

## **LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR COMO ESFERA DE ACTUACIÓN DEL DIRECTOR ESCOLAR**

AUTORES: Maritza del Carmen Guerra Zaldívar<sup>1</sup>

Jorge González Ramírez<sup>2</sup>

Ángela Rodríguez Maden<sup>3</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero” de Holguín, Cuba. E-mail: [maritzag@ucp.ho.rimed.cu](mailto:maritzag@ucp.ho.rimed.cu)

Fecha de recepción: 21 - 12 - 2013

Fecha de aceptación: 14 - 02 - 2014

### RESUMEN

El artículo aborda la organización escolar con una visión que rebasa las concepciones tradicionales basadas esencialmente en la organización del proceso pedagógico. Esta visión es sustentada por resultados obtenidos en los proyectos de investigación Dirección de Instituciones Educativas y Formación de Directivos, así como por trabajos investigativos de estudiantes de la especialidad de postgrado en Dirección de Instituciones Educativas del MINED. En el trabajo se analiza la organización escolar en su doble condición de disciplina científica y de proceso práctico, se defiende el criterio de que constituye una importante esfera de actuación del director escolar y además se enfocan algunas ideas sobre las acciones inherentes a la organización escolar en dicha esfera de actuación.

**PALABRAS CLAVE:** organización escolar; dirección educacional; esfera de actuación; director escolar

### **THE SCHOOL ORGANIZATION AS SPHERE OF ACTION THE SCHOOL DIRECTOR**

#### ABSTRACT

The article addresses school organization with a vision that exceeds traditional conceptions based essentially in the organization of the pedagogical process. This vision is supported by results obtained in the research projects Direction of Educational Institutions and Director Formation, as well as the investigative

---

<sup>1</sup> Profesora del departamento Dirección Científica Educacional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero” de Holguín, Cuba. Doctor en Ciencias Pedagógicas y Máster en Educación con mención en Dirección Educacional, Profesor Titular, Miembro de la Comisión de Grados Científicos, Experto de las Revistas Electrónicas Ciencias Holguín y LUZ.

<sup>2</sup> Profesor del departamento Dirección Científica Educacional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero” de Holguín, Cuba. Doctor en Ciencias Pedagógicas y Máster en Investigación Educativa, Profesor Auxiliar, Miembro del Consejo Científico. E-mail: [jorgeg@ucp.ho.rimed.cu](mailto:jorgeg@ucp.ho.rimed.cu)

<sup>3</sup> Profesora del departamento Formación Pedagógica General de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero” de Holguín, Cuba. Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. Profesor Asistente. E-mail: [lilia@ucp.ho.rimed.cu](mailto:lilia@ucp.ho.rimed.cu)

work of postgraduate students in the Direction of Educational Institutions of the MINED. The article analyses school organization in its dual nature of scientific discipline and practical process defends the criteria of what constitutes an important acting sphere for the school director and also focuses on several ideas regarding the actions inherent to the school organization in said acting sphere.

**KEYWORDS:** school organization; educational direction; acting sphere; school director

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de ordenar las acciones y actividades cotidianas para la consecución de los objetivos del grupo, provocó el surgimiento de la primera forma de organización en la comunidad primitiva, la que posteriormente fue desarrollándose por los hombres en su devenir social mediante un proceso donde la comunicación resultó vital.

Carlos Marx, al caracterizar en *El capital* el doble carácter de la dirección, se refirió a la organización como función esencial de esta, que por una parte es una condición natural en la estructuración de los procesos sociales, surgida de la división social del trabajo, es decir, una forma especial de la acción de los grupos humanos; y por otra un instrumento de las clases dominantes para imponer sus intereses. Es producto y al mismo tiempo elemento de la decisión del trabajo (proceso).

El proceso de organización de la actividad social, se manifiesta en multitud de esferas de la vida y se condiciona por el sistema social, el tiempo en que se desenvuelve, los contextos y los recursos implicados. En este se manifiestan relaciones no solo de carácter social sino también material (sujeto-sujeto y sujeto-objeto), con la peculiaridad que el propio hombre también asume el carácter de objeto de esa actividad organizativa. Es decir, la organización de toda actividad laboral social está estrechamente relacionada con la distribución de responsabilidades y funciones, con la programación secuenciada y sistémica de tareas, con el perfeccionamiento de los métodos y procedimientos de trabajo y la efectividad de los resultados alcanzados.

