

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y CULTURA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 25-A

LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN EN EDUCACIÓN
PRIMARIA

GAMALIEL VELARDE FONSECA

CULIACÁN ROSALES, SINALOA; ENERO DE 2010.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y CULTURA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 25-A

LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN EN EDUCACIÓN
PRIMARIA

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
EDUCACIÓN

P R E S E N T A:

GAMALIEL VELARDE FONSECA

CULIACÁN ROSALES, SINALOA; ENERO DE 2010

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Delimitación del problema.....	8
1.3 Justificación del problema.....	8
1.4 objetivos.....	9
CAPÍTULO II PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANEACIÓN ESCOLAR	
2.1 Generalidades de la planeación.....	12
2.2 Paradigmas y planeación educativa.....	15
2.3 La planeación de la vida personal.....	17
2.4 Considerando a la sociedad para planear.....	18
2.5 La planeación escolar.....	20
2.5.1 Planeación de las actividades cotidianas.....	21
2.5.2 El maestro como estrategia de la planeación.....	22
2.6 Competencias del maestro para realizar el ejercicio de la planeación.....	22
2.6.1 El liderazgo.....	24
2.6.2 La creatividad y la innovación.....	35
2.6.3 La responsabilidad.....	37
2.6.4 La ética profesional.....	38
2.6.5 La comunicación.....	39
2.6.6 La apertura al cambio y la transformación.....	41
2.6.7 El aprender a aprender.....	42
2.7 Resultados posibles en el aula a partir de la planeación del trabajo	
Pedagógico.....	43
CONCLUSIONES.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	48

INTRODUCCIÓN

La planeación es una de las acciones fundamentales que permite lograr las metas propuestas de una mejor forma, permite dosificar los esfuerzos, los tiempos, especificar materiales, y principalmente clarificar la ruta o las rutas de trabajo a seguir, así como también los procesos de evaluación y seguimiento de las tareas y acciones realizadas. Estos procesos si se realizan de manera adecuada, recuperando la realidad de la enseñanza y de aprendizaje en los niños y niñas generan ideas de lo que está sucediendo en el grupo, con los niños, con el tiempo de trabajo pedagógico, los materiales, etc., que pueden ser útiles para buscar transformar la práctica docente, reestructurando la planeación didáctica.

De acuerdo con el plan de estudios 2009, educación básica. Primaria

Conviene tener presente que la puesta en práctica del currículo, pese a que debe ser cuidadosamente planeada, es siempre, para un profesor, una actividad creativa alejada de toda rutina y de resultados previamente pautados. Las interacciones que el maestro logra generar entre los alumnos, la calidad de las actividades que propone, la comprensión y el manejo profundo y creativo de los enfoques de las asignaturas y de los contenidos, los recursos didácticos que utiliza, son el resultado de prácticas docentes reflexivas e innovadoras.¹

Por ello requiere que la planeación didáctica sea sentida, es decir que se genere de necesidades, en el caso de la escuela primaria, de los grupos a los que se atiende. Si esta acción se realiza a partir de lo que se cree y se supone se convertiría en una actividad que muy probablemente no generaría los resultados que se esperan, por ello es importante que su fuente esté en las propias necesidades de los alumnos, y que además mantenga relación directa con el curriculum escolar.

¹ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP). Plan de estudios 2009. Educación básica. Primaria. Ed. SEP. México. p. 38

Cierra trabajando competencias que desde una apreciación particular deben tener los docentes para realizar la planeación, así como describiendo posibles resultados cuando se realiza este ejercicio de manera recurrente.

Después se plantean las conclusiones a las que se llegan al cