



**SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 05D MONCLOVA**



**HACIA UNA PLANEACION DINAMICA Y PARTICIPATIVA
EN LA ESCUELA PRIMARIA**

**TESIS PRESENTADA EN OPCION AL TITULO
DE LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA**

**MARIA ANTONIETA GARCIA VALDES
MARICELA JIMENEZ CORONADO**

MONCLOVA, COAHUILA 1993

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION.

Monclova, Coah., a 16 de Julio de 1993.

C. MARIA ANTONIETA GARCIA VALDES Y MARICELA JIMENEZ CORONADO.
P R E S E N T E :

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado de su trabajo titulado: "HACIA UNA PLANEACION DINAMICA Y PARTICIPATIVA EN LA ESCUELA PRIMARIA" opción TESIS asesorada por el PROFR. LUIS ALBERTO RIVAS AGUILAR, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institucion.

Por lo anterior, y previa comprobación de haber acreditado la totalidad de las materias del plan de estudios, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

A T E N T A M E N T E .


MTRO. JESUS CIRO LOPEZ DAVILA.
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION.



Srta. de Educación Pública

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 054
MONCLOVA, COAH.

DEDICATORIA

A nuestros queridos padres
por su incondicional apoyo
y comprensión.

A nuestros hijos y esposos
que constituyen la fuerza
y entereza de nuestra existen
tencia.

A los asesores de
U.P.N. que nos moti
varon hacia cambi
os sustanciales
e innovadores, en
riqueciendo nuestra
práctica dire
ctiva.

La escuela de mayor eficacia será la que sepa conjugar el recurso humano con el empleo de métodos y técnicas acordes que promuevan la coparticipación en la toma de decisiones para alcanzar una planeación objetiva y eficaz.

INDICE:

	PAGINA
INTRODUCCION	7
CAPITULO I LA PLANEACION EN LA ESCUELA PRIMARIA	10
A.- El problema de la planeaciòn.	11
B.- Importancia de la planeaciòn administra- tiva-en la escuela primaria.	13
C.- Evoluciòn històrica de la administraciòn.	15
D.- Propòsitos de la investigaciòn.	19
CAPITULO II ADMINISTRACION Y PLANEACION EN EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL	22
A.- Administraciòn educativa.	23
B.- Planeaciòn del sistema educativo nacional.	25
C.- El proceso de la planeaciòn.	31
CAPITULO III NORMAS CIENTIFICAS Y ENFOQUES DE LA PLANEACION	34
A.- Normas científicas de la planeaciòn.	35
B.- Enfoque racional de la planeaciòn.	38
C.- Otros enfoques de la planeaciòn.	40

CAPITULO IV FACTORES QUE FAVORECEN LA PLANEACION PARTICIPATIVA	45
A.- Motivaciòn.	46
B.- Comunicaciòn.	50
C.- Liderazgo.	53
D.- Toma de decisiones.	59
SUGERENCIAS	65
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFIA	70

INTRODUCCION

Todos los seres vivos tienden al agrupamiento, el hombre nace en el seno del grupo familiar, se desarrolla y vive siendo miembro de diversos grupos como: la familia, el grupo de juego, el vecindario, el club deportivo, el sindicato, la escuela.

Seguramente que en su origen el grupo humano se debió más a necesidades imperiosas de supervivencia y al instinto gregario, que a su creación consciente y reflexiva; sin negar que desde el primer momento el hombre fue inteligente y social pero el estado actual de la asociación humana es producto esencialmente cultural y no instintivo, es decir, resultado de su inteligencia, de su reflexión, de sus necesidades y de sus problemas.

El hecho de vivir en sociedad ha provocado en el hombre otras necesidades, tales como la de administrar dentro de los grupos en que interactúa, puesto que la administración es congruente con una filosofía de la vida que tanto a nivel personal como social establece como objetivos deseables; la congruencia entre acciones y fines, la mejor utilización de los recursos disponibles y el mejoramiento comprensivo de las capacidades del hombre, a fin de que éste sea el elemento fundamental para la acción de cambio que tanto necesitamos.

Aunque en los últimos años se ha reconocido cada vez más la importancia que tiene la administración escolar en el buen funcionamiento de toda institución educativa, ésta no se ha aplicado íntegramente, debido en gran parte a que se carece de una actualización y formación permanente de los directivos destacando que la planeación se realiza generalmente sin considerar la participación consciente y decidida del personal docente, originando serias deficiencias y dificultades.

En esta investigación presentamos un análisis de la importancia que tiene la planeación dinámica y participativa en el proceso administrativo en la escuela primaria, partiendo del estudio de la evolución histórica de la administración científica, de las relaciones humanas, de la ciencia del comportamiento y de las ciencias de la administración.

A nivel nacional consideramos importante analizar los últimos cuatro periodos gubernamentales, incluyendo el actual, con el propósito de conocer las diversas políticas educativas implementadas y las transformaciones sustanciales que originaron en el ámbito de la administración y planeación educativa.

Se exponen las normas científicas y reglas que deben observarse en el momento de planear, así como también los principales enfoques de la planeación con el propósito de seleccionar aquél que permita una mayor operatividad en la institución escolar.

Presentamos ademàs cuatro factores que consideramos fundamentales para el logro de una planeaciòn eficiente debido al proceso de integraciòn que se establece en todo centro de trabajo, los cuales son: motivaciòn, comunicaciòn, liderazgo y toma de decisiones.

Dentro de los factores mencionados es imposible establecer una jerarquizaciòn de los mismos; resulta interesante la manera en que cada uno se interrelaciona con el otro, corresponde al directivo junto con su personal docente determinar el estilo de motivaciòn, comunicaciòn liderazgo y toma de decisiones que habràn de poner en pràctica en circunstancias especìficas. Es el directivo de la instituciòn quien debe garantizar que todos los elementos que laboran en ella participen en su administraciòn para involucrarlos responsablemente.

Finalmente se manifiestan las conclusiones emanadas de la investigaciòn y se plantean sugerencias que consideramos convenientes para contribuir a mejorar la calidad administrativa en la escuela.

Para cerrar la estructura de este trabajo se presentan las referencias bibliogràficas asì como la bibliografìa utilizada para fundamentar teòricamente esta investigaciòn documental.

CAPITULO I

LA PLANEACION EN LA ESCUELA PRIMARIA

A.- El problema de la planeación.

En la actualidad, la calidad educativa representa un reto a vencer para la educación formal en todos sus niveles y un desafío a superar para quienes participan en ella.

El éxito puede lograrse mediante la participación dinámica y transformadora que les permita involucrarse en la problemática de la escuela, propiciando alternativas viables para cada situación, basadas en la adecuada aplicación del proceso administrativo. Dentro del mismo, la planeación es la primera y la más importante de sus fases por ser en la que se determinan las estrategias y las acciones que se prevé puedan dar solución a situaciones futuras dentro del desenvolvimiento institucional.

Es necesario modificar el enfoque administrativo de la planeación a través de la aplicación sistemática de los principios científicos de la administración que posibiliten la revitalización de lo educativo y mayor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles. Dicho cambio permitirá que las acciones sean más sustantivas, evitando la práctica rutinaria, que se limita por lo general al trabajo oficialmente requerido.

Actualmente en las instituciones escolares se administra para la administración, sin considerar el aspecto técnico pe-

pedagógico que fundamenta el proceso educativo; esto se debe en gran medida a que no existe un criterio común, que obviamente es la educación, que asocie pensamiento, decisión y acción, entre quien toma la decisión, quien planea y quien realiza la acción educativa. La administración se ha limitado a la solución de situaciones presentes mediante la programación y gestión de recursos, olvidándose de anticipar las necesidades y alternativas del futuro.

La organización escolar debe ser fuerte; es importante que el director asuma la función de auténtico líder para regular, optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos; considerando en todo momento al personal docente como el elemento primordial que ha de ser capaz de dirigir hacia el desempeño óptimo que genere mayor calidad en la institución.

La escuela del presente necesita de profesores y directores motivados que ejerzan sus labores dentro de un ambiente armónico, propiciado a través de un proceso de comunicación consultiva y participativa que facilite la toma de decisiones acertadas en lo referente al diagnóstico, pronóstico, objetivos, estrategias, tácticas y control de la planeación institucional.

Por lo anterior se fundamenta la importancia de un buen desempeño del director en el proceso de planeación escolar.

"Para la mejor planeación de las actividades de una escuela, es conveniente considerarla como un sistema." (1) Dicha consideración posibilitaría el conocimiento de los factores fundamentales que participan en el marco educativo y su interrelación con el fin de detectar aquéllos que requieran mayor atención y aplicar los mecanismos adecuados para el logro más eficiente de los resultados.

Por la importancia que la planeación reviste dentro de la educación primaria, se hace el siguiente planteamiento:

¿Cómo influye la motivación, comunicación, toma de decisiones y liderazgo para el logro de una planeación eficiente dentro del proceso administrativo?

B.- Importancia de la planeación administrativa en la escuela primaria.

Es de vital importancia el estudio sistemático de los fundamentos administrativos científicos para cualquier profesional que sea responsable en la dirección de otros individuos. La aplicación metódica de dichos principios es un requerimiento prioritario que debe obedecer a un consenso general de la propia institución.

