



**MINISTERIO  
de EDUCACIÓN**  
REPÚBLICA DE CUBA

**DPE  
HOLGUÍN**



# Pedagogía 2021

LA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA

Autor: Esp. Mislenis Nelson Chacón

Dr. C. Roberto Doimeadiós Martínez

Dr. C. Arismendi Tamayo Pupo

## **RESUMEN**

Autor: MISLENIS NELSON CHACÓN

Título Universitario: Licenciada en Informática

Título Académico: Máster en Ciencias de la Educación.

Centro de Trabajo: Dirección Municipal de Educación.

Cargo que Desempeña: Directora Municipal

Correo electrónico: mnelson@ho.rimed.cu

Proyecto de Investigación en el que obtuvo los resultados “Dirección escolar y perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación”

Título: LA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA

El trabajo presenta una sistematización sobre el objeto de estudio de la Organización Escolar. Expone una temática que aborda como problema científico: Cómo asegurar una organización escolar a la altura de las exigencias de la escuela primaria, lo que impide elevar la eficacia y parte de una demanda actual de lo que se establece en el "El Modelo de Escuela Primaria Cubana" (MINED, 2008). Su objetivo consiste en el análisis de posiciones teóricas que garanticen la importancia del proceso de organización escolar para integrar y asegurar los restantes procesos que se desarrollan en las escuelas. Como métodos fundamentales se emplearon del nivel teórico: análisis-síntesis, inducción-deducción y análisis histórico-lógico. Los fundamentos abordados se han introducido en la especialidad de postgrado en dirección de instituciones educativas, con su consecuente aplicación en la práctica profesional que desarrollan los especialistas en formación.

**Palabras claves:** Organización Escolar; Dirección Educacional; Gestión por procesos.

## **INTRODUCCIÓN**

Cada vez es más difícil ignorar, que los conceptos cambio, sistema y complejidad, proporcionan rigor científico al razonamientos obre los fenómenos relativos a la escuela, como asegura Michel (1996), la escuela como sistema es algo complejo, condicionado por la dinámica de los cambios económicos, políticos, tecnológicos e ideológicos a escala global, que marcan una real turbulencia ante la inestabilidad mínima que, en apariencia, muestra la institución educativa, de ahí la necesidad de robustecer mecanismos integradores que coadyuven a su desarrollo como organización social.

Puesto que, los centros escolares sufren cambios organizativos en consonancia con la propia complejidad de la educación, los múltiples procesos que en estas se desarrollan y las características propias, según el nivel educativo, del producto que obtienen: la formación de la personalidad de los estudiantes, obliga a meditar acerca de la necesidad de lograr una organización que propicie el logro de los objetivos institucionales.

De manera particular en Cuba, lo perentorio de “Continuar avanzando en la elevación de la calidad y el rigor del proceso docente-educativo, así como, en el fortalecimiento del papel del profesor frente al alumno; incrementar la eficiencia del ciclo escolar...” (VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2017, p.27), como parte del proceso de actualización del Modelo Económico y Social de Desarrollo Socialista, precisa estudiar a la organización escolar y su dirección como proceso substancial que asegura el desarrollo de la escuela como organización social.

Las tendencias más contemporáneas que estudian a la organización escolar, apuntan a una visión más holística que rebasa las concepciones tradicionales basadas, esencialmente, en la organización del proceso pedagógico. Por lo que, en el contexto del Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, es ineludible atender desde la ciencia a la organización de los procesos que se desarrollan en las escuelas primarias, sobre todo si, en los documentos emitidos por el Mined(2015), se consigna que, las prácticas educativas nos dicen que aún persisten insuficiencias en la labor educativa, porque no se produce una adecuada integración de las principales influencias educativas que ejercen los docentes, directivos educacionales,

organizaciones estudiantiles, la familia y los factores de la comunidad sobre nuestros niños, adolescentes y jóvenes.

Es por ello, que la dirección de las instituciones educacionales es un área que cobra cada vez más importancia, por su valor en la articulación que puede aportar, entre la multiplicidad de procesos que se desarrollan en la escuela, con énfasis en 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” (Guerra, González y Rodríguez, 2014, p. 249).