La organización puede cambiarse alterando la estructura, la tecnología o la dirección de procesos, esto implica reacomodar sus sistemas internos como pueden ser las líneas de comunicación, el flujo de trabajo, la jerarquía, los procedimientos, los métodos de conducción, así como los papeles que desempeñan los miembros de la organización. También esta se modifica por acciones de cambio que involucran a todo el sistema y afectan también a las instituciones.

El presente artículo tiene como propósito fundamental abrir un espacio para el análisis, el debate y la reflexión acerca del rol de directivos educacionales, metodólogos, docentes, asesores, entre otros, sobre el cambio que necesita la organización de los procesos que se desarrollan en las instituciones

educacionales, al concebir la organización escolar como un proceso que asegura la actividad directiva y contribuye a la integración de los restantes procesos, a través de un entramado de relaciones y acciones, cuyo resultado trasciende inevitablemente a la elevación de la calidad de la educación.

Las instituciones educacionales sufren los cambios organizativos propios de cualquier institución, aunque se afectan significativamente, dada la complejidad de la Educación, los múltiples procesos que estas desarrollan y las características propias del producto que obtienen: la formación de la personalidad de los estudiantes, que obligan a meditar acerca de la necesidad de lograr una organización que propicie el logro de los objetivos institucionales.

La participación de los autores en proyectos de investigación sobre la dirección educacional y la experiencia acumulada en la práctica profesional, hacen notar la necesidad de que toda institución educacional organice su vida atendiendo a la estrecha relación que debe existir entre el conjunto de factores que inciden, de forma directa o indirecta, en el crecimiento, desarrollo y educación integral de los estudiantes, lo que es posible lograr a través del proceso de organización escolar, visto este con carácter abarcador.

## DESARROLLO

El logro de una dirección educacional eficiente, se convierte en una tarea de significativa atención para los directores que pretenden alcanzar los objetivos planteados a sus instituciones, de lo que se comprende la importancia que estos conceden a la organización escolar en el aseguramiento del proceso de dirección.

### *1. La organización escolar en una acepción abarcadora*

La necesidad de reconsiderar la organización escolar en el sistema educacional cubano se aborda por diferentes autores. Entre estos Ugalde, 2001, que planteó: “Nuestra sociedad ha adquirido conciencia de un necesario redimensionamiento del sistema organizacional de la escuela. Urge lograr realmente un cambio en el grado de conocimiento y consideración proyectiva, en la concepción organizacional de la labor escolar; entre otros, en la relación con los agentes educativos, el diseño del currículum, la organización funcional, el uso de recursos, la extensión de los servicios, el perfeccionamiento de los soportes profesionales, la capacidad para identificar e incorporar nuevas formas de trabajo, la redefinición de estrategias y de la cultura que se genera”.

Dada esta necesidad se constatan un grupo de investigaciones que abordan el tema. Flores, 2013, sistematizó las definiciones de organización escolar, dadas por González, 1981, Skatkinh, 1982, García, 1984, Pérez, 2005, Fuentes, 2007, Pérez, 2007, así como Díaz, 2010 y a partir de su análisis concluye que los trabajos mencionados han aportado diversas alternativas para el tratamiento a la organización escolar dirigidas al proceso docente – educativo.

Otro investigador de la organización escolar, Gairín, 2000, plantea que “el objeto de la organización escolar no es el análisis de los elementos en sí mismos

(profesor, alumno, espacio, empleo de recursos, etc.) sino en su perspectiva organizacional, en su interrelación con los demás elementos y en función del objetivo planteado” lo que contribuye a una visión más abarcadora de la organización escolar.

Afiliado a esta posición Flores, 2013 considera la organización escolar como “...unidad sistémica, armónica y racional de todos los recursos humanos y materiales que inciden en el logro del fin de la educación y su interrelación con el medio”.

Los autores Fuentes, Elejalde y Suárez, 2008, hacen referencia a definiciones del concepto Organización Escolar abordadas por autores que les anteceden (Blanco, 1924, Hernández y otros, 1954, García, 1968, Arribas, 1977, Del Pozo, 1978, Moreno, 1978, Maíllo, 1979) las que fueron sistematizadas por Nelson, 2013 quien considera que la organización escolar es “la ordenación de todos los elementos que inciden positivamente en la vida de la escuela, para hacer cumplir los objetivos propuestos en cada institución”.

La investigadora citada plantea que su definición concibe a la organización escolar como un proceso que rebasa el marco del proceso pedagógico y permite atender los restantes procesos que se dan en la institución educacional, visión que concuerda con la emitida por Flores.

Por su parte Guzmán, 2013, partiendo de una sistematización realizada a las definiciones de los autores citados por Fuentes, Elejalde y Suárez, expresó: “Teniendo en cuenta las opiniones autorales, se evidencia que su concepción ha ido ampliándose desde el proceso de enseñanza aprendizaje hasta los restantes procesos que se desarrollan en las instituciones educativas” y luego apunta: “Desde este punto de vista la organización escolar debe garantizar la organización de todos los procesos que se desarrollan en una institución educativa”.

Esta autora, en su trabajo investigativo, asume la definición del Colectivo de Autores de la Facultad de Superación a Cuadros “Fulgencio Oroz Gómez”, 2011: “Es un proceso vivo continuo y sistemático de ordenación de las demandas e influencias internas y externas, objetivas y subjetivas que manan las acciones de las Instituciones Educativas y de la comunidad las cuales tienen significación en el aspecto psíquico social y mental” y argumenta que esta se refiere a la organización escolar como un proceso que se enmarca en realidades más amplias que el proceso pedagógico y adquiere una mayor utilidad y sentido al referirse a realidades complejas, donde la necesidad de ordenación es importante.

El análisis de la literatura consultada permite comprender que esta hace referencia a la organización escolar como disciplina científica y como proceso práctico, lo que obliga a un estudio más exhaustivo desde ambas perspectivas.

## 2. *La organización escolar como disciplina científica*

La Organización Escolar como disciplina científica ha constituido tradicionalmente una rama de las Ciencias Pedagógicas y los mayores aportes investigativos, por tanto, se dirigen al proceso pedagógico, sin embargo en la medida que se desarrollan las Ciencias de la Educación, y entre estas la Dirección Educacional, se dispone de un campo de estudio más amplio para esta disciplina.

Desde este punto de vista es comprensible que la Organización Escolar, como disciplina científica, no sólo debe estudiar los aspectos inherentes a la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje de forma particular y al proceso pedagógico de forma general, sino a la organización de los demás procesos que se desarrollan en las instituciones educacionales como son: la formación y desarrollo del personal docente y directivo, el trabajo científico investigativo, el aseguramiento material, el trabajo con la familia y la comunidad, así como las diversas relaciones que establece la institución con el entorno para garantizar el desarrollo de los procesos.

La organización escolar también se refiere al estudio de la interrelación de los elementos que intervienen en una realidad escolar, con vistas a conseguir la mejor realización de un proyecto educativo, se refiere a la realidad escolar y no de la escuela. En este caso se aborda el término escolar como institución educativa, para identificar a las entidades que se encargan de la educación de diferentes segmentos, como espacio para el aprendizaje sistemático y la educación.

La realidad institucional es mucho más amplia, desborda la consideración y ordenación de elementos materiales. Se refiere no sólo a los elementos institucionales, sino también a los extra institucionales, a los que es necesario dar un nivel de organización desde la institución.

La institución educativa es un sistema abierto, precisamente por su interrelación con el entorno. La política educativa concretada en el currículum escolar, se integra por perfiles necesarios a la sociedad que la diseña; y requiere ser contextualizado a los distintos escenarios territoriales donde se materializa.

### *3. La organización escolar como proceso práctico*

La organización escolar, como proceso práctico, constituye el aspecto más visible de la dirección y contribuye decisivamente a su éxito. Es el proceso que asegura la ordenación coherente e integrada de todos los procesos que se despliegan en las instituciones educacionales, según expresan diversos criterios autorales.

Borrero, en el año 2008, afirmó que la escuela debe garantizar su funcionamiento a través de la dirección, para la cual la organización escolar ofrece oportunidades que facilitan la labor del directivo y del resto de los implicados, a partir del papel que desempeñan las formas, las estructuras organizativas y los medios de los cuales se dispone.

