayudar el entenderla como una acción educativa, donde además de lograr que el hombre trabaje y logre objetivos, también se puede y debe perfeccionar, es decir, se puede educar.

CAPITULO VIII

MODELO DE LOS ASPECTOS Y SUS RELACIONES QUE  
ESPECIFICAN LA ACCION EDUCATIVA DEL DIRECTOR~

VIII.1. Concepto de Modelo. Elementos, propiedades y limitaciones.

Hasta el momento se ha hecho un análisis y explicación de los aspectos que participan en la acción educativa del director de una escuela en el nivel de licenciatura. Se ha dicho que la acción directiva es una acción educativa en tanto que la primera se ordena a la segunda (102), y que el director por tanto debe procurar que todos los elementos puestos a su cuidado se orienten a la consecución de un objetivo educativo, que es la formación de profesionistas.

Dado que el propósito de estudio del presente trabajo es especificar los aspectos y acción educativa del director. Una manera de ilustrar dicha acción es presentando un modelo que muestre los aspectos y relaciones que se dan entre ellos.

Se parte de la siguiente definición de modelo:

" Los modelos son representaciones simplificadas de la realidad. Un buen modelo debe incluir solamente aquellas partes que son de interés para el propósito de estudio.

---

(102) vid supra., p.55

Un modelo descriptivo o conceptual puede consistir simplemente en una propuesta sobre los elementos que deben considerar en el estudio de determinado problema o sistema y la interacción entre dichos elementos" (103).

El modelo de los aspectos que especifican la acción educativa del director, se puede considerar como un modelo descriptivo, ya que está basado en la integración de los aspectos mencionados.

Los elementos del modelo serán los aspectos que durante la presente tesis se han estudiado. Estos elementos son:

- Las necesidades de la sociedad
- Los objetivos de la educación superior
- Las políticas y filosofía de la Universidad
  - Los objetivos de la escuela en el nivel de licenciatura
- La planeación curricular
- El plan de estudios
- La dirección por objetivos
- Los estilos de mando
- La organización escolar
- El perfil del egresado o profesionista.

---

(103) FLORES, Miguel., op cit., p 23

Un modelo, además de ser el análisis e interrelación de elementos, muestra las propiedades de la actividad a realizar, por ser los modelos representaciones simplificadas de la realidad.

Algunas propiedades derivadas del modelo que especifican los aspectos de la acción educativa del director son:

- describirá una organización teórica por considerar conceptualmente aquellos elementos y actividades, que tienen contacto con la realidad en el tiempo y en el espacio.
- será integral, presentando a los elementos vinculados, entre sí y no de una manera desarticulada.
- respetará una secuencia lógica al considerar el orden que se establece por el análisis de la interrelación de los elementos.
- identificará los aspectos educativos fundamentales que un director debe considerar en su acción directiva.

El modelo por ser una representación descriptiva y simbólica no deja de hacer omisiones, debido a las

limitaciones que ofrece un modelo, más que por la intención de hacerlas.

Una limitación que puede ofrecer el modelo que se presenta, es la de no especificar la jerarquía que puede haber entre los aspectos considerados. Y es que establecer qué es más importante en la acción del director resulta peligroso, cuando para el director son tan importantes los aspectos jurídicos, administrativos, y económicos como los educativos.

#### VIII.2 Descripción General e Interrelaciones entre los aspectos que Orientan y Permiten Planear la Acción Educativa al Director.

##### VIII.2.1. Las Necesidades de la Sociedad.

La demanda de la educación a nivel superior en México ha presentado grandes aumentos en las últimas décadas, un dato de la Secretaría de Educación Pública y de la ANUIES, asegura que de 1960 a 1980 la población escolar en el nivel de licenciatura se multiplicó once veces, de 76269 alumnos que había en 1960, para 1980 había 838025 alumnos.