La información obtenida por medio de un diagnóstico fáctico sobre el proceso de organización escolar en escuelas primarias del municipio Moa en la provincia Holguín, así como, las conclusiones derivadas del análisis de su desarrollo histórico-práxiológico, complementadas con las vivencias de la investigadora, acumuladas en su desempeño profesional como maestra, directiva del nivel, revelaron un conjunto de insuficiencias, algunas de las cuales se expresan a continuación:

- Pobre reconocimiento por los directivos, sobre las posibilidades que ofrece la organización escolar como dinamizadora de los procesos que se desarrollan en la escuela.
- Sesgo en la concepción de la organización escolar en la escuela primaria, que no favorece la integración y aseguramiento de las actividades académicas, educativas y sociales que se desarrollan en la escuela y por la escuela.
- Limitada proyección de la organización escolar, que privilegia la organización del proceso pedagógico en detrimento de los restantes procesos.

Los elementos antes enunciados, evidencian la inadecuación de la organización escolar que se desarrolla en las escuelas primarias, muchos de los cuales se relacionan con la falta de integración que le confiere el proceso de su dirección, donde están presentes, muchas veces, la espontaneidad y la improvisación y en consecuencia, la falta de rigor científico.

La interpretación de los datos realizada por la investigadora, le permitió declarar el problema científico de investigación, enunciado en los términos siguientes:

*insuficiencias en la concepción actual de la organización escolar en la escuela primaria, limitan la integración y aseguramiento de los procesos que en ella se desarrollan.*

En la revisión bibliográfica cometida se aprecia, una diversidad de propuestas dirigidas a la organización escolar que permiten comprender y transformar la práctica. De manera particular en América Latina, existe preocupación y necesidad de abordar este proceso con una visión más holística y compleja de la realidad escolar. Lo anterior permitió definir como *objeto de investigación*, el *proceso de organización escolar de la escuela primaria*.

El análisis-síntesis realizado, permitió revelar algunas inconsistencias teóricas existentes, las que están referidas al:

- Exiguo tratamiento a la organización escolar y el proceso de su dirección como parte esencial de este objeto de investigación,
- Limitado abordaje de la organización escolar, sin especificar el contenido particular para la escuela primaria, ni sus especificidades atendiendo a los diferentes tipos (urbanas, rurales, graduadas, multigradas, internas, semi-internas, externas),
- Restringido estudio en las propuestas analizadas, las que, por lo regular, examinan un ámbito del contenido de la organización escolar y no el proceso en su conjunto,

La consideración de la organización escolar como un supra proceso que asegure las interrelaciones de los restantes procesos de la escuela primaria brinda los recursos metodológicos para mejorar la efectividad escolar.

## **DESARROLLO**

El concepto general **Organización** ha sido tratado con diferentes acepciones, tales como: entidad, ordenación y función general de dirección.

(Rodríguez sf) Trata la organización como entidad y cita definiciones de autores que le dan tal connotación: Weber, 1922, Argyris, 1957, Barnard, 1959, Etzioni, 1964, Kantz y Kahn, 1977, Weinert, 1987.

Sintetizando sus definiciones puede afirmarse que la organización, como entidad:

- Es un colectivo social que interaccionan entre sí mediante un sistema de comunicación y establece relaciones de coordinación y subordinación.
- Se dota de objetivos o metas que pretende alcanzar.

(Pérez y Corrales 1979) Consideran la organización como ordenación de la realidad, estructuración conveniente de elementos, acciones y operaciones. De esta forma no solo se organizan actividades, sino también entidades y procesos con la función social de alcanzar la consecución de fines y metas necesarias para el desarrollo de la sociedad.

La organización, en este caso, se refiere a la ordenación, colocación, disposición de un sistema estructurado según principios preestablecidos, es un proceso que prepara los medios o recursos requeridos de carácter personal o material, para cumplir el objetivo propuesto. Constituye el aspecto más visible de la dirección.

Como función general de dirección la organización ha sido abordada por (Borrego, 1989); (O'Donnell, 1972); (Portuondo, 1990); (Carnota Lauzán, 1991)(Guerra, 2005), entre otros.

Del análisis realizado a las definiciones de los autores citados, se considera que la organización como función general de dirección posibilita:

- La creación de una red de relaciones que asegura la integridad del sistema.
- El establecimiento de coordinaciones verticales y horizontales.
- La determinación de los responsables y sus colaboradores.
- La orientación de los objetivos, las responsabilidades y las tareas.

La organización, como función de dirección, es ampliamente usada en la escuela para el cumplimiento del ciclo directivo, así como para el desarrollo de los procesos y las tareas. De este modo puede afirmarse que el concepto organización de usa en la escuela en sus tres acepciones: entidad, ordenación de elementos y función general de dirección.

Un concepto restringido del concepto Organización es el de **Organización Escolar**. La organización escolar puede referirse a la disciplina científica que la estudia o al proceso práctico que se desarrolla en la escuela.

Como **disciplina científica** se estudió inicialmente por la Pedagogía, (Rodríguez sf) cita a (Batanaz, 2003) que plantea, "la Organización Escolar es la rama científica de la Pedagogía que tiene como objeto propio la búsqueda y estructuración sistemática de conocimientos interrelacionados coherentemente entre sí y obtenidos por métodos idóneos sobre la institución escolar, entendida ésta como organización compleja y

dinámica, con la doble finalidad de explicar la realidad de la escuela en el contexto social en el que se inscribe y de promover dinamismos racionales de predicción en orden al progreso de la misma, estableciendo principios básicos de acción orientados a la mejora continua de la realidad escolar y de los procesos educativos que tiene lugar en ella”. (Rodríguez (s/f p.18)

Más recientemente se estudia por la Dirección Educacional. A tenor con ello Pérez, Fuentes &Requeiro, 2013, p. 9, plantean: “Se asume la Organización Escolar como una disciplina científica perteneciente al campo de la Dirección Científica Educacional y por tanto tiene como marco teórico conceptual de referencia aquellos presupuestos que le son necesarios: leyes, principios, contenidos, métodos de investigación o estudio, formas de control y evaluación provenientes de la Pedagogía y de la Dirección Científica Educacional”.

La cita continúa. “Mas, ella no determina las formas de actuación de los elementos humanos dentro del sistema de dirección, sino que su concreción contextual resulta de la cosmovisión y concepción teórico-metodológica y práctica de los sujetos dirigentes de los procesos. La Organización Escolar se convierte entonces en un saber esencial para el trabajo de los directivos y sus colectivos a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos trazados”.

Finalmente los autores citados plantean: “La complejidad y dinámica social argumentan la necesidad de considerar la Organización Escolar no solo como una disciplina que se expande y diversifica en su contenido, sino que a la vez se delimita en un campo singular dentro de la Dirección Científica Educacional; por tanto una disciplina muy interrelacionada con las teorías de los sistemas, de la contingencia y del riesgo; cada vez más relacionada con diferentes campos del saber humano y con diferentes modalidades educativas (como formas organizativas y como instituciones específicas) para concretar en la praxis la política educacional nacional.”

Otra posición es la que asume Rodríguez, al considerar la organización escolar como una ciencia independiente al plantear: “No obstante, el proceso que se desarrolla otorga a la organización escolar entidad epistemológica propia y diferenciada con respecto a las demás ciencias de la educación” (Rodríguez s/f, p. 20) y cita a Lorenzo, 1996, que coincide con este criterio.

Lorenzo, 1996, llega a la conclusión de que: “la Organización Escolar es la Ciencia de la Educación que estudia las teorías de la escuela desde la perspectiva de posibilitar procesos educativos mediante la disposición de sus elementos”. Más adelante plantea que: “la organización escolar es el conocimiento consciente, reflexivo, dudado, activo y en uso de la organización universalizada en las sociedades modernas a la que llamamos escuela en sentido restringido o instituciones educativas en sentido más amplio”.

Desde este enfoque la Organización Escolar es una de las Ciencias de la Educación, limítrofe con la Filosofía, la Pedagogía, La Didáctica, la Psicología, la Sociología y la Dirección Educacional, las cuales le aportan conocimientos y contribuyen a su comprensión.

Estas posiciones permiten afirmar que no existe consenso sobre la posición de la Organización Escolar. García, 1997, estima imprescindible “determinar cuál es el lugar que ocupa la Organización Escolar en el amplio campo de las disciplinas científicas que pertenecen a las Ciencias de la Educación”. (Citado por Rodríguez, s/f, p. 22)

La imprecisa delimitación de la Organización Escolar en las ciencias y su objeto de estudio, está dada por la complejidad de esta disciplina científica, más la que corresponde a la Educación, lo cual obliga a enfocarla desde ángulos diferentes, para apresar mejor su esencia y naturaleza.

Sobre el objeto de estudio de la Organización Escolar se encontraron diversos criterios aportados por los autores: Moreno, 2004; Del Pozo, 1982; Gairín, 1999, Muñoz y Román, 1989; Ferrández, 1990; Antúnez, 1993, Santos Guerra, 1994.

A partir de la revisión y análisis de dichos criterios, la autora considera que el **objeto de estudio de la Organización Escolar** es: La realidad compleja de la escuela en sus consideraciones teórica, estático-analítica, dinámico-sintética y proyectiva, para establecer un orden en dicha realidad y en su interrelación con el entorno, a fin de lograr la optimización de los procesos finales, estructurales y relacionales, orientados al aprendizaje, innovación, cambio y mejora de la eficiencia escolar.

Lo anterior evidencia el carácter abarcador del objeto de estudio de la Organización Escolar en la realidad interna y externa de la escuela, así como la diversidad de elementos, recursos y procesos incluidos en su esencia.



La Organización Escolar, dispone de un campo de estudio específico, el organizativo, en el que influyen las actividades, situaciones, procesos y experiencias en los diferentes ámbitos de la escuela.

En los antecedentes que definen la organización escolar se encuentra J. A. Comenio (1592-1670), precursor de la Pedagogía como ciencia. En su obra clásica *Didáctica Magna* estableció un símil entre la organización escolar y el mecanismo de un reloj en estos términos:

“Una disposición tal de todos cuantos elementos lo integran, en su exacto número, medida y orden, que cada uno de ellos tiene un fin determinado y para este fin los adecuados medios y preciso empleo de estos medios; una escrupulosa proporción de unos y otros, y de la debida coherencia entre cada uno de ellos con su correlativo, y mutuas leyes para comunicar y devolver la fuerza”...dar a las escuela una organización que responda al modelo del reloj, ingeniosamente construido y elegantemente decorado”. (Comenio, 1986, citado por Fuentes, Salcedo & Basaco, 2009, p. 4)

En el siglo XX, un grupo considerable de autores españoles, aportaron definiciones del concepto Organización Escolar: Alcántara, 1900, 1912; Blanco y Sánchez, 1927; Hernández, 1954; García, 1964; Barrio, 1985; Gairín, 1988; Delgado, 1995;

Estas opiniones autorales se refieren a la necesidad de la ordenación respecto a la finalidad educativa, por lo que constituye una visión restrictiva del objeto de estudio de la organización escolar que adquiere una mayor utilidad y sentido cuando se concibe como una realidad compleja, donde la necesidad de ordenación es importante dada una mayor dispersión de intereses.

Resulta significativa la definición de Barrio, 1985, que considera además de la dimensión pedagógica la jurídico-administrativa, lo que contribuye a reforzar la Organización Escolar como disciplina de la Dirección Educacional, enmarcada en las Ciencias de la Educación. Además, concibe la escuela como una institución relacionada con su entorno.

Autores cubanos del siglo XXI enriquecen el concepto de Organización Escolar: Fuentes, 2005b, Pérez, 2007, Fuentes Salcedo & Basaco, 2009, Pérez, Fuentes & Requeiro, 2011, 2013.

Los mismos aportan una visión más amplia del concepto al enfatizar la implicación de todos los recursos existentes utilizados de forma racional, el estudio integral de la escuela en sus diversas relaciones, las particularidades del sistema de dirección en relación con el ordenamiento de las acciones educativas de la institución, así como el análisis de realidades de educación formal y no formal.