(1) José Antonio Aguilar y Alberto Block. Planeación escolar y formulación de proyectos p. 31

Una administración competente se logra a través del desarrollo de las cinco fases que la integran: planeación, organización, integración, dirección y control. Hemos considerado a la planeación como tema central de la presente investigación porque es la base sobre la cual habrán de sustentarse las cuatro restantes para el logro del éxito en la organización educativa.

La aplicación de los principios científicos en la planeación nos brinda múltiples ventajas; estimula el pensamiento sistemático de la dirección enfocado al futuro, conduce a una mejor coordinación de esfuerzos de la institución, guía al establecimiento de pautas de actuación para el control, hace que la escuela afine los objetivos y políticas que la orienten, origina una mejor preparación para resolver acontecimientos inesperados, brinda un sentido más real de las responsabilidades recíprocas de los participantes, sirve tanto a corto como a mediano o a largo plazo, es dinámica, creativa y permite alcanzar objetivos en forma óptima.

Cuando en la institución prevalece un ambiente adecuado de motivación, comunicación y liderazgo que promueva la toma de decisiones consultiva y participativa se genera una planeación objetiva y oportuna.

Consideramos a la motivación como un elemento común a todas las etapas que intervienen en el proceso administrativo

escolar, es importante que a través de ella se procure una participación consciente y activa que mantenga siempre el entusiasmo, la creatividad e iniciativa del personal docente - que en un momento dado realice las diversas acciones que se planeen.

Por su parte la comunicación constituye una importante herramienta de trabajo debido a que los individuos, a través de ella, comprenden su función dentro del grupo laboral, así mismo permite la toma y ejecución de decisiones con la finalidad de corregir los objetivos y procedimientos organizativos según sea necesario. Es el nexo que mantiene unidos los diversos elementos interdependientes de una organización y - facilita el intercambio de información del grupo con su medio.

C.- Evolución histórica de la administración.

Nuestra vida siempre se ha regido por las organizaciones, pero fue a partir del siglo XIX que se dio formalidad al estudio de la administración con la Revolución Industrial. Al involucrar grandes cantidades de capital y mano de obra surgió la necesidad de estudiar a las personas que intervenían en dichas combinaciones iniciando así los primeros estudios sistemáticos de la administración.

Para entender mejor el lugar que ocupa la administración en la actualidad es necesario conocer su evolución histórica

a través de cuatro épocas fundamentales que son: la administración científica, las relaciones humanas, la ciencia del comportamiento y la ciencia de la administración.

Epoca de la administración científica; surge con las aportaciones de Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Gantt y Harrington Emerson; se refiere a la aplicación de los principios y conceptos de la ingeniería industrial, al diseño y disposición de la estructura de determinada labor. Para precisar la mejor manera de desempeñar un trabajo se efectuaron estudios de tiempos y movimientos capacitando a los empleados en relación con dichos estudios para involucrarlos.

El incremento en la producción y la eficiencia fueron factores fundamentales de esta época. Se creó la simplificación de las labores, lo que antes hacía un hombre ahora lo realizaban dos o más, se suponía que el individuo se convertía en un experto al repetir una y otra vez la misma labor.

Podemos deducir que aun cuando no todo en la época de la administración científica fue positivo, "teóricamente, toda experiencia representa la pauta para gozar de un futuro más ambicioso" (2). Fue una época de grandes cambios y avances continuos que pretendía lograr mayor eficiencia y productividad, a pesar de no haber logrado totalmente sus objetivos, sirvió de base para el desarrollo de posteriores estudios.

(2) Burt K. Scanlan Principios de la dirección y conducta organizacional p. 44

Epoca de las relaciones humanas; cuando se establecían las bases de la administración científica empezó a surgir la época de las relaciones humanas; los personajes principales que participaron en ella fueron; Elton Mayo, Psicólogo y Fritz Rothlesberger, Sociólogo. Su principal interés consistió en analizar la relación entre los aspectos psicológicos del trabajo y los de productividad.

A través de diversos estudios se pudo constatar que el efecto y la influencia del grupo en el individuo es de suma importancia y la solidaridad y cohesión son factores esenciales. Se dio más atención al aspecto del trabajo y del obrero en lugar de atender sólo los aspectos técnicos y económicos.

Hacemos notar que esta época complementa la anterior por que dentro del desarrollo administrativo brinda mayor atención a las necesidades sociales que motivan el desempeño de los trabajadores tomando en cuenta aspectos tan importantes como la comunicación, cooperación y el liderazgo.

Epoca de la ciencia del comportamiento; esta época se divide en dos fases; la escuela del comportamiento y la escuela del sistema social. La primera se inició en 1940 su interés principal consistió en tratar de comprender a las personas y de mejorar las relaciones interpersonales. Se prestó especial interés a la psicología del individuo en lo que respecta a sus necesidades y motivaciones. Abraham Maslow es considerado

como uno de los precursores más importantes de esta escuela, sus seguidores fueron Herzberg, McGregor y Likert.

La escuela del sistema social partió de la base de que - las organizaciones son sistemas sociales en las que se presenta un intercambio de relaciones culturales, concedió especial interés a los grupos en la interacción que existía entre ellos y en la imperiosa necesidad de crear un sistema integrado. Los colaboradores de esta escuela fueron; Chester - Barnard, Edgar Schein, Chris Argyris y Warren Bennis.

Esta época considera términos tan vigentes en la actualidad como son; la motivación, la integración y la interacción en el interés de lograr mayor calidad en la organización.

Correspondió a este período concentrar los enfoques de - la administración científica y de las relaciones humanas integrándolas con el propósito de "demostrar que la naturaleza del trabajo que las personas realizan influyen en su realización y productividad." (3)

Epoca de las ciencias de la administración; se inició durante la Segunda Guerra Mundial y a partir de entonces ha existido un gran interés en la aplicación del método científico en los problemas de la administración.

(3) James A. Belasco et al. Administración dinámica p. 26

El trabajo de Henry Fayol sentò las bases conceptuales - para el estudio de la administraciòn fue el primero que propuso cinco elementos administrativos afines que corresponden a las fases de la administraciòn que se practican en la actualidad y que son: planeaciòn, organizaciòn, integraciòn, - direcciòn y control

A partir de esta època se hace un ènfasis en el uso de - tèrminos tales como: investigaciòn de operaciones, teorìa de decisiones y teorìa de la organizaciòn, cuyos objetivos primordiales son; la aplicaciòn del mètodo cientìfico en la resoluciòn de problemas complejos y la optimizaciòn del uso de los recursos.

Mediante el anàlisis que sobre las èpocas de la administraciòn hemos realizado es posible notar la evoluciòn que ha ido sufriendo el enfoque administrativo de las organizaciones de manera tal que uno no desecha al anterior sino que lo complementa y supera.

D.- Propòsitos de la investigaciòn.

Por medio de la planeaciòn se trata de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para las contingencias y proyectar las acciones ordenadamente para lograr determinados propòsitos, facilita la construcciòn de un diseño completo del trabajo a realizar y provee los cimientos sobre

los cuales operarán el resto de las funciones directivas.

La planeación es un puente entre la posición presente y - la posición a la que se pretende llegar, permite que sucedan cosas que de otra manera no serían posibles, también es un - proceso intelectualmente absorbente que exige establecer lí- neas de acción racionales y fundamenta las decisiones en pro- pòsitos, conocimientos y estimaciones que se hayan definido - con anticipación.

Con esta investigación pretendemos lograr los siguientes objetivos:

Objetivo general: Eficientar el proceso administrativo en la escuela primaria a través de una planeación objetiva, di- nàmica y participativa.

Objetivos específicos:

- 1.- Reconocer que una planeación dinàmica y funcional deter- mina una administración eficiente.
- 2.- Analizar procedimientos relacionados con la planeación - que contribuyen al uso eficiente de los recursos en bene- ficio de la administración educativa.
- 3.- Determinar la influencia que ejercen, la motivación y co

municación en la planeación de una institución.

- 4.- Definir la importancia del liderazgo y toma de decisiones dentro del proceso de planeación.

CAPITULO II

ADMINISTRACION Y PLANEACION

EN EL

SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

A.- Administraciòn educativa.

La administraciòn es una de las actividades màs antiguas de la humanidad. A travès de la propia evolucion ha ido ampliando el campo de acciòn, de manera que de su aplicaciòn - en el terreno industrial se desarrollò hasta introducir principios cientìficos, que permiten su adaptabilidad a cualquier circunstancia, dándole caràcter universal.