Además se debe considerar que para 1980 había 1 310 000 alumnos matriculados en el nivel de bachillerato. (104)

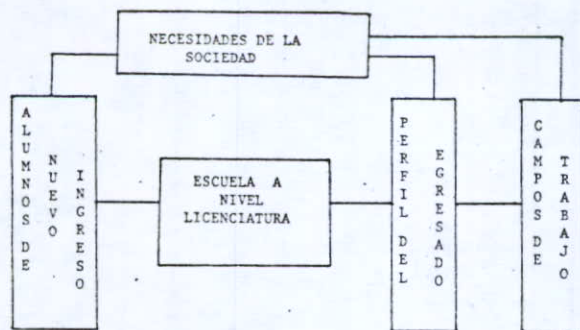
---

(104) RANGEL GUERRA, Alfonso., op. cit., p. 29

Los datos anteriores hablan de la importancia que tiene la educación superior en el País y de las necesidades que proyecta la sociedad.

En las escuelas en el nivel de licenciatura se pueden ubicar dos necesidades básicas: primero albergar un número creciente de alumnos que demandan estudios superiores; segundo que el egresado de una licenciatura esté preparado realmente para ocupar un puesto de trabajo, necesario en los diversos campos de trabajo de la sociedad.

En el siguiente diagrama se muestra la relación de las necesidades de la sociedad con la escuela en el nivel de licenciatura.



FUENTE : EL AUTOR

La escuela en el nivel de licenciatura es el enlace entre las dos necesidades de la sociedad. Recibe al alumno de nuevo ingreso, lo prepara, y lo forma para que sea un



profesionista, de acuerdo a un perfil del egresado, a fin de satisfacer las necesidades de trabajo.

Aquí se centra la gran responsabilidad del director, pues debe de contar no sólo con los conocimientos y habilidades, sino con la visión (actitud) educativa suficiente que le permita resolver las necesidades de la sociedad.

Una manera sugerible para que el director de una licenciatura se mantenga actualizado en cuanto a dichas necesidades de la sociedad, es contar con los instrumentos (cuestionarios, encuestas, entrevistas), que le permitan saber lo siguiente:

- a) La cantidad de alumnos que egresarán de bachillerato y que sean posibles candidatos a su licenciatura.
- b) La cantidad de egresados que solicitan los diversos campos de trabajo.
- c) Qué conocimientos, habilidades y aptitudes (perfil) del egresado requieren los diversos campos de trabajo.
- d) En que consiste el trabajo o trabajos que necesitan al egresado.

- e) Qué requisitos (intereses, aptitudes, conocimientos) debe tener el alumno de bachillerato para cursar dicha licenciatura.

La información anterior deberá influir y orientar principalmente al plan de estudios de la licenciatura, que se concreta en procesos de enseñanza-aprendizaje.

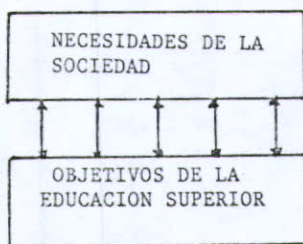
Además de servir de base para actualizar:

- Los objetivos de la educación superior en el País.
- Las políticas y filosofía de la universidad.
- Los objetivos de la escuela.
- Y la planeación curricular.

#### VIII.2.2. Los Objetivos de la Educación Superior.

En México gracias al Sistema Educativo Nacional y en particular a la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, se han precisado los objetivos de la educación superior. Se trata de objetivos generales, sin embargo son modificables, pues dependen directamente de las necesidades del país, y cualquier cambio en lo que el país requiere influye directamente en estos objetivos.

De tal manera que en el siguiente diagrama se puede observar como la definición de estos objetivos se ve influida por las necesidades de la sociedad.



FUENTE: EL AUTOR

El sentido bipolar de las flechas significa que debe existir una retroalimentación, pues así como las necesidades de la sociedad influyen en los objetivos de la educación superior; la satisfacción de las necesidades de la sociedad dependen de la buena definición de los objetivos de la educación superior.

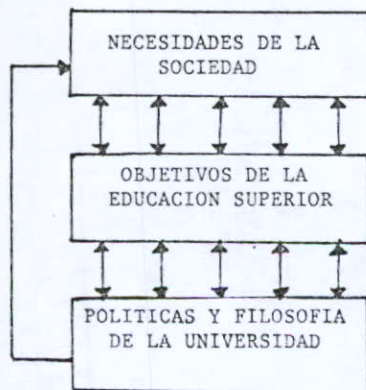
El director en este caso debe contar con la información necesaria emitida por la ley de coordinación de la Educación Superior, a fin de comparar la congruencia entre necesidades y objetivos.

### VIII.2.3. Las Políticas y Filosofía de la Universidad.

Sin duda la escuela en el nivel de licenciatura pertenece a una Universidad. No importa el tipo de Universidad (pública privada, etc.), cuenta con sus propias políticas y filosofía.

El director debe ser un conocedor de dichas políticas y filosofía, pues son el marco de referencia inmediato superior a su escuela, además de tener que ser congruentes con las necesidades de la sociedad y los objetivos de la educación superior.

El director se basa en las políticas y filosofía de la Universidad, para normar y orientar la vida Universitaria, son reglamento y guía para que profesores, alumnos y demás personal conozcan las conductas y valores que busca la universidad.



FUENTE : EL AUTOR

Es difícil, pero se puede pensar que la universidad puede influir en los objetivos de la educación superior o en las necesidades de la sociedad, ya que en la práctica los alumnos egresados de una universidad se indentifican más con la universidad, por haber vivido en ella, lo cual puede propiciar cambios en la sociedad.

Lo cierto es que en la Universidad se van a concretar las necesidades sociales y los objetivos de la educación superior, que influyen en ella, pero a su vez dependen de ella para realizar dicha concreción.

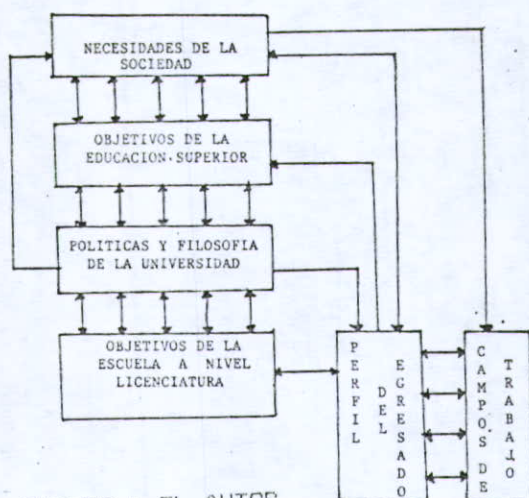
#### VIII.2.4. Los Objetivos de la Escuela en el Nivel de Licenciatura.

Son estos objetivos los que especificas el alcance que puede tener la escuela y por supuesto los que dan sentido de existencia a tal o cual licenciatura.

Para el director se trata de los objetivos que él debe alcanzar en particular con la escuela a su cargo.

La definición y actualización de dichos objetivos dependerán fundamentalmente del perfil del egresado que se quiera formar, aunque estarán influenciadas por los aspectos anteriores.

En seguida se ilustran dichas relaciones:



FUENTE : EL AUTOR

El director debe contar con un instrumento que le permita definir y mantener actualizados los objetivos de su escuela.

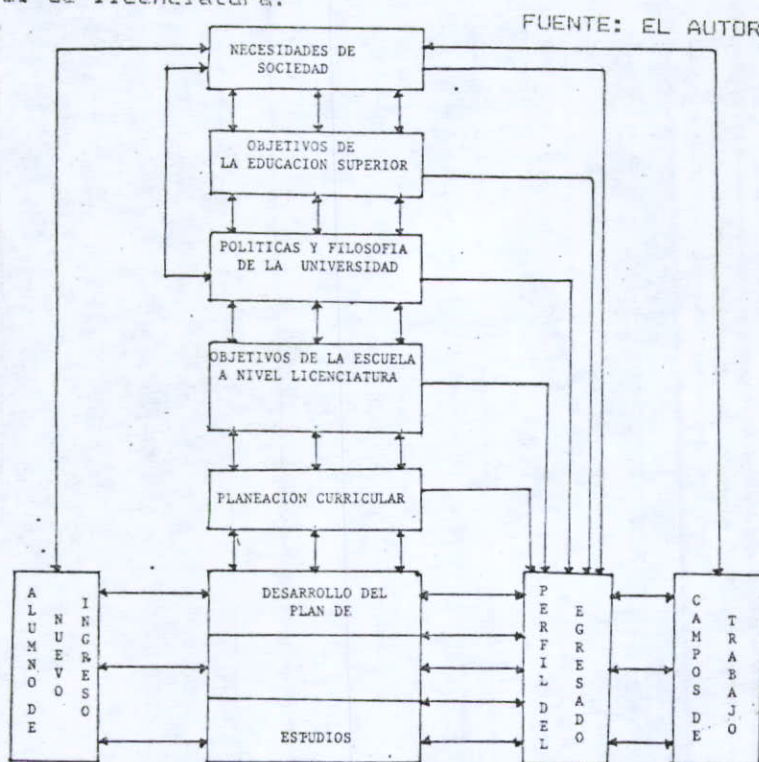
Los objetivos de la escuela son la brújula que orienta la acción educativa del director.

De que estos objetivos sean educativos depende el asegurar la acción educativa del director.

En la medida en que dichos objetivos desvían su naturaleza educativa, para obedecer a intereses, ya sean políticos o económicos, el director puede perder de vista su acción educativa y convertirla en otro tipo de acción.

## VIII.2.5. La Planeación Curricular.

Una vez que el director cuenta con los objetivos de la escuela, debe establecer el plan que anime las actividades educativas a realizar en la escuela. Se trata de la planeación curricular en la cual se concreta básicamente el plan de estudios bajo el cual se formará el perfil del egresado, es decir, al profesionista en el nivel de licenciatura.



La planeación curricular incluye procedimientos y técnicas precisas que ayudan al director a poner sobre

papel, las materias, objetivos, contenidos y actividades y evaluaciones, sobre los que trabajaran directamente profesores y alumnos.

Se trata de la planeación que debe hacer el director respecto al proceso enseñanza-aprendizaje, actividad primordial de la escuela.

Hasta aquí el director cuenta con la orientación y planeación que garantiza el logro de los objetivos educativos de la escuela a su cargo.

Se puede decir que el trabajo del director en este nivel de aspectos es fundamentalmente de planeamiento, a partir de donde se iniciará la ejecución de acciones encaminadas a alcanzar lo planeado.

Por el momento el concepto de escuela se desvanece en la mente del director y se hace presente el modelo anterior.

### VIII.3. Descripción General e Interrelaciones entre los Aspectos que facilitan la Relación de Acción Educativa del Director.

#### VIII.3.1. La Organización Escolar.

El director requiere de un soporte o estructura bajo la cual se relacione el factor humano y los recursos

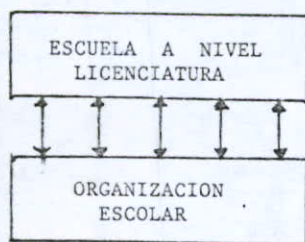


materiales. La organización escolar le proporciona al director y a la escuela dicha estructura.

La organización escolar está orientada por los aspectos de planeamiento, sin embargo, será bajo dicha organización que se pueda poner en marcha lo planeado.

La organización escolar es el soporte del director, bajo la cual ejecutará las acciones educativas previstas.

De la organización escolar depende la existencia de la escuela de manera física, pues en ella se albergan, las funciones y responsabilidades de las personas que trabajan en la escuela, así como los recursos materiales disponibles.



FUENTE: EL AUTOR

La organización escolar es el soporte estructural de la escuela.

### VIII.3.2. La Dirección por Objetivos.

Dado que el director se orienta por objetivos conceptuales, que particulariza y especifica con la planeación curricular, una manera de trabajar del director en la escuela es la dirección por objetivos.

La dirección por objetivos le proporciona al director, las condiciones y aptitudes que deben tener la organización escolar y las personas que en ella trabajan.

El director encuentra en la dirección por objetivos el soporte de procedimientos prácticos que le ayudarán a garantizar que su acción directiva sea una acción educativa.

Aunque existen otros métodos y procedimientos de dirección que puede adoptar el director, el director deberá elegir a fin de cuentas, aquel o la combinación de aquellos, que le aseguren el logro de objetivos realmente educativos.



Relación de dependencia entre la escuela, la organización y la dirección por objetivos.

### VIII.3.3. El Estilo de Mando.

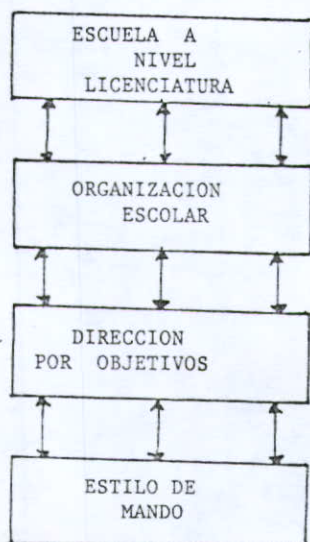
El director participa de manera personal, su acción educativa y directiva, se concreta con su trabajo, con sus acciones, con sus decisiones, en una palabra con su estilo de mando.

Son importantes los conocimientos, cualidades, capacidades y características personales del director, pero es a través de las órdenes que da el director que se le conoce.

Por ello el estilo de mando en el caso de un director de una escuela en el nivel de licenciatura, resulta determinante para asegurar que su acción sea educativa.

Igual que en la dirección por objetivos, en el estilo de mando el director se puede indentificar con diversos estilos, no obstante, deberá adoptar aquel que se adecúe más a su personalidad, pero siempre será mejor

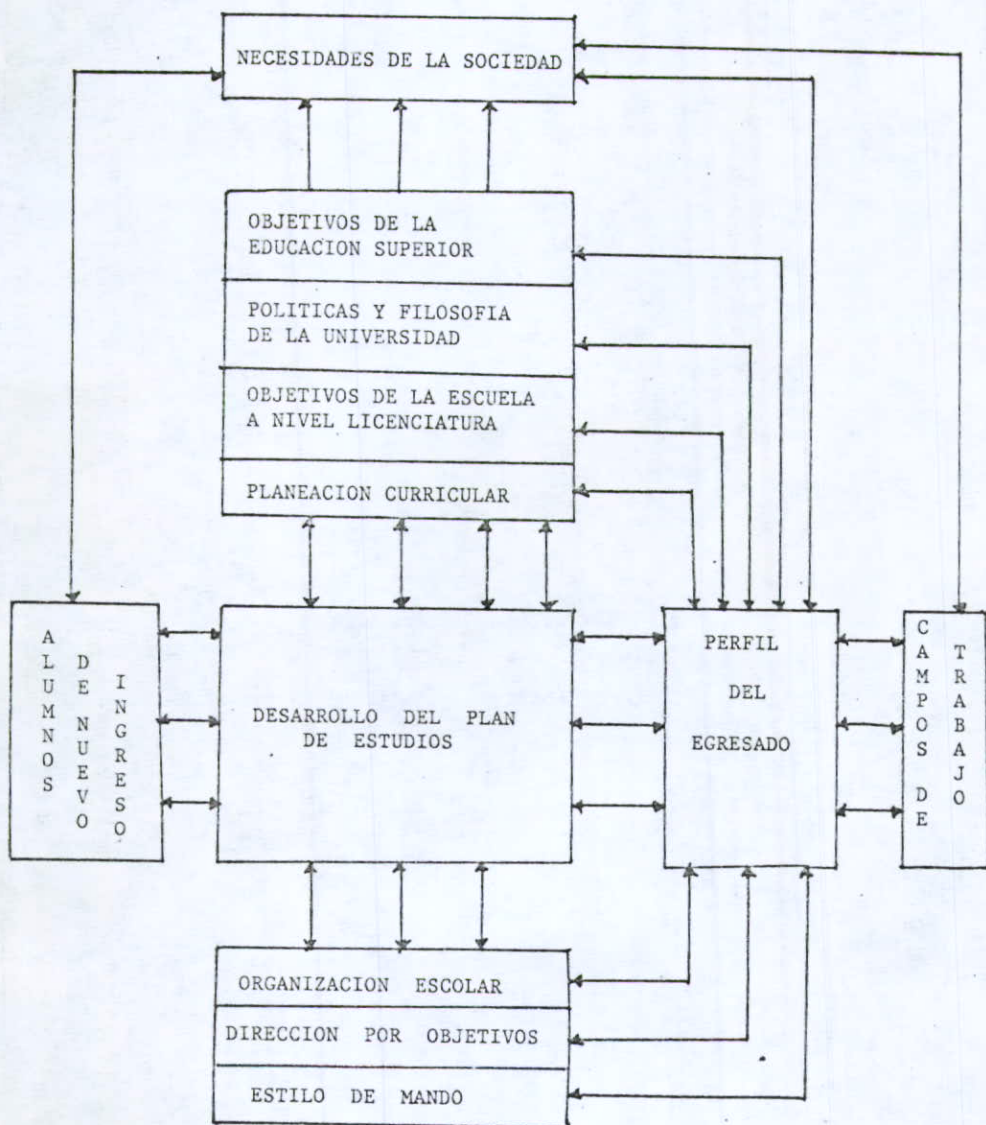
aquel que enfatice que el director realiza una acción educativa.



FUENTE: EL AUTOR

Del estilo de mando depende la dirección por objetivos y que la organización se oriente a los objetivos de la escuela en el nivel de licenciatura.

## VIII.4. Modelo de la Acción Educativa del Director.



FUENTE : EL AUTOR

Por último, uniendo los aspectos descritos, los que se refieren a el planeamiento y los que se refieren a la realización, que juntos apoyan la acción educativa del director, se llega al modelo que muestra los elementos y sus relaciones.

Como ya se mencionó, se trata de un modelo descriptivo que se ilustra de manera gráfica a través de un diagrama simbólico. Los flujos que se muestran no indican necesariamente los caminos que debe seguir el director, lo que ilustran son las relaciones y sentidos de las mismas entre los diversos aspectos.

Debido a que la acción del director es una acción de síntesis, lo que el modelo pretende es servir de base al director para que cuente con una visión global e integral de todos los aspectos que son importantes en su acción educativa.

En particular se puede mencionar que el perfil del egresado, sobresale en dicho modelo, por ser el aspecto que:

- mantiene mayor número de relaciones con los demás aspectos.
- a fin de cuentas concreta la acción del director y de todas las personas que participan en la escuela.

- los alumnos interesados en esa licenciatura, buscan con sus estudios, por ser el ideal que anima su esfuerzo y les permite decirse profesionistas.
- pueden conocer de manera conceptual los interesados en contratar tal profesionista, en los diversos campos de trabajo.
- permite a la sociedad distinguir entre con profesionista y otro, además de identificar que necesidad particular atenderà dentro de la sociedad.
- sirve para evaluar todas y cada una de las acciones derivadas de cada aspecto.
- en particular anima la acción educativa del director.

CONCLUSIONES



El modelo que se presenta al final del capítulo ocho es la representación descriptiva de los aspectos que especifican la acción educativa del director de una escuela en el nivel de licenciatura, con base en el cual y a partir de la justificación sustentada se puede concluir:

1.- Las escuelas en el nivel de licenciatura coinciden en el mismo objetivo genérico, la formación de profesionistas. Objetivo genérico que se traduce en los siguientes beneficios:

- a) proporcionar un servicio a la sociedad, preparando personas que se incorporan a la actividad productiva del País, en los diversos campos de trabajo;
- b) ser una alternativa de educación terminal para aquellos que elijan este nivel de preparación escolar;
- c) propiciar la adquisición, transmisión y acrecentamiento de los valores y cultura nacional.

De tal manera que se puede decir que el propósito para el cual son creadas las escuelas en el nivel de licenciatura, es fundamentalmente educativo y de profesionalización de la tarea social.

- 2.- Considerada la escuela en el nivel de licenciatura como una institución, en principio cuenta con un representante legal, que es el director.

El nombramiento de director lleva implícitas una serie de responsabilidades, que pueden variar de una institución a otra. Sin embargo existe una principal que identifica al director nominal del director eficaz, se trata del director que hace suyo el objetivo genérico de la escuela que representa, es decir, que encamina su acción hacia la formación de profesionistas.