Más adelante Borrero, 2008, plantea, refiriéndose al proceso de organización escolar de la secundaria básica: “Norma toda la vida de la escuela, a través de un horario único, integrando las actividades relacionadas con el proceso formativo del escolar adolescente, del docente en formación, la preparación de directivos y docentes, la investigación, la extensión universitaria y el trabajo con la familia y la comunidad. Se planifica por los jefes de grado con la colaboración del consejo de escuela, el colectivo de pioneros, la brigada pedagógica y los factores del centro, asumiendo el director la máxima responsabilidad”.

Al exponer su modelo de dirección para la secundaria básica, este autor expresa: “(...) De todos ellos, es el proceso de organización escolar el que permite materializar en tiempo y espacio los demás procesos que transcurren en la institución, de manera que ofrece las mayores oportunidades para la integración de los procesos (...) Como sistema armónico de alternativas, posibilita el empleo eficiente de los recursos humanos y materiales de que dispone el centro para integrar los procesos que tienen lugar en ella (...) El carácter dinámico, flexible y variable del proceso de organización escolar permite realizar modificaciones ante los cambios, a la vez que garantiza la disposición organizada de todos los factores que intervienen en la escuela y de los procesos que en ella suceden, constituyendo un eje dinamizador (...)”

Este carácter se lo impregna el hecho, de que a través de la organización escolar se moviliza todo el trabajo de la escuela. Este es un proceso sistemático, que actualiza las sesiones diarias del trabajo de la institución escolar (...) En la organización escolar como proceso integrador, el horario único constituye un elemento decisivo y el mismo ha de contemplar de manera armónica la utilización del tiempo y los diferentes espacios”.

Para complementar la idea de la importancia de la organización escolar, como proceso que se dirige y a la vez asegura la dirección educacional, Flores, 2013, argumenta: “La organización escolar, como proceso que se dirige debe considerar las relaciones que se establecen entre las personas y los procesos y la comprensión de que en sí mismo es un proceso que cumple las funciones generales de dirección”.

En opinión de Guerra, 2013 los criterios autorales anteriores coinciden en que la organización escolar es un proceso que se dirige, por tanto atiende las personas que forman parte de la institución (tanto las internas como las externas) y los procesos que se desarrollan en la misma, lo que implica que la organización escolar se planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa.

La planificación de la organización escolar resulta de extraordinaria importancia al permitir prever con antelación todo lo necesario para el desarrollo de los procesos. Esta función incluye la determinación de los objetivos, el contenido de las actividades a realizar, los métodos que se emplearán, los medios necesarios para lograr los objetivos, las formas organizativas más apropiadas y además cómo se controlará y evaluará la actividad realizada.

Con frecuencia la planificación se registra en planes que en el ámbito educativo son: plan de clases, plan de trabajo, plan de acciones, u otras formas de acuerdo al fin que se persigue. En este caso el plan de organización escolar es más general e incluye horario de vida de la institución escolar, horarios docentes, espacios escolares, actividades comunitarias, entre otras, en fin, es la planificación de la vida de la institución escolar.

La organización de la organización escolar se encarga de llevar a la práctica lo planificado. El contenido de esta función es determinar y realizar las coordinaciones que resulten necesarias y garantizar todo lo que se precisa para obtener éxito en lo previsto. La organización determina, en buena medida, que las acciones pronosticadas puedan realizarse satisfactoriamente.

La organización de la organización escolar es compleja al tener que garantizar todo lo necesario para el funcionamiento coherente de la institución educacional integrando la coordinación entre personas y procesos en un todo único.

La ejecución de la organización escolar consiste en poner en práctica lo que se planificó y organizó, lo que permite emitir criterios acerca de la efectividad lograda en las anteriores funciones, realizadas esencialmente por directivos. En ella participan la mayoría de los docentes, trabajadores y estudiantes de una institución, quienes contribuyen a cumplir sus propósitos como resultado de los esfuerzos comunes.

Por la amplia participación que requiere, incluye el conocimiento y puesta en práctica de los aspectos sociopsicológicos de la dirección, prestando especial atención a la comunicación y la motivación de los participantes. Incluye la toma de decisiones en la medida que se ejecuta el proceso para asegurar que este vaya por buen camino.

El control y la evaluación tienen como propósito establecer el mecanismo que permitirá comparar lo previsto en la planificación con lo sucedido en la realidad, emitir juicios de valor acerca de su efectividad y adoptar acciones correctivas para lo no logrado. La función de control y evaluación de la organización escolar se ejerce continuamente, se prevén desde la planificación, se organiza cómo se llevarán a cabo y se realizan tanto durante la ejecución como al finalizar esta.

La acción correctiva de esta función, casi invariablemente da lugar a un replanteamiento de la planificación, organización y ejecución de la organización escolar constituyendo un sistema en el que las funciones se relacionan entre sí.

#### 4. *La organización escolar: esfera de actuación del director escolar*

Evidentemente la organización escolar constituye una de las esferas de actuación del director escolar, cuya definición requiere el tratamiento previo de los conceptos esferas de actuación y director escolar.

Almaguer, 2011, cita a Regueiro, 1994, autor que entiende como esferas de actuación "... el espacio en donde se ejerce la autoridad o la influencia de una persona" y luego hace alusión a la definición dada por Pérez (s/f) quien considera como esferas de actuación "el dónde se manifiesta el objeto de la profesión, es necesario precisar que por "el dónde" no solo se entiende el lugar o ubicación física en una dimensión espacial, incluye además las diferentes aristas de la profesión"

La definición de Regueiro tiene como rasgo esencial el ejercicio de la autoridad o influencia de una persona, el cual es esencial cuando se trata de las esferas de actuación de personas que dirigen. La definición de Pérez incorpora el término aristas como áreas en las que se ejerce la profesión, lo que precisa más el concepto. De este análisis puede entenderse que las esferas de actuación son: las diferentes áreas en las que se ejerce la autoridad y/o profesión de una persona.

El mismo investigador, cita a Valiente, 2007, quien plantea que el director escolar en el caso de Cuba se define como "... el representante del Ministerio de Educación en el centro docente y su función es la de ejercer la autoridad en los aspectos políticos, técnicos y administrativos de la docencia, así como dirigir, conducir, supervisar, controlar y evaluar la actuación del personal docente y administrativo y las actividades del desarrollo del proceso docente educativo y toda la vida escolar del centro".

Esta definición da una visión holística de la complejidad del cargo de director, el que desempeña variados roles y actúa en múltiples esferas, las cuales no han sido suficientemente precisadas.

Como resultado del análisis de ambas definiciones puede entenderse las esferas de actuación del director escolar como: las diferentes áreas en las que ejerce su autoridad y profesión, en los aspectos políticos, técnicos y administrativos, el máximo representante del centro docente.

En el resultado que presenta Almaguer, como parte del proyecto de investigación Dirección de Instituciones Educativas, también se define el concepto esferas de actuación del director escolar como "áreas funcionales donde se agrupan procesos afines que son contenidos de la Actividad Pedagógica Profesional de Dirección (APPD)."

En el referido documento Almaguer incluye la organización escolar como una de las esferas de actuación del director y considera que los procesos que forman parte de esta son: la elaboración del horario único en la institución educativa y la elaboración del reglamento interno de la institución educativa.

González, 2009, por su parte, asume la organización escolar como una esfera de actuación del director escolar y declara un grupo de acciones acompañadas

de su contenido, las cuales se dirigen a la formación de estos, por el valor que tienen para el desempeño de su actividad profesional de dirección.

Según este autor “Para la influencia formativa hacia el dominio de los elementos que configuran la profesionalidad del director, relacionados con la organización escolar, debe establecerse una gradación, sustentada en niveles formativos, para incidir de forma escalonada en la preparación para los diferentes cargos de la estructura de dirección de la escuela”.

Rodríguez, 2013, en el desarrollo de su trabajo investigativo analiza la organización escolar como esfera de actuación asociada al desarrollo de la capacidad de dirección del director de Filial Pedagógica Universitaria. En la dimensión nombrada “La actividad técnico organizativa en la dirección educativa” propone un grupo de capacidades, conocimientos y habilidades propias de la organización de las filiales tales como: la delegación de autoridad, la organización del tiempo, la administración de recursos, entre otros.

Según esta autora para el Director de la Filial Pedagógica Universitaria “la dirección de la institución implica tener presente la creación de condiciones organizativas ambientales que garanticen la proyección y el máximo empleo de los recursos necesarios en las actividades que se desarrollan en dicho proceso (humanos, materiales y financieros)”.

Los estudios investigativos realizados por los estudiantes de la especialidad de postgrado en Dirección de Instituciones Educativas del MINED, tutorados por Guerra en el año 2013: Flores, Guzmán y Nelson, (ya citados) aportan en sus resultados un grupo de aspectos propios de la organización escolar, como esfera de actuación del director escolar, que contribuyen a la comprensión de su complejidad, desde los puntos de vista teórico y práctico.

En la organización de la escuela el director debe lograr, entre otros:

- La atención a las particularidades del nivel de educación en la organización de todos los procesos
- el aseguramiento a la ordenación única de todos los procesos que se desarrollan en la institución
- la estabilidad de los horarios de forma escalonada para aprovechar todos los espacios y recursos disponibles
- la armonización de ambientes, locales, instrumentos, materiales, recursos y personas en un proceso secuencial y congruente
- el diagnóstico de los sujetos que intervienen en los procesos, de la institución y del entorno
- el empleo de métodos y estilos de dirección que aseguren la implicación de todos los miembros de la institución educativa, dándoles el protagonismo necesario desde el nivel de aula hasta el de dirección general.

- el perfeccionamiento de los órganos de dirección y técnicos y del rol de las organizaciones políticas y de masas en la institución educacional
- el cumplimiento de los principios generales de la educación y de la dirección
- la proyección estratégica de la institución, el cumplimiento del trabajo con prioridades y de los objetivos estatales definidos para el curso escolar
- el cumplimiento de los objetivos de los grados y el contenido de los programas de asignaturas
- la consideración de la escuela como sistema abierto en estrecho vínculo con la familia y la comunidad
- la creación de un ambiente psicológico adecuado en el que se desarrollen los procesos
- la aplicación creadora de condiciones que favorezcan las existentes y mejore el ambiente escolar
- la aplicación del sistema de evaluación vigente, respetando la higiene escolar
- la formación vocacional y orientación profesional de los estudiantes
- el empleo de todos los agentes educativos del centro, la familia y la comunidad, de forma organizada y orientados acerca de las acciones y funciones que les corresponden desarrollar en cada caso.

La organización de la escuela descansa en un régimen de vida que influye no sólo en el crecimiento y desarrollo de los estudiantes, estado de salud y capacidad de trabajo, sino también de los docentes y directivos. El régimen de vida está asociado a las tareas que se realizan en una unidad de tiempo con un orden y frecuencia adecuados, de acuerdo con las características de las personas que forman parte de la institución educacional, de los procesos que en esta se desarrollan y de las propias de dicha institución.

Es lógico que el régimen de vida cambie de una institución educativa a otra, en correspondencia con su nivel, características anatomofisiológicas de los estudiantes, planes de estudio, preparación del personal docente, experiencia de los directivos, situación social y económica de los padres, características de la comunidad donde se encuentra, entre otros factores, por lo que el director, como figura principal debe lograr adecuaciones que sin dejar de cumplir las normativas nacionales, inicien en las estructuras de base y lleguen hasta las superiores, asumiendo un papel más creativo y protagónico.

También debe considerar los cambios estructurales y las transformaciones que se operan en la Educación de forma general y en los diferentes subsistemas en particular, que afectan la organización escolar con incidencia en los horarios docentes, la formación de maestros y profesores en la escuela, la especialización en asignaturas a partir de un conocimiento general o viceversa,

la necesidad de incremento del trabajo docente-metodológico y científico-metodológico, entre otros.

La institución engendra su propia dinámica, ritmo, necesidades e intereses, se levanta ante los obstáculos y cumple sus funciones para el logro de los objetivos educativos. Compete al director, como intermediario en las relaciones interpersonales, formar un colectivo capaz de dialogar y concretar conocimientos para el logro de los propósitos del trabajo colegiado, la obtención de experiencias y la solución de problemas de interés común.

La organización escolar se sustenta en la participación comprometida y democrática, en la creación de un ambiente de respeto a la diversidad, así como en la búsqueda de colaboración para solucionar problemas de carácter organizativo que afectan a los docentes y el resto del personal.