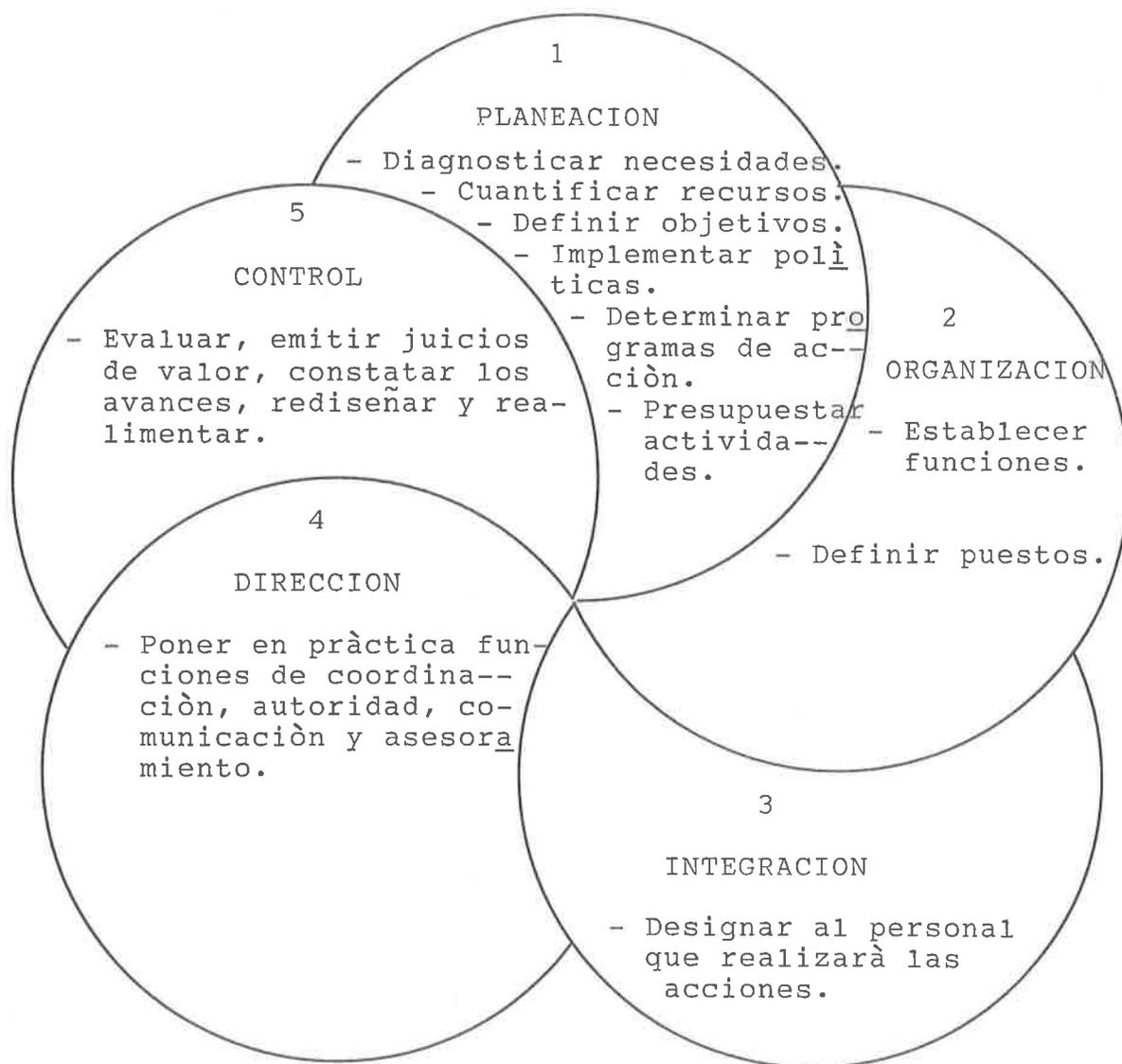
Adquiere su verdadero significado, naturaleza e importancia al constituirse en un proceso necesario a todos los esfuerzos colectivos, grandes o pequeños, a pesar de que en cada caso ese proceso puede variar de objeto y forma. (4)

Uno de los objetivos fundamentales de la administraciòn educativa consiste en propiciar el mejoramiento de la calidad de la educaciòn mediante una acciòn interdisciplinaria - de los aspectos tècnico pedagògicos; econòmicos, polìticos, sociològicos, promoviendo ante todo la educaciòn integral - del hombre.

Toda instituciòn escolar que pretenda eficientar su funciòn educativa requiere de la aplicaciòn sistemàtica de las fases que integran la administraciòn que son; planeaciòn, organizaciòn, integraciòn, direcciòn y control. Dichas fases -

(4) SEP-ENS Teorìas y tècnicas de la planificaciòn y programaciòn mecanograma p. 109

son de gran importancia dentro del proceso administrativo de la educación por lo que su función específica significa:



PROCESO ADMINISTRATIVO

B.- Planeación del sistema educativo nacional.

El sistema educativo se encuentra incluido dentro del contexto social y político de los países, su administración se desenvuelve en base al esquema evolutivo de la administración general, particularmente de la administración pública.

Juzgamos pertinente realizar un análisis de las últimos cuatro gestiones sexenales desde el punto de vista de la política educativa que cada una determinó a partir de las circunstancias del momento, que sirva como antecedente para nuestra investigación documental.

Período de 1970 a 1976; durante el régimen de Luis Echeverría Alvarez, con Víctor Bravo Ahuja al frente de la Secretaría de Educación Pública se pueden apreciar las siguientes características:

- 1.- Una nueva filosofía educativa.
- 2.- Reformas legales.
- 3.- Investigación y planeación.
- 4.- Modernización administrativa.
- 5.- Flexibilidad y renovación pedagógica.

6.- Nuevas posibilidades de enseñanza media superior.

En este sexenio se estableció la Subsecretaría de Planeación y Coordinación Educativa y las Unidades Regionales de Servicios Administrativos. Se estructuró y mecanizó el registro de control escolar en el nivel de primaria que posteriormente da origen a las estadísticas educativas continuas.

Lo esencial de la reforma educativa de esta gestión se sitúa en el campo de la renovación pedagógica, principalmente de la enseñanza primaria. Fueron modificándose totalmente los programas y libros de texto.

Período de 1976 a 1982; siendo Secretario de Educación Pública Porfirio Muñoz Ledo, en la administración del presidente José López Portillo se determinaron las bases para elaborar un plan nacional de educación que diera respuesta a las necesidades propias del país. Dicho plan comprendió un análisis cuantitativo y cualitativo de las situaciones y anticipó probables soluciones a los problemas. Sus propósitos consistieron en reforzar el carácter popular y democrático de la educación, elevar la calidad educativa, vincularla al desarrollo económico y social de la nación, así como asegurar el esfuerzo económico, social y moral del país en la tarea educativa.

El logro más trascendental de esta administración consistió

tiò en haber iniciado y en cierto grado afianzado el proceso de descentralización que permitió el funcionamiento adecuado del resto de los programas establecidos por el sector educativo.

Se crearon, en marzo de 1978, las 31 delegaciones estatales de la Secretaría para coordinar, ejecutar, administrar y planear los servicios educativos federales de preescolar, primaria, secundaria y normal de los estados; en estrecha relación con los órganos centrales, los cuales serían los responsables de normar, controlar y evaluar estos servicios educativos a nivel nacional. Dicha descentralización modificó la estructura administrativa, transformó los procedimientos, reorientó el proceso de toma de decisiones y distribuciones de todos los recursos; se distribuyó el poder.

Período de 1982 a 1988; en el transcurso del régimen del Lic. Miguel De La Madrid Hurtado, en 1984 la Secretaría de Educación Pública puso en marcha los Proyectos Estratégicos que permitieron concentrar y sumar esfuerzos para el logro de los objetivos del Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte.

Destaca entre los Proyectos Estratégicos el llamado; Fortalecimiento de la Capacidad Técnico-Administrativa, de los Directivos Escolares, cuyo objetivo básico consistió en fortalecer la capacidad de gestión administrativa técnico-pedagógica

ca de los Directivos Escolares de Educación Elemental, Media Básica, Media Superior y Superior Tecnológica, para elevar la calidad de la educación, optimizar el uso de los recursos y - hacer de la educación un proceso socialmente participativo.

Se considerò en este proyecto que el directivo escolar es el factor clave dentro del sistema educativo porque en su motivación, conocimiento, capacidad y experiencia, radica gran parte de la responsabilidad que tiene el Estado de proporcionar el primer servicio a que tienen derecho los mexicanos, - que es una educación de calidad que eleve sus condiciones de vida.

Período de 1988 a 1994; de acuerdo a las disposiciones señaladas en el artículo 16 de la Ley de Planeación y en congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994) el Lic. Carlos Salinas de Gortari como Presidente de la República y el Lic. Manuel Bartlett Díaz como Secretario de Educación Pública, presentan el Programa para la Modernización Educativa, como resultado de la Consulta Nacional que se llevó a cabo en todo el país, surgiendo de dicho programa la formulación del Nuevo Modelo Educativo.

Las estrategias para la Modernización de la Educación básica tienden principalmente a brindar una educación suficiente, pertinente y relevante en los niveles que la conforman - así como a implantar mejores sistemas de evaluación y supervi

siòn de los programas. En relación con el àmbito acadèmico se propone que los contenidos de planes y programas se definan - considerando los objetivos de la educaciòn bàsica ademàs de - los programas cientìficos y tecnològicos. Tambièn se contem-- pla la aplicaciòn de procesos que conforman en el educando ac-- titudes de indagaciòn y experimentaciòn para que en todo mo-- mento se favorezca el desarrollo de una cultura cientìfica y y tecnològica.

"Modificamos el sistema educativo para devolverle capaci-- dad de respuesta a los retos de la sociedad de hoy y a las ne-- cesidades que anticipamos para el futuro" (5), estas aspira-- ciones se traducen en los aprendizajes significativos que per-- miten al alumno contar con los elementos indispensables para incorporarse a la vida social promoviendo en èl una actitud - de aprendizaje autodidacta permanente que le facilite el ac-- ceso en cualquier momento de su vida al siguiente nivel de es-- tudios.