“La Organización Escolar es actualmente un campo del saber educacional en pleno proceso de redimensionamiento. Para muchos autores consultados la Organización Escolar por su contenido cuyo estudio científico pretende la teoría y la práctica organizativas y, por el marco institucional en que se aplica “define su núcleo temático en un ámbito interdisciplinario”. (Fuentes, Ugalde, Carbonell, Martínez, Soto, &Díaz, 2007, p. 18.)

Desde su posición los autores destacan la Organización Escolar en un ámbito interdisciplinario, lo que avala su carácter de ciencia independiente.

En la diversidad de **definiciones** de organización escolar, los autores ponen su atención en diferentes aspectos, que en su conjunto revelan los rasgos siguientes:

- La organización escolar tiene como objeto de estudio la escuela, en una visión interna y externa, y como campo su ordenación.
- Considera a la escuela como la integración armónica de elementos: políticos, jurídicos, teóricos, pedagógicos, metodológicos, administrativos y prácticos.
- Toma en cuenta la implicación de todos los recursos existentes, utilizados de forma racional.

A partir de ello el concepto de **Organización Escolar, como disciplina científica**, se entiende como: La ciencia que estudia la ordenación interna de la escuela en interacción con su entorno, mediante la integración armónica de elementos: políticos, jurídicos, teóricos, pedagógicos, metodológicos, administrativos y prácticos, mediante el uso racional de los recursos disponibles, en correspondencia con las particularidades de la escuela.

Autores, 1998, 2002, 2006, 2011; Gairín, 1995, 1998, 1999, 2000; García 2001, 2002a,b; Céspedes, 2003; Fuentes, 1998, 2002, 2005a,b, 2006; Fuentes, Elejalde y Suárez, 2008; Laguna, 2008; Fuentes, Salcedo &Basaco, 2009; Gairín& Castro, 2011; entre otros.

Ello permitió resumir los múltiples aspectos que forman parte del **contenido** de la organización escolar y comprender su complejidad. La organización escolar atiende:

- La definición de las formas de interacción de los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje (planes de estudio, currículo por años, objetivos, contenidos, métodos, medios y evaluación) conocido también como estudio teórico de la escuela,
- la labor educativa del personal directivo, docente, del resto del colectivo de trabajadores y las organizaciones sobre los miembros de la institución escolar,
- directivos, docentes, alumnos, familias, organizaciones, trabajadores y miembros de la comunidad,

Los fundamentos teóricos de la Organización Escolar, como disciplina científica, constituyen un referente importante para abordar la organización escolar como **proceso práctico**.

Para el análisis de la organización escolar, como uno de los procesos que se desarrollan en la escuela, y que resulta de gran importancia por las posibilidades que presenta de integrar y asegurar los restantes si se dirige adecuadamente, resulta necesario definir el concepto **proceso** el cual proviene del latín processus, que significa avance y progreso.

Ortiz, 2014, sistematizó las definiciones de un grupo de autores sobre el concepto proceso: Zaratiegui (1999), Nogueira (2002), Godínez (2004), NC-ISO 9000:2005, González (2006), Llanes (2009), Hernández (2010), Medina et. al. (2010), Ulloa (2012), (Alonso et al. (2013), Lage (2013),

El análisis de la literatura, le permitió concluir que existe consenso en definir a un **proceso** como: “la secuencia ordenada y lógica de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes”. (Ortiz, 2014, p.16)

Esta definición se asume, entendiéndose como clientes al público interno y externo de la escuela (directivos, docentes, alumnos, familias, organizaciones, trabajadores y miembros de la comunidad vinculados a la escuela).

En la bibliografía que aborda el tema pueden encontrarse diferentes clasificaciones o tipos de procesos. González, 2006, propone:

- Supra proceso: proceso que agrupa varios procesos importantes o está referido a toda una actividad estratégica. (González, 2006, p.7).
- Subproceso: proceso que es componente relativamente simple de otro. (González, 2006, p.7).
- Proceso operativo (clave, sustantivo): proceso destinado a llevar a cabo las acciones que permiten

Desde este punto de vista, atendiendo a la magnitud o dominio del proceso de dirección, este puede clasificarse como supra procesó, al encargarse de organizar los restantes procesos de la escuela. A la vez es un proceso de apoyo pues asegura los procesos operativos y estratégicos.