Para obtener una adecuada organización escolar el director debe relacionar todos los elementos de forma equilibrada, los objetivos que constituyen las directrices orientadas al funcionamiento de la escuela, el empleo eficaz de los recursos disponibles en el centro, la estructura y uso de los locales, el empleo de la tecnología en los diversos procesos que se dirigen, los métodos de trabajo que dinamizan la actividad del sujeto en la ejecución del contenido de su trabajo, el ritmo de desarrollo de los estudiantes y la implicación que en ello tendrá el colectivo pedagógico, el trabajo con la familia y la comunidad, el cumplimiento de los principios y requisitos higiénico-pedagógicos, el empleo de la investigación científica en la solución de problemas que la requieran, entre otros.

La organización escolar penetra todas las actividades que se realizan en la escuela, tanto con los alumnos como con los trabajadores, la familia y la comunidad y en gran medida es responsable del desarrollo individual en las esferas física, intelectual, emocional y social de los miembros de una institución educacional.

## CONCLUSIONES

El estudio de la Organización Escolar se inició en las Ciencias Pedagógicas pero a medida que se desarrollan las Ciencias de la Educación, entre estas la Dirección Educacional, se ha ido ampliando su conocimiento teórico, por lo que actualmente debe comprenderse como un proceso que se dirige (cumple las funciones de planificación, organización, ejecución, control y evaluación) y además articula el quehacer de los miembros de la institución educacional y los procesos que se desarrollan en esta.

Su objetivo es la ordenación coherente e integrada y el aseguramiento de todos los recursos humanos y materiales, así como de los procesos que se desarrollan en las instituciones educacionales, por lo que constituye una compleja esfera de actuación del director, al penetrar todas las actividades que se desarrollan en una institución educacional.

## BIBLIOGRAFÍA

Almaguer Martí Adrián. (2011). Las esferas de actuación del director escolar. (Material en soporte digital). Departamento Dirección Científica Educacional. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”. Holguín.

Borrero Alarcón Joel. (2008). Estrategia de dirección para la secundaria básica microuniversidad. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín.

Colectivo de Autores. (2011). Facultad de Superación a Cuadros “Fulgencio Oroz Gómez”. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”. La Habana.

Flores Hechavarría Guillermo. (2013). La dirección de la organización escolar en el preuniversitario. Trabajo Final de Especialidad de Postgrado en Dirección de Instituciones Educativas del MINED. UCP “José de la Luz y Caballero”. Holguín.

Fuentes Sordo Odalys, Elejalde Villalón Ángel Oscar, Suárez Monte de Oca Luisa María. (2008). Organización Escolar. Maestría en Supervisión Educativa. Material docente básico del curso. La Habana.

Gairín Sallan Joaquín. (2000). La Organización Escolar, contexto y texto de actuación Editorial Muralla S.A.

González Ramírez Jorge. (2009). Modelo teórico- metodológico para la formación previa del director de centro docente desde el movimiento de la REP. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCP “José de la Luz y Caballero”. Holguín. Cuba.

Guerra Zaldívar Maritza del Carmen. (2013.) Fundamentos teórico metodológicos que sustentan la organización escolar como esfera de actuación del director. Resultado del proyecto de investigación Dirección de Instituciones Educativas. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”. Holguín.

Guzmán Lamorú Yennis. (2013). La Organización Escolar en la dirección de la Secundaria Básica “Pedro Sotto Alba” del municipio Moa. Trabajo Final de Especialidad de Postgrado en Dirección de Instituciones Educativas del MINED. UCP “José de la Luz y Caballero”. Holguín.

Nelson Chacón Mislenis. (2013). Plan de Acciones de Organización Escolar para la dirección de la Escuela Primaria “Revolución Socialista de Octubre”. Trabajo Final de Especialidad de Postgrado en Dirección de Instituciones Educativas del MINED. UCP “José de la Luz y Caballero”. Holguín.

Rodríguez Maden Ángela. (2013). El desarrollo de la capacidad del director en la dirección de los procesos inherentes a la Filial Universitaria Pedagógica. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas (en proceso de elaboración). UCP “José de la Luz y Caballero”. Holguín.

Valiente Sandó, Pedro. (2007). La profesionalidad del director escolar: sus competencias fundamentales. (Material en soporte digital). Departamento Dirección Científica Educacional. Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”. Holguín.