Dentro de la reorganizaciòn del Sistema Educativo Nacio-- nal se realiza una transformaciòn de gran magnitud al federa-- lizarse los servicios educativos, responsabilizando a los go-- biernos estatales del servicio de la educaciòn bàsica; así co-- mo tambièn la reforma a planes y programas de estudio median-- te la implementaciòn de un Programa Emergente de Reformula---

(5) S E P Hacia un nuevo modelo educativo p. 3

ción de Contenidos y Materiales Educativos en la educación - primaria, constituyéndose específicamente el planteamiento - de modelos educativos regionales que respondan a un diagnóstico y esquema de necesidades objetivas que se traduzcan en programas científicos de acción.

En cumplimiento de uno de los propósitos del Acuerdo Nacional se dispone la creación de la Carrera Magisterial cuyo objetivo general consiste en "elevar la calidad de la educación nacional a través del reconocimiento e impulso a la profesionalización del magisterio y del mejoramiento de las condiciones de vida y laborales de los trabajadores de la educación." (6)

La carrera magisterial es un sistema integral que incluye tres vertientes de participación que son:

- 1.- Docentes frente a grupos.
- 2.- Profesores en funciones directivas, de supervisión y comisionados.
- 3.- Profesores en labores técnico-pedagógicas.

Con esta carrera surge un nuevo procedimiento escalafonario de promoción horizontal que contiene los niveles; A, B, C, D y E, en las categorías de los profesores de educación básica.

La educación es una gran responsabilidad para el gobierno de cualquier país por lo que periódicamente se analiza y reforma la legislación de los principios que la fundamentan al mismo tiempo que se adapta a las necesidades propias de cada época. Actualmente nuestro gobierno se ocupa del análisis de la iniciativa de Ley General de Educación, que de ser aprobada contribuirá con cambios significativos que habrán de modificar las estructuras existentes, evidentemente con tendencia a lograr una mayor eficacia y participación social en el ámbito educativo.

C.- El proceso de la planeación.

La actividad esencial de la administración es la planeación. "Antes de que se pueda iniciar cualquier otra función administrativa, es preciso fijar la dirección que habrá de tomar la empresa, los objetivos de la misma y los medios para lograrlos." (7) Es a partir de ella que se debe desarrollar todo el proceso administrativo de cualquier institución por lo que hemos considerado a la planeación como tema central de nuestra investigación.

(7) Burt K. Scanlan Op. Cit. p. 59

Peter Drucker define la planeación como un sistema - que inicia con la determinación de objetivos, desarrollo de políticas, planes y procedimientos cuya adaptación a cualquier circunstancia depende de la aplicación de un método - que contemple una retroalimentación informativa. Entendemos que es un sistema por constituirse en un conjunto de fases que le brindan un carácter dinámico a través de la toma de - decisiones en el presente, sobre las acciones que se realizarán en el futuro, posibilitando el logro de los objetivos - preestablecidos. Dicho concepto es aplicable en la adminis--tración educativa.

El proceso de planeación en la administración de la es--cuela primaria tiene como principal objetivo prever la asignación de recursos, los cuales se clasifican en financieros, gasto cotidiano y de inversión; humanos; docentes, directi--vos, asesores, supervisores, administrativos, auxiliares; materiales como; aulas, anexos, mobiliario escolar, libros de texto, formas estadísticas, apoyos y materiales, didàcticos, tecnológicos como; currícula, metodología pedagógica, innovaciones educativas; tiempo: calendario y horario escolar.

Para lograr la optimización en la asignación de los re--cursos es necesario tomar en cuenta la metodología general - de la planeación, adecuándola a la estructura interna de la institución, dicha metodología debe considerar en primer tèrmino la elaboración de un diagnóstico objetivo que permita

identificar las necesidades; logrando conocer a través de esta fase la realidad que prevalece.

Una vez hecho el diagnóstico es conveniente elaborar diversos escenarios que en base a un realismo operativo sean factibles tecnológica, jurídica, política y económicamente; seleccionando el más viable con la finalidad de determinar los objetivos y metas teóricamente alcanzables a través de los medios que integran una serie de alternativas que dirijan a la institución de su estado actual al escenario previamente elegido, respetando en todo momento las normas que se establezcan en el transcurso de la implementación de los medios. Este procedimiento incluye una serie de estrategias que permiten el uso de los medios en base a un programa integrado que facilite la aplicación de las tácticas adecuadas. Todas las acciones mencionadas deben programarse de acuerdo a un presupuesto real.

Finalmente se debe considerar la necesidad de evaluar permanentemente los logros alcanzados y establecer una comparación con los deseados con el propósito de realizar las correcciones posibles para una planeación subsecuente.

Consideramos pertinente reafirmar que dentro del proceso de planeación cada una de sus fases tiene una función dinámica que proporciona al mismo una evolución permanente.

CAPITULO III

**NORMAS CIENTIFICAS Y ENFOQUES
DE LA PLANEACION**

A.- Normas científicas de la planeación.

La planeación es la función que permite estructurar un modelo íntegro de la labor que se va a efectuar y aporta las bases sobre las cuales se ejecutará el resto de las funciones directivas. Por lo tanto es necesario que quienes dirigen se aseguren de lograr una planeación eficaz mediante la observación de las cuatro normas científicas que a continuación se presenta:

La primera norma científica expresa: "La planeación, para su mayor eficacia, debe reconocer y respetar la naturaleza humana de los dirigentes." (8) Son los directivos los responsables de la elaboración de los planes que guiarán su labor directiva; es por eso que reconocer su naturaleza humana equivale a reconocer en ellos: su capacidad de previsión, de mandando su ejercicio para evitar una planeación fincada en la ignorancia; su libertad de proceso, lo cual asegura el respeto de una auténtica decisión; respetar la consecuencia de las decisiones, determinando la dignidad humana del dirigente, que la vida de toda persona está en permanente proyección hacia futuras realizaciones.

La segunda norma señala en esencia que la eficacia de la

(8) Isaac Guzmán Valdivia La dirección de los grupos humanos

planeación debe tener congruencia con el medio en que se desenvuelve el dirigente. Al respecto sabemos que es fundamental que el directivo conozca y aprecie el contexto en el que interactúa y reconozca los recursos que lo componen, éstos son: recursos materiales, físicos y naturales, por un lado y recursos humanos por el otro.

Por su parte la tercer norma expone que: "La planeación para su mayor eficacia, debe reconocer y respetar la naturaleza humana de los dirigidos." (9) Está de acuerdo con la planeación del precepto que recomienda buscar el apoyo de la realidad concreta de los grupos humanos que se dirigen; teniendo siempre presente su capacidad de conocer y comprender los planes a que habrán de ajustarse, así como de promover su responsabilidad solidaria.

La cuarta y última norma considera que para ser eficaz la planeación debe sistematizarse mediante el adecuado enlace de los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas.

Los objetivos se traducen en la previsión de sucesos futuros y en la decisión al seleccionar entre diversas alternativas, en ellos se finca la eficacia de la planeación. Las políticas son preceptos que orientan el pensamiento y la ac-

(9) Ibid. p. 123

tividad de los componentes del grupo; la previsiòn y la decisiòn concretan las polìticas para el logro de los fines establecidos; los procedimientos se refieren a la manera màs objetiva y precisa en que habrà de desarrollarse la planeaciòn, manifiestan la previsiòn y decisiòn de los medios tècnicos - que se aplicarán para lograr los fines fijados con anterioridad. En los programas estàn incluidos los objetivos, las polìticas y los procedimientos que dan origen a un sistema integral y normativo que señalaràn las funciones específicas del grupo.

Los objetivos, las polìticas, los procedimientos y los programas son formas de la planeaciòn que se manifiestan en planes, los cuales seràn de mejor calidad si cumplen con tres reglas bàsicas; claridad, precisiòn y consignaciòn por escrito.

Existen tambièn otras reglas sobre el desempeõ de los dirigentes que se refieren a la mejor forma de hacer los planes; la primera indica que deben elaborarse con la participaciòn decidida y responsable de quienes habrà de intervenir en su ejecuciòn; la segunda considera la necesidad y utilidad de que se den a conocer entre los elementos que se relacionen con ellos; la tercera prevé que deben ser flexibles y alternativos en algunas ocasiones; la cuarta regla determina que los dirigentes deben elaborar sus planes de tal forma que puedan coordinar al personal docente, favoreciendo las -

relaciones armónicas con el objeto de mantener la unidad de los integrantes del sistema; por último es recomendable y provechoso practicar la revisión periódica de los planes.

La aplicación de estas reglas representa la posibilidad de lograr una planeación operativa de mayor eficacia.

B.- Enfoque racional de la planeación.

El saber hacer, querer hacer y poder hacer, son tres condiciones básicas de las cuales depende la efectividad de la planeación. El saber hacer se refiere a la apropiación y dominio de la metodología; querer hacer implica la voluntad política de enfrentar los riesgos propios de todo cambio y apoyar dicha transformación; el poder hacer considera el espacio de concertación política y económica que se presenta entre los que planean y los afectados por el cambio. Esta última condición representa el enfoque que determina el curso del proceso de planeación.

De los diversos enfoques que sobre la planeación existen a continuación se citan algunos de ellos:

La planeación racional propuesta por Karl Manheim, sociólogo alemán, señala dos finalidades que son: la racionalidad funcional cuyo objetivo es el uso eficiente de los medios destinados a los fines que permite seleccionar caminos razo-

nables de acción sin mencionar las metas que se desean alcanzar y, la racionalidad sustancial que implica la capacidad para comprender situaciones complicadas y tomar decisiones sobre los fines.