- 3.- La acción del director de una escuela en el nivel de licenciatura es fundamentalmente una acción educativa.

Si bien en el nivel conceptual existen diferencias entre dirigir y educar, es con base en estas diferencias que en la práctica se establece una relación entre las dos acciones.

La acción del director no encuentra un sentido de ser si no cuenta con un objetivo o meta a alcanzar. Es el contenido del objetivo el que da sentido al dirigir.

Las formas de dirigir se distinguen por los modos en que se toman decisiones y las maneras de mandar hombres.

Pero estas formas se hacen realidad cuando se conoce a quien se va a dirigir y hacia donde se le debe dirigir.

Un director de una escuela en el nivel de licenciatura, realiza su acción con subdirectores, coordinadores, jefes de área, orientadores, investigadores, alumnos, personal administrativo, personal de mantenimiento, etc. Así como procura el mejor aprovechamiento de los recursos materiales.

Lo anterior está encaminado a un solo objetivo, la formación de profesionistas, que al ser un objetivo de contenido educativo, orienta la acción del director hacia una acción educativa.

4.- La acción educativa del director se orienta con base a los siguientes aspectos:

a) Las necesidades de la sociedad.

A partir de las cuales se distinguen los campos de trabajo que más necesitan profesionistas en el nivel de licenciatura y por tanto el perfil del profesionista.

b) Los objetivos de la educación superior.

Las instituciones que agrupan a las diversas universidades, tienen como principal función señalar

que licenciaturas se deben crear y cuales limitar a fin de cumplir con las necesidades de la sociedad.

c) Las politicas y filosofia de la Universidad.

Cada universidad nace con un ideario particular, y suma sus esfuerzos para cubrir un sector de las necesidades de la sociedad y de los objetivos de la educaci3n superior. El director debe ubicarse en dicha realidad.

d) Los objetivos de la escuela en el nivel de licenciatura.

El director debe definir c3ales son los objetivos de su escuela y a qu3 necesidades particulares se enfocará.

5.- El director elabora el plan curricular que involucra las materias de estudio, que el futuro profesionista deber3 cursar a fin de lograr una formaci3n en el nivel de licenciatura.

6.- La acci3n educativa del director se facilitara en tanto que reconozca que trabaja para una organizaci3n de tipo escolar.

El director puede tomar en cuenta los diversos avances científicos en cuanto a la administración de instituciones se refieran, pero nunca debe olvidar que es el representante y responsable de una institución educativa, cuya principal materia prima, proceso de producción y producto terminado es el factor humano.

Por ello los métodos, procedimientos y técnicas administrativos serán de valioso apoyo al director, en la medida que favorezcan su relación con la organización escolar.

- 7.- El director de una escuela en el nivel de licenciatura realizará una verdadera acción educativa en tanto que recurra a modelos que resalten los aspectos educativos, que lo lleven a reflexionar sobre la necesidad de una formación pedagógica y lo acerquen a cumplir su gran responsabilidad, la educación de profesionistas.

BIBLIOGRAFIA

1. AGUILAR. JOSE ANTONIO Y BLOCK. ALBERTO. Planeación Escolar v Formulación de Proyectos. México. Ed. Trillas. 1977.. 305 p.
2. A.N.U.I.E.S.. Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior. México. ANUIES.. 1986.. 166 p.
3. ARNAZ. JOSE A.. La Planeación Curricular. México. Ed. Trillas.. 1981.. 74 p.
4. BLOCK. ALBERTO Y OTROS. Desarrollo de Capacidades Administrativas. México. Ed. Trillas.. 1978.. 341 p.
5. BLOCK. ALBERTO. Innovación Educativa. México. Ed. Trillas.. 1974.. 154 p.
6. COORDINACION NACIONAL PARA LA PLANEACION DE LA EDUCACION SUPERIOR. Administración de la Educación Superior. 2a. edición. México. Ed. SEP-ANUIES.. 1982.. 232 p.
7. DIAZ BARRIGA. ANGEL. Didáctica v Curriculum. 3a. edición. México. Ed. Nuevomar.. 1985.. 150 p.
8. DIAZ BARRIGA. ANGEL. Ensayos sobre la Problemática Curricular. 2a. edición. México. Ed. Trillas.. 1986.. 113 p.
9. FILHO. LOURENCO. Organización v Administración Escolar. Buenos Aires. Ed. Kapelusz.. 1965.. 242 p.
10. FLORES AGUILAR. JUAN MIGUEL. La Capacitación de los Mandos Intermedios en México. Tesis para obtener el título de Lic. en Pedagogía. Universidad Panamericana. México.. 1982..
11. GAGO HUGUET. A.. Modelos de Sistematización del Proceso Enseñanza-Aprendizaje. México. Ed. Trillas.. 1977.. 81 p.
12. GARCIA HOZ. VICTOR. Principios de Pedagogía Sistemática. 10. edición. Madrid. Ed. Rialp.. 1960.. 696 p.
13. GARCIA HOZ. V. Y MEDINA RUBIO. R.. Organización v Gobierno de Centros Educativos. Madrid. Ed. Rialp.. 1986.. 394 p.