El estudio de autores como: Amozarraia, 1999;Ministerio de Fomento de España, 2005;Normas ISO 9000:2005,Breve diccionario de la lengua española, 2006;González, , 2011; Ortiz, 2012, 2014; Ortiz & Velázquez, 2012;;entre otros, permitió concluir que un proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir las características siguientes:

- Que tenga un propósito definido.
- Exista claridad de las entradas y salidas
- Se puedan identificar los beneficiados, proveedores y producto final.

Tanto en la literatura nacional como en la internacional se reconoce cada vez más la importancia de la gestión de los procesos para obtener éxito en las organizaciones de todo tipo. “De ahí, que el enfoque de procesos después de muchos años de haberse aplicado, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad” (Hernández, Medina & Nogueira, 2009, citados por Ortiz, 2014, p. 16).

El enfoque de procesos suele emplearse en la Gestión de Procesos y en la Gestión por Procesos. La revisión bibliográfica posibilitó analizar resultados investigativos que abordan las definiciones Enfoque de Procesos, Gestión de Procesos y Gestión por Procesos: Díaz, 2002; SESCOAM, 2002; Ponjuán, 2005; Durán, 2006; Alfonso, 2007; Evans, 2008 (citado por Parra, 2010); El análisis de las definiciones conceptuales permitió contextualizarlas a la Educación y definir:

La **Gestión de Procesos**, es una forma de organización que se enfoca en los procesos de la escuela y garantiza el cumplimiento de las actividades, la metodología, las responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos.

La **Gestión por Procesos**, es una forma de organización integral de procesos, diferente de la clásica organización funcional, que prevé las interrelaciones orientadas a los resultados y el alcance de los objetivos estratégicos de la institución escolar como un todo y permite satisfacer las necesidades de directivos, docentes, alumnos, familias, organizaciones, trabajadores y miembros de la comunidad vinculados a la escuela.

La diferencia fundamental estriba en que la Gestión de Procesos se encarga del resultado de cada proceso y las acciones a realizar, mientras que la Gestión integrada por Procesos se encamina a la integración de estos para lograr los fines propuestos, en la alineación de la gestión de procesos con la estrategia escolar.

Esta diferencia sustancial conlleva el análisis de la **gestión integrada por procesos**. Al respecto se plantea: “La gestión integrada por procesos en contextos de sistema integrado no es un proceso aleatorio, su implementación requiere de un cambio en la cultura organizacional, en la forma de pensar y actuar de la alta dirección, y de todo el personal con un enfoque sistémico; comprender los requisitos que se imponen cada una de las partes interesadas, y la necesidad de mantener un estado de equilibrio en función de satisfacerlos, sin detrimento de uno u otro requisito en el momento de la toma de decisión”.(Llanes, Moreno, & Infante, 2014, p. 821)

Desde esta posición la organización escolar, es un supraproceso que tiene la posibilidad de integrar el entramado de procesos que se desarrollan en la escuela y los encadena entre sí, de modo que el resultado de uno sirve de insumo a otro, estableciéndose una compleja red que contribuye a su perfeccionamiento y al de la escuela.

Al considerar la organización escolar como un supraproceso que tiene la posibilidad de integrar el entramado de relaciones de los procesos que se desarrollan en la escuela, exige del concepto **integración**, el que se aborda por Cuendias, 2009 al plantear que la integración: “es más que juntar, incluir, añadir o recopilar. Se trata de conjugar el verbo perfeccionar en términos organizativos y de planificación, para evitar duplicidades y optimizar recursos” (Cuendias, 2009, citado por Llanes, Moreno, & Infante, 2014, p. 823).

La Gestión por Procesos incluye el concepto **procedimiento**, que constituye la forma específica de cómo llevar a cabo un proceso. Esta investigación tiene la intención de

que el modelo teórico de dirección de la organización escolar contribuya a la Gestión por Procesos en la escuela primaria y el procedimiento, que representa su aporte práctico, ayude a la implementación de dicho modelo, por ello la sistematización acerca del concepto procedimiento .