Sobresalen tres enfoques de planeación racionalista:

1.- El optimizante; planeada por Ackoff, supone que quien dirige el proceso, sea individual o grupal, designa los medios correspondientes a su máxima utilidad, encuentra apoyo en modelos sistemáticos, simulación y en la disponibilidad de computadoras. Su éxito depende en gran medida de la posibilidad de introducir en el modelo todos los aspectos relevantes.

2.- El comprensivo; propuesto por Banfield y Bolan, requiere de una información exhaustiva acerca de todo el proceso metodológico de la planeación. Son características de este enfoque los conocidos planes maestros, planes de desarrollo regional y nacional.

3.- El satisfaciente; cuyos autores March y Simon establecen que este enfoque acepta la imitación de información con que se ha de actuar, su tendencia consiste en obtener sólo niveles de satisfacción. Define el concepto de satisfacción con una íntima relación con el nivel de aspiración, que dice; - a más alto nivel de aspiración menor nivel de satisfacción y a mayor nivel de satisfacción mayor búsqueda de alternati-

vas de acción. Para los seguidores de este enfoque lo importante no son los resultados, sino las posibles consecuencias.

La planeación satisfaciente pone en práctica la técnica de aproximaciones sucesivas sustituye el principio de optimización por el de satisfacción; las estrategias y valoración de sus componentes se buscan en forma serial. La microplaneación regional educativa, conocida como mapa escolar, pertenece a este enfoque.

C.- Otros enfoques de la planeación.

El incrementalismo disjunto es otro enfoque de la planeación, sus autores principales son Braybrooke y Lindblom. Este enfoque brinda una respuesta a la planificación racionalista, fundamentalmente a la comprensiva; permite la realización de cada acción incremental considerada de acuerdo al estado actual del sistema, analiza sólo una porción del universo de todas las políticas y alternativas posibles.

Sus características principales son:

- A.- Eliminan las acciones cuyos resultados no son importantes.
- B.- Se ajustan los fines a las políticas.
- C.- Se analizan, evalúan y resuelven los diversos problemas

en forma ordenada.

D.- Las estrategias se orientan hacia la solución de problemas más que el logro de los fines propuestos.

Este enfoque adquiere un carácter adaptativo, simplificador y menos riguroso que la planeación racional, en especial la comprensiva. Es disjunto debido a que se presenta como una estrategia para la toma de decisiones en una sociedad dividida en grupos de poder, en el cual resulta imposible decidir de manera centralizada.

Dentro del enfoque de exploración mixta, Etzioni considera la vinculación de la planeación y los elementos de la sociología, cuenta con una más amplia perspectiva que la del enfoque incrementalista. Su aplicación se efectúa a través de la toma de decisiones que incluye las alternativas más importantes, las cuales se analizan con exámenes minuciosos que permitan la selección de la más viable. Antes de la ejecución es necesario tomar en cuenta criterios administrativos, políticos y económicos que permitan explorar más comprensivamente la alternativa procesando la información obtenida para posteriores decisiones.

La planeación adaptativa de Ackoff, plantea que los sistemas aprenden de los errores que se cometen durante el proceso y se adaptan a los cambios. El producto principal de la pla-

neación es el aprendizaje que se logra con la participación en el proceso de ejecución; considera el diseño de dispositivos de control que permitan una orientación prospectiva más que retrospectiva.

Un enfoque más es el de planeación innovativa o acción - investigación de Friedman. Este permite la transformación de proposiciones normativas en formas de organización institucional, su propósito y ejecución se funden en una sola actividad, la preocupación principal de sus administradores es conseguir los recursos para la nueva institución.

Ejemplo de la aplicación de este enfoque lo constituye la descentralización administrativa del sector educativo efectuada en el período 1978-1982 en nuestro país.

Ackoff propone el enfoque de planeación participativa, cuyo objetivo fundamental es aprender a hacer planes en base a una participación dinámica en el diseño ideal del sistema planeado el cual debe ser objetivo y viable. Como su nombre lo indica facilita la participación de quienes sufrirán las consecuencias de los resultados del plan; promueven la creatividad en la medida en que se dé la motivación.

La planeación inductiva es un enfoque sugerido por Schon que se constituye en una combinación de planeación participativa e innovativa "es un proceso educativo que tiene como me-

ta enseñar a planear participativamente. Se aprende a planear planeando." (10) El aprendizaje que los participantes adquieren posibilita que se amplíen los horizontes para lograr una visión totalizadora del sistema y del futuro.

A la luz del análisis de los enfoques de la planeación podemos observar que cada uno de ellos cuenta con características muy particulares que permiten su operatividad en cualquier tipo de organización, dependiendo de las circunstancias. Corresponde a cada sistema determinar el tipo de enfoque que mejor responda a sus intereses y expectativas. Ackoff los ubica de acuerdo con sus características en cuatro tipos que son:

- 1.- Reactivo.
- 2.- Inactivo.
- 3.- Preactivo.
- 4.- Interactivo.

Es importante comentar que mucho influirá la personalidad así como la preparación profesional que tenga el directivo para saber escoger el enfoque correcto.

(10) SEP-ENS Teorías de la administración mecanograma p. 20

A continuación se presenta un cuadro comparativo sobre los tipos de planeación:

TIPOS DE PLANEACION	CARACTERISTICAS	ENFOQUES DE PLANEACION
REACTIVO	Añora el pasado, le disgusta el presente y desdena el futuro.	Tradicionalista
INACTIVO	Le satisface el presente, no le interesa el pasado ni el futuro. Busca la permanencia del presente.	Incrementalismo Disjunto.
PREACTIVO	Intenta predecir el futuro y prepararse para afrontarlo.	Racionalista: - Comprensiva. - Optimizante. - Satisfaciente.
INTERACTIVO	Desea el diseño de un futuro anhelado y crea medios para acercarse al objetivo.	Planeación normativa. Acción-investigación. Participativa.

Este trabajo de investigación se fundamenta en el tipo interactivo que se inclina por la planeación inductiva, cuya combinación de planeación participativa e innovativa permitirá resaltar la importancia que tiene la motivación, comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones en el logro de una planeación más dinámica y eficiente.

CAPITULO IV

**FACTORES QUE FAVORECEN LA
PLANEACION PARTICIPATIVA**

A.- Motivaciòn.

Consideramos que la administraciòn eficiente depende en gran medida del enfoque de planeaciòn que se adopte el cual deberà apoyarse en las interrelaciones que se establezcan entre el equipo de trabajo; en base a una adecuada motivaciòn - logrando asì elevar la calidad educativa de la instituciòn.

En toda organizaciòn escolar, es labor del director guiar al personal a su cargo a un clima de trabajo armònico, por lo tanto es imprescindible que conozca las necesidades y expectativas de cada uno de sus colaboradores con la finalidad de facilitarles apoyo en las diversas funciones que habrán de desempeñar. En este sentido Barcelò Matutano, expresa:

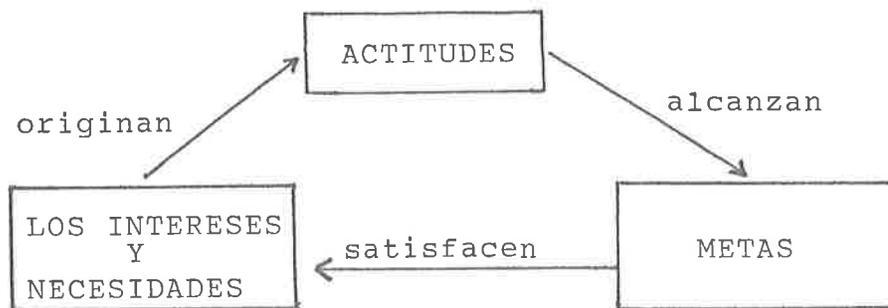
Buena calidad del dirigente es conocer las motivaciones y necesidades humanas, acomodarse a ellas y sacarles partido. No lamentar estèrilmente los defectos de los subordinados -los mismos que negamos en nosotros- sino poner el màs noble empeño en descubrir y aprovechar sus virtudes y buenas cualidades. (11)

La motivaciòn es la fuerza interna que refleja hasta què nivel se comprometen las personas a alcanzar los objetivos - que satisfagan sus necesidades. Toda persona que es miembro - de una instituciòn laboral, es motivado a travès de sus propios intereses originando en èl un determinado comportamiento

(11) Gabriel Barcelò Matutano El oficio de mandar p. 90

que le permitirá lograr las metas propuestas para dar satisfacción a dichas necesidades.

EL CICLO DE LA MOTIVACION



En las últimas décadas ha aumentado el interés por el estudio de la motivación humana, originando nuevas teorías de las cuales se analizan a continuación algunas de las más sobresalientes:

Teoría de la jerarquización de las necesidades de Abraham Maslow; este autor ubica la jerarquización de las necesidades ascendentes de la siguiente forma:

- 1.- Necesidades físicas; la necesidad fisiológica de conservar y asegurar la vida, es fundamental para los seres humanos comprende la necesidad de alimento, agua, ejercicio, vestido, alojamiento y sexo. Además todas las personas quieren tener seguridad para lo cual tratan de proteger su integridad física contra daños y conservar su seguridad emocional.