14. GONZALEZ-SIMANCAS. JOSE LUIS Y OTERO. OLIVEROS F..  
Universidad y Cambio. Pamplona. Ed. EUNSA.. 1969.. 136 p.
15. GUZMAN VALDIVIA. ISAAC. La Ciencia de la Administración. México. Ed. Limusa.. 1966.. 238 p.
16. ISAACS. DAVID. Cómo mejorar la Dirección de los Centros Educativos. 3a. edición. Pamplona. Ed. EUNSA.. 1980.. 232 p.
17. KAUFMAN. ROGER A.. Planificación de Sistemas Educativos. México. Ed. Trillas.. 1973.. 189 p.
18. LARIS CASILLAS. FRANCISCO JAVIER. Administración Integral. 6a. edición. México. Ed. CECSA.. 1977.. 329 p.
19. LEMUS. LUIS ARTURO. Administración. Dirección y Supervisión de Escuelas. Buenos Aires. Ed. Kapelusz.. 1975.. 370 p.
20. LLANO C.. CARLOS. Análisis de la Acción Directiva. México. Limusa.. 1979.. 307 p.
21. MEDELLIN. RODRIGO A.. Y MUNOZ. CARLOS (Comentaristas). Lev Federal de Educación. México. Centro de Estudios Educativos.. 1973.. 80 p.
22. MATTOS A.. LUIZ DE.. Compendio de Didáctica General. Buenos Aires. Ed. Kapelusz.. 1963.. 355 p.
23. NERICI. IMIDEO GIUSEPPE. Hacia una Didáctica General Dinámica. 10a. edición. Buenos Aires. Ed. Kapelusz.. 1973.. 541 p.
24. OTERO. OLIVEROS F.. La participación en los Centros Educativos. Pamplona. Ed. EUNSA.. 1974.. 391 p.
25. RANGEL GUERRA. ALFONSO. La Educación Superior en México. 2a. edición. México. Colegio de México.. 1979.. 180 p.
26. REYES PONCE. AGUSTIN. Administración de Empresas. México. Ed. Limusa.. 1968.. 392 p.
27. SALAZAR RESINES. JAVIER. Enfoque de Sistemas en la Educación. México. Ed. Limusa.. 1968.. 392 p.
28. TERRY. GEORGE R.. Principios de Administración. 6a. edición. México. Ed. CECSA. 1972.. 699 p.



29. UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA (UAM). La Ingeniería y sus Métodos. México. División de Ciencias Básicas. UAM.. 1976..
30. UNAM. Lev Orgánica y Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México. México. UNAM.. 1980.. 53 p.
31. UNAM. Y ANUIES. La Planeación Universitaria en México. México. Ensayos.. 1970.. 60 p.
32. VELAZQUEZ JIMENEZ. ARTURO. Los Recursos Humanos y la Administración Universitaria. México. SEP-ANUIES. 1982.. 51 p.

*Jesi S*  
*Seleccionada S*

Enrique González Martínez No. 25 Local 1 Tel. 14-83-90

Morelos No. 565 Tel. 14-38-34