**La organización escolar, como proceso práctico,** se define como: una forma de organización integral de procesos, que prevé las interrelaciones orientadas a los resultados y el alcance de los objetivos estratégicos de la institución escolar como un todo, a través de la secuencia ordenada y lógica de los elementos políticos, teóricos, metodológicos, administrativos y prácticos que aseguran el funcionamiento interno de la escuela en interacción con su entorno y el uso racional de los recursos disponibles, en correspondencia con las particularidades de la escuela, con el objetivo de satisfacer las demandas de los directivos, docentes, alumnos, familias, organizaciones, trabajadores y miembros de la comunidad vinculados a la escuela.

Los fundamentos expuestos contribuyen a la comprensión de un proceso de organización escolar desde una visión diferente que comprenda:

- La connotación de la organización como entidad, ordenación y función general de dirección.
- La posición de la Organización Escolar como Ciencia de la Educación con carácter interdisciplinar
- Las definiciones de organización escolar como disciplina científica y proceso práctico

Las investigaciones sobre organización escolar, expuestas en la literatura consultada, presentan una brecha epistemológica al realizar los estudios desde la perspectiva del proceso de organización escolar, lo que limita su carácter integrador y de aseguramiento a los restantes procesos que se desarrollan en la escuela, por ende, se carece de recursos metodológicos que faciliten dirigir el proceso y contribuya a lograr mayor eficacia escolar.

La consideración de la organización escolar como un supra proceso que asegure las interrelaciones de los restantes procesos de la escuela primaria brinda los recursos metodológicos para mejorar la efectividad escolar.

## **Conclusiones**

- Existe un reconocimiento tácito de los factores relacionados con la dirección y la organización escolar, que inciden en la eficacia de la escuela, avalado por resultados investigativos acerca de la Eficacia Escolar, que confirman la importancia y necesidad de mejorar la dirección de la organización escolar.
- Aun cuando se reconoce la existencia de la organización escolar como uno de los procesos que forman parte de las responsabilidades del director escolar, el concepto dirección de la organización escolar no está referido explícitamente en la literatura especializada.
- La Gestión por Procesos y la gestión integrada por procesos, además de los procedimientos que forman parte de esta teoría, los procesos que se desarrollan en la escuela, la estrategia escolar, así como las leyes, principios, y enfoques de la Dirección Educacional, contextualizados a la dirección escolar, constituyen fundamentos para modelar la dirección de la organización escolar, con vistas a solucionar el problema científico que se aborda.

La organización escolar, como proceso práctico, debe revelar las particularidades del sistema de dirección en relación con el ordenamiento de las acciones de la escuela, proporcionar normas y lograr la coherencia para armonizar de forma secuencial y congruente los restantes procesos que se desarrollan en la escuela, así como los ambientes, locales, instrumentos, materiales y personas, lo que rebasa el marco del proceso pedagógico.

## **Bibliografía:**

1. Afanasiev, V.G. (1978). *Dirección científica de la sociedad*. Moscú: Editorial Progreso.
2. Almaguer, A. (2008). La evaluación de la dirección del cambio educativo en los institutos preuniversitarios. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Departamento de Dirección Educacional, Instituto Superior Pedagógico José de La Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
3. Almenara, J. & Duarte, A. M. (s/f). *Organización escolar y medios de enseñanza*. Universidad de Sevilla. España. (Material en soporte digital)
4. Alonso, S. (2002). *Sistema de trabajo del MINED*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
5. Alonso, S. & Sánchez, P. (1994). *Alta Gerencia Educacional*. (Material en soporte digital).
6. Álvarez, C. (1999). *La escuela en la vida*. La Habana: Pueblo y Educación.
7. Álvarez, S. A. (2011). *Gestión por procesos*. Oviedo, España: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
8. Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón.
9. Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona, España: Horsori.
10. Antúnez, S. (1993). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona, España: Horsori.
11. Antúnez, S. & Gairín, J. (1977). *Organización Escolar*. Barcelona, España: Arribas.