- 2.- Necesidades sociales; para toda persona son importantes las interacciones que le dan sentido de pertenencia y de aceptación dentro de un grupo.
- 3.- Necesidades de desarrollo; surgen al satisfacer las de tipo físico y social, entre otras, figuran el deseo de ser eficiente, de alcanzar competencia y de autorrealizarse.

Los dos principios de la teoría de Maslow son:

- 1.- El primer principio se le asigna a la importancia de jerarquizar las necesidades ubicando en la base las de tipo físico, en la parte media las sociales y en la cúspide las de desarrollo.
- 2.- En el segundo principio establece que una vez satisfechas en algún grado las de tipo inferior, la motivación se desplaza al siguiente nivel. De lo anterior se deduce que sólo las necesidades no satisfechas son motivadoras.

Las necesidades básicas deben satisfacerse en cierta medida antes que las del siguiente nivel se transformen en motivadoras, como consecuencia las necesidades no son estáticas, se transforman con el tiempo y son condicionadas por la experiencia y las aspiraciones.

A continuación se presenta el esquema de jerarquización de necesidades:

DE DESARROLLO	
AUTORREALI- ZACION	Necesidad de cumplir con nosotros mismos, utilizando al máximo nuestras capacidades y habilidades y desarrollando todo nuestro potencial.
SOCIALES	
AMOR PROPIO	Necesidad de estimarnos y de ser estimados por los demás.
SOCIALES Y DE AFILIA- CION	Necesidad de amistad e interacción con los demás.
FISICAS	
SEGURIDAD	Necesidad de sentirnos seguros.
FISIOLOGICAS	Necesidad de alimento, bebida, calor y alivio para el dolor.

Teoría higiene-motivador; Frederick Herzberg explica la motivación a través de dos factores que son:

A.- De higiene; es el grupo de factores dentro del cual se efectúa el trabajo. Se constituye por el estilo de supervisión, relaciones interpersonales, salario, políticas de personal, condiciones físicas del trabajo y seguridad en el empleo, éstos no motivan a las personas, sin embargo, deben existir para evitar la insatisfacción. Herzberg los cataloga como insatisfactores.

B.- Motivadores; a éstos por el contrario los llamó satisfactores debido a que están relacionados con el trabajo y tienen la capacidad de producir efectos positivos en el rendimiento, tales como; reconocimiento, progreso, posibilidad de mejorar, responsabilidad y logro.

Resultan de gran importancia estos dos factores de la teoría de Herzberg, en la dirección de grupos, dado que en ella se logra el interés por alcanzar la eficiencia laboral.

B.- Comunicación.

La comunicación en el grupo es un instrumento esencial a través del cual los integrantes del mismo, manifiestan recíprocamente su conducta en forma de intercambio de ideas, actitudes, conocimientos y experiencias. En este proceso se invo-

lucra una porción de la realidad compartida y la manera en que cada uno observa e interpreta la realidad. En la vida de toda institución:

La comunicación, ha escrito Rogers y Agarwala-Rogers (1980), es el fluido vital de una organización, (...) penetra en todas las actividades (...) representa una importante herramienta de trabajo en la cual los individuos entienden su papel en la organización e integra las subunidades organizativas (...) proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizativos y los procedimientos según la situación lo demande (...) es el hilo que mantiene unidas las varias partes interdependientes de una organización y, por último, es vital en el intercambio de información de la organización con su ambiente. (12)

En esta cita los autores plantean un amplio perfil de la comunicación que expresa claramente el importante rol que la misma juega dentro de la institución escolar.

La comunicación está cobrando auge en el presente, situándose como uno de los ejes alrededor del cual gira el nivel de eficiencia de la institución escolar. La implantación de una comunicación funcional debe dar importancia por igual a las dos vertientes que la integran; transmisión de información e interrelación; la primera debe ser cierta y efectiva; la segunda debe establecerse en un ambiente de confianza y apoyo mutuo.

(12) SEP-ENS Op. Cit. p. 178

Dentro de este proceso se utilizan canales escritos y ora les realizàndose el intercambio en forma directa o indirecta, estos canales se deben combinar seleccionàndolos adecuadamente segùn las circunstancias. Dull recomienda al respecto tener - presentes tres criterios bàsicos; el tamaño del grupo que va a recibir el mensaje, la importancia del mensaje y el alcance - del mismo.

Se producen en toda organizaciòn intercambios de comunicaciòn a un doble nivel; horizontal y vertical. La primera posibilita una mejor adaptaciòn e integraciòn al centro escolar, - se establecen redes de relaciones espontàneas, brindando mayor atenciòn a las dimensiones bàsicas de la vida de toda organiza - ciòn; la productiva y la socioafectiva. "Ademàs de permitir - coordinar la tarea tambièn proporciona apoyo emotivo y social al individuo." (13)

La segunda es de tipo ascendente o descendente proporciona poca informaciòn precisa, con frecuencia la administraciòn no da respuesta a esa comunicaciòn en forma oportuna y adecuada regularmente se establece una atmòsfera de autoritarismo, difi - cultando la interpretaciòn de la comunicaciòn.

Una efectiva comunicaciòn en la escuela requiere de un - triple flujo de informaciòn, al respecto Dull considera que -

(13) Ibid. p. 185

la principal función de los directivos consiste en desarrollar y mantener un sistema de comunicación que favorezca la toma de decisiones a través del flujo ascendente, posibilite la implementación de las normas con el flujo descendente y facilite la coordinación de todos los elementos mediante el flujo horizontal.

A continuación se presentan cinco formas que favorecen el proceso de comunicación; en primer lugar las personas deben - saber lo que desean para poder comunicarlo; en segundo lugar debemos aceptar que los demás son distintos a uno y por lo tanto no siempre estarán de acuerdo con nuestras opiniones; en tercer lugar se debe estar dispuesto a aumentar la atención - que uno presta a los demás; en cuarto lugar debemos usar el raciocinio para escuchar correctamente y captar el mensaje de - los demás en sus detalles e ideas; finalmente se deben practicar formas que permitan la verificación de la exactitud de las comunicaciones, tales como; confirmar lo comunicado a través - del planteamiento de preguntas expuestas en diversas formas.

c.- Liderazgo.

En el terreno educativo los investigadores destacan que la función de liderazgo que debe ejercer el director, constituye uno de los factores clave que contribuye a eficientar el proceso de la planeación escolar y por ende a elevar la calidad en general.

Los directores para ser eficaces deben unir a los docentes y a los alumnos con un propósito común, ver recursos donde - otros sólo encontrarían dificultades, motivarlos para que hagan suyo el ideario de la institución, dar al personal una autonomía en sus roles para el alcance de los valores esenciales. Morphet, Johns y Reller indican "que un auténtico compromiso y una responsabilidad real de los subordinados en la organización de un centro permite al director ser agente de cambio." (14)

El liderazgo es un proceso activo, interpersonal que básicamente consiste en influir en otros individuos a través de un fenómeno recíproco. Su función se basa principalmente en la - participación sentida, consciente y espontánea que genera el - interés y cooperación de todo el personal para el logro de los objetivos y metas preestablecidas.

Para mejorar las expectativas del personal administrativo, profesores y alumnos de la escuela primaria, es necesario implementar un nuevo enfoque de liderazgo del directivo, para lo cual es importante analizar los diferentes tipos de liderazgo que existen y, en base a ello, determinar el más eficaz.

Los cuatro sistemas de liderazgo indentificados por Rensis Likert son; a.- Explosivo-autoritario, b.- Benevolente-autoritario, c.- Consultivo-democrático y d.- Participativo-democrá-

(14) SEP Guía para el director. Educación primaria p. 219

tico.

El explosivo autoritario se caracteriza por la falta de - confianza recíproca entre el director y el personal. El director rara vez acepta ideas y opiniones, èl toma todas las decisiones, es el ùnico que ejerce control, no conoce ni le interesa comprender los problemas de las personas. Por su parte - el personal no se siente en libertad de tratar asuntos laborales, no hay espìritu de colaboraciòn en equipo, la comunica--ciòn es muy limitada, existe poca interacciòn.

En el benevolente-autoritario, el director es el encargado de formular las polìticas de la instituciòn, permitiendo - sòlo en algunas ocasiones otras participaciones; ejerce la mayor parte del control, tiene una confianza tolerante, acepta sugerencias en ciertas ocasiones. El personal posee mìnima - responsabilidad para cumplir con las metas establecidas, la - colaboraciòn es limitada, es consultado sòlo en ocasiones para la toma de decisiones, la interacciòn es muy limitada.

Por su parte en el sistema consultivo-democràtico el directivo posee confianza pero no la suficiente; aùn desea tener - control en las decisiones, acepta sugerencias y opiniones, conoce y comprende los problemas del personal, delega responsabilidades moderadamente en cuanto a la revisiòn y control. Los - docentes poseen libertad para tratar asuntos laborales, la mayoría tiene buen sentido de responsabilidad en el cumplimiento

de las metas, la colaboración en equipos es moderada, la interacción se desarrolla de manera confiable, existe una comunicación abierta.

Finalmente en el participativo-democrático, el director - tiene plena confianza en su personal, procura obtener sugerencias y opiniones para ponerlas en práctica, conoce y comprende muy bien los problemas del grupo, la toma de decisiones es participativa. El personal se siente verdaderamente responsable - de las metas de la institución, cumpliéndolas plenamente, participan en todas las decisiones relacionadas con su labor, son responsables en cuanto a los programas de revisión y de control, la interacción es plena, amistosa y confiable.

El problema del directivo de hoy en día, radica en ser democrático en sus relaciones con el personal, aplicando a la vez la autoridad y el control indispensable dentro de la institución. Por ello es conveniente que se asuma el tipo de liderazgo que asegure la consecución de los objetivos y metas establecidas con la participación dinámica de los involucrados.

Las personas siguen al líder para satisfacción de sus necesidades básicas, influidos de diversas fuentes, las cuales pueden ser:

Coersión, se basa en amenazas, castigo verbales y/o físicos, la coersión influye en la conducta de las personas recu--

rriendo a sus necesidades de supervivencia y seguridad.

Recompensa; las recompensas simbòlicas de reconocimiento personal satisfacen las necesidades de estimaciòn, participaciòn y seguridad de los seguidores.

Pericia; cuando el lèder es el experto en algo, el grupo lo sigue apoyàndose en su experiencia y satisfaciendo sus necesidades de participaciòn.

Referencia; el personal desea imitar y parecerse al lèder por el respeto, la capacidad o por sus atributos personales, lo cual satisface sus necesidades de estimaciòn y pertenencia.

Legitimidad; reconocen en el lèder el derecho de decirles lo que deben hacer, legitimando el poder del mismo. Dan satisfacciòn a la necesidad de pertenencia.

Para que su liderazgo resulte eficiente es necesario que el dirigente se apoye en las fuentes que mejor se adaptan a las circunstancias, tratando de obtener el màximo beneficio para la instituciòn educativa, sin olvidar que: "hay que tratar de eliminar el sentido de superioridad del que manda y el sentido reverencial del mandado." (15)

(15) Gabriel Barcelò Matutano Op. Cit. p. 142

Con el objeto de entender la participación del liderazgo directivo en la eficiencia escolar, es importante contrastar el liderazgo transaccional y el transformacional. El transaccional se caracteriza como esfuerzo y como castigo eventuales; en el primero, el director proporciona recompensas de acuerdo al esfuerzo y rendimiento alcanzado, en el segundo de los casos, el directivo establece correcciones cuando no se alcanzan los niveles esperados. Debido a la escasa capacidad de control, tanto de directores como del personal docente, es difícil proporcionar el refuerzo oportuno y aplicar las acciones correctivas cuando sea necesario.

Un líder transformacional formula metas y objetivos con la finalidad de hacer a su seguidor líder. Este proceso de transformación no consiste sólo en otorgar la responsabilidad para lograr la meta, sino más bien en el proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad de decidir su actuación. Este tipo de liderazgo alienta al personal docente a rebasar el límite de lo planeado, a través de más y mejores acciones; propicia una actitud más consciente acerca del valor y la importancia sobre los resultados y de la manera de alcanzarlos; además logra la superación de sus propios intereses en favor de la labor a realizar y de la imagen que debe proyectar la organización elevando el nivel de confianza al ampliar sus necesidades.

Los líderes transformacionales son más activos que reactivi

vos en su pensamiento, más innovadores y creativos en las ideas, así como también, entusiastas en la búsqueda de soluciones porque en lugar de detenerse antes las limitaciones de la organización consideran la posibilidad de transformarlas en oportunidades.

La institución escolar que cuente con el tipo de liderazgo transformacional estará en posibilidad de brindar en sus profesores, alumnos, padres de familia y a la comunidad en general, el reflejo de una escuela de futuro que tiene confianza en lo que emprende, busca el bien común y concede importancia a sus recursos intelectuales para estimar el desarrollo de la comunidad escolar porque, "su más firme deseo es trabajar a través de otros; no en solitario, sino en equipo, así sus propias virtudes se verán complementadas por las de los demás." (16)

D.- Toma de decisiones.

Generalmente los directivos toman decisiones cuando seleccionan objetivos, elaboran planes, organizan, dirigen, coordinan y controlan las actividades que realiza el personal docente; sin embargo la toma de decisiones es un proceso de gran importancia dentro de la planeación, que debe involucrar la participación consciente y decidida de todos los implicados -

(16) Ibid. p. 117

en la práctica educativa, la cual se dará en la medida en que se promueva una adecuada motivación, una comunicación funcional y un liderazgo democrático-participativo; generando en el grupo el sentido de responsabilidad, haciéndolos coparticipes del proceso de planeación a través de la toma de decisiones, con la finalidad de propiciar una administración dinámica cada vez más eficiente.

Existen dos enfoques con respecto a la toma de decisiones; el racional y el administrativo:

El enfoque racional tiene su origen en estudios económicos, realizados por Jeremy Bentham y John Stuart Mill y fue planteado en trabajos administrativos realizados por Henry Fayol, Lenwick Urwiek y George Koontz. Presupone este enfoque que para tomar una decisión es necesario elegir la mejor de las alternativas posibles; resalta el cómo se deban tomar las decisiones más que el cómo se toman en realidad.

El enfoque administrativo fue desarrollado por el profesor Herbert Simon, quien afirma que la capacidad del ser humano para ser racional, es limitada; al tomar una decisión se hace en base a un cuadro mental simplificado de hechos y se selecciona la primera alternativa que satisfaga las necesidades, en lugar de maximizar los resultados. La mayoría pone en práctica este enfoque.

El proceso de la toma de decisiones se desarrolla a través de siete pasos, los cuales se describen a continuación:

En primer lugar es necesario reconocer y definir el problema para determinar el planteamiento del mismo; este parece sencillo, pero resulta de gran importancia por ser la etapa inicial, sobre la que habrá de desarrollarse el resto del proceso y como bien señala al antiguo proverbio, "un problema bien definido, es un problema resuelto a medias." (17)

El segundo paso consiste en establecer la meta a partir de la expresión específica de los gustos, teniendo cuidado en evitar influencias externas.

El tercer paso se refiere a la selección de los métodos de medición que permitan establecer cuándo se han alcanzado cada una de las metas propuestas.

En el cuarto paso se jerarquizan las metas por su importancia con el propósito de construir un modelo.

Dentro de este proceso, el quinto paso señala la reunión de los hechos al rebasar la información confiable y pertinente sobre los factores que conforman el modelo construido.

(17) James A. Belasco et al. Op. Cit. p. 194

El sexto paso consiste en hacer uso del modelo para evaluar cada posibilidad y determinar cuál es la mejor.

Finalmente en el séptimo paso se elige en forma conjunta el plan de acción que habrá de desarrollarse, se da a conocer a las personas relacionadas directa o indirectamente.

Una eficaz toma de decisiones dentro de la institución escolar es un proceso lógico y psicológico que depende tanto del análisis de la información como de las características de los individuos que incluyen, sus motivos, valores y percepciones; de las características del grupo, tales como normas y tipos de liderazgo; así como también de las características de la organización, que se refieren a la competencia de grupos y estilos de comunicación.

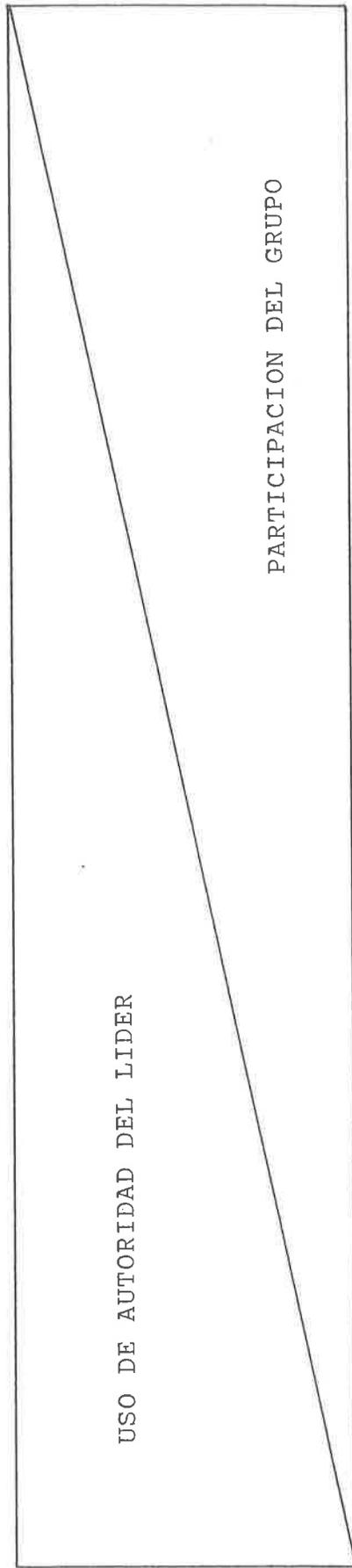
Dada la estrecha relación que existe entre la toma de decisiones y el liderazgo, es conveniente analizar las diversas posturas que el líder y el grupo asumen en el desarrollo de dicho proceso.

En la página siguiente se muestra la constante de conducta en la que se analiza el uso de autoridad del líder con la participación del grupo:

CONSTANTE DE CONDUCTA DEL LIDER EN LA

TOMA DE DECISIONES

El líder determina ← → El grupo determina



USO DE AUTORIDAD DEL LIDER

PARTICIPACION DEL GRUPO

<p>El líder decide, comunica la decisión.</p>	<p>Toma la decisión y la anuncia "vende" al grupo.</p>	<p>Decide y anuncia la decisión, - permitiendo preguntar.</p>	<p>Pone a prueba una decisión, consultando al grupo y decide.</p>	<p>Plantea el problema, recibe ideas y decide el grupo.</p>	<p>Presenta y discute el problema, decide el grupo.</p>	<p>El grupo tiene tanta libertad como él para definir o proponer un problema.</p>
---	--	---	---	---	---	---

Continuando con el análisis de la toma de decisiones, -
Vroom, por su parte, concibe cuatro modelos de toma de deci--
siones los cuales son:

El autocrático; se caracteriza porque en él es el líder -
quien decide por cuenta propia, con base en la información de
que dispone.

El de consulta; es en el que líder comparte el problema -
con el personal docente, pero se reserva el derecho de deci--
dir.

El de grupo; consiste en compartir el problema tratando -
de lograr el consenso del grupo sobre la solución.

El modelo delegado; se refiere a la transmisión de la res-
ponsabilidad de decisión a otro miembro del grupo para que él
determine la decisión.

SUGERENCIAS

A continuación se incluyen algunas sugerencias por considerarlas pertinentes para mejorar el proceso de planeación administrativa en la escuela primaria.

- 1.- Promover la participación consciente y decidida de directivos y personal docente en el proceso de planeación administrativa institucional, a través de conferencias así como de círculos de estudio además de cursos de actualización y mejoramiento profesional.
- 2.- Fortalecer las relaciones interpersonales mediante un ambiente favorable de motivación y comunicación.
- 3.- Que los directivos consideren en todo momento el conjunto de intereses, motivos, valores y afectos, tanto en forma individual como grupal posibilitando una motivación significativa.
- 4.- Favorecer la comunicación directa entre alumnos, docentes, directivos y padres de familia, a través del diálogo permanente.
- 5.- Que el directivo participe al igual que los docentes en las diversas actividades planeadas, con el objeto de lograr la motivación y confianza de todos ellos.

- 6.- Promover el establecimiento de talleres de directores a nivel de zona escolar con el propósito de intercambiar conocimientos, experiencias y expectativas que le permitan eficientar el desempeño de su función.
- 7.- Establecer períodos de planeación en relación con los aspectos técnico-pedagógicos de la institución, por medio de la toma de decisiones conjunta.
- 8.- Crear ambientes que apoyen las iniciativas y propuestas del personal docente, tanto individuales como de grupo; propiciando la aportación de ideas y experiencias al poner en práctica las más viables.
- 9.- Que el director se comprometa a integrar al personal docente conciliando intereses de manera que los involucre promoviendo su coparticipación dentro del proceso de planeación.
- 10- Propiciar en forma permanente los procesos de comunicación, motivación, liderazgo y toma de decisiones con el objeto de favorecer la planeación administrativa en la escuela primaria.

CONCLUSIONES

A través de la información recabada hemos podido comprobar con toda claridad la importancia de una planeación dinámica y funcional dentro del proceso administrativo de la escuela primaria.

La evolución histórica de la administración conjuga el esfuerzo de profesionistas de la ingeniería industrial, de psicólogos y sociólogos, cuyas aportaciones le proporcionaron el carácter científico que se le reconoce actualmente, posibilitando la universalidad de su aplicación.

Con base en nuestra experiencia dentro de la práctica directiva y apoyadas en el análisis de las diversas fuentes consultadas, concluimos que el éxito de toda institución depende grandemente de la debida aplicación del proceso administrativo a través de sus fases de planeación, organización, integración, dirección y control; las cuales fueron propuestas por Henry Fayol en 1916 y aún siguen vigentes. El éxito del proceso administrativo a su vez, depende de la primera de sus fases; la planeación, por ser la que lo fundamenta.

Dentro del Sistema Educativo Nacional se han implementado diversas políticas en el ámbito de la planeación educativa; las cuales han conducido a cambios sustanciales contribuyendo al mejoramiento de la educación nacional, puesto que la apli-

cación de los recursos con que cuenta el país.

En el proceso metodológico de la planeación deben tomarse en cuenta los principios normativos que lo rigen asegurando el respeto de la naturaleza humana, tanto del director como del personal docente; además de la aplicación de las reglas técnicas propias de la elaboración de planes propiciando el éxito de la administración del centro del trabajo. Otro aspecto considerado en la investigación es el que se refiere a los diversos enfoques de la planeación, en el cual pudimos constatar que cada uno de ellos se origina en el anterior, adquiriendo características muy específicas que permiten la aplicación del más viable para el beneficio de una institución.

La dirección de una institución debe garantizar que todos los elementos que laboran en ella participen en su administración para involucrarlos responsablemente a través de diversos factores como son; la motivación, la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones. Respecto a estos factores resulta imposible decidir una jerarquización por su grado de importancia, puesto que cada uno de ellos se interrelaciona con el otro, estrechamente; correspondiendo al director y al personal docente definir en cada caso el estilo de motivación, comunicación, liderazgo y toma de decisiones que habrán de poner en práctica de acuerdo con las circunstancias específicas.

Es necesario que el directivo conozca las necesidades y encauce las expectativas de sus colaboradores, tanto individual

como de grupo, para lograr un alto grado de motivación que origine una participación entusiasta y comprometida hacia el logro de las metas propuestas.

El papel que juegan las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo se ve favorecido a través de un eficaz sistema de comunicación desarrollado mediante un triple flujo de información; el ascendente, que favorece la toma de decisiones; el descendente, que se refiere a la implementación de normas; y el horizontal, que permite la coordinación y participación de todos los involucrados. La funcionalidad de una institución se logra con una comunicación directa, precisa, oportuna y confiable.

Es indispensable que el director asuma la función de auténtico líder para controlar, eficientar y garantizar el alcance de las metas educativas. El liderazgo democrático y participativo propicia armonía y estabilidad generando un ambiente favorable para la toma de decisiones intergrupales.

Por lo tanto el liderazgo influye directamente en el buen funcionamiento de la institución al propiciar una planeación dinámica y participativa.

La motivación, comunicación y el liderazgo; son factores que favorecen la toma de decisiones originando una planeación objetiva, dinámica y funcional.

BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR, Josè Antonio y Alberto Block Planeaciòn escolar y formulaciòn de proyectos Mèxico, Ed. Trillas, 1977, 304 p.
- BARCELO MATUTANO, Gabriel El oficio de mandar Mèxico, Ed. Limusa, 1977. 233 p.
- BELASCO, James A. Administraciòn dinàmica Mèxico, Ed. Limusa, - 1987. 395 p.
- GOMEZ CEJA, Guillermo Planeaciòn y organizaciòn de empresas - 6 ed. Mèxico, Ed. Edicol, 1984. 423 p.
- GUZMAN VALDIVIA, Isaac La direcciòn de los grupos humanos Mèxico, Ed. Limusa, 1966. 238 p.
- HAIMAN, Franklyn S. Direcciòn de grupos Tr. Fèlix Blanco. Mèxico, Ed. Limusa, 1988. 367 p.
- KOLB, David A. et al. Psicologia de las organizaciones Tr. Lui-Amelia Brignardelle. 2 ed. Mèxico, Ed. Prentice-Hall Hispanoamèrica, 1989. 268 p.
- KOONTZ, Harold et al. Elementos de administraciòn Tr. Roberto - Hass Garcia. 3 ed. Mèxico, Ed. McGraw-Hill/ Interamericana, 1988. 636 p.
- LARIS CASILLAS, Francisco Javier Administraciòn integral 6 ed. Mèxico, Ed. Continental, 1985. 329 p.
- LEWIS, Mike y Graham Kelly La eficiencia administrativa Colombia Ed. Norma, 1989. 324 p.
- MATTHIES, Leslie H. Recursos humanos en el diseño de sistemas administrativos Mèxico, Ed. Limusa, 1979. 300 p.
- ROJAS SORIANO, Raùl Guìa para realizar investigaciones sociales 5 ed. Mèxico, Ed. Plaza y Valdès, 1989. 286 p.
- SACHSE, Matthias Planeaciòn estratègica en empresas pùblicas - Mèxico, Ed. Trillas, 1990. 224 p.
- SAYLES, Leonard R. Liderazgo Tr. Raùl Ortiz Martìnez del Rìo Mèxico, Ed. Calypso, 1985. 257 p.
- SCANLAN, Burt K. Principios de la direcciòn y conducta organizacional Mèxico, Ed. Limusa, 1978. 601 p.

SCHUSTER, Frederick E. Informe Schuster Tr. Ricardo Calvert
Pérez. México, Ed. Limusa, 1989. 204 p.

SEP Acuerdo nacional para la modernización de la educación bási-
ca Mecanograma. México, 1992. 28 p.

SEP Administración de una institución educativa Saltillo, 1986.
164 p.

SEP-ENS Teorías de la administración mecanograma. Saltillo
1992. 156 p.

SEP-ENS Teorías y técnicas de la planificación mecanograma
Saltillo, 1992.

SEP Guía para el director. Educación primaria México, 1992.
286 p.

SEP Hacia un nuevo modelo educativo México, 1991. 166 p.

SEP Programa para la modernización educativa México, 1989, -
202 p.

SEP Programa para la modernización educativa 1990-1994 Saltillo,
1991. 101 p.

SILICEO, Alfonso Capacitación y desarrollo de personal 2 ed.
México, Ed. Limusa, 1982. 152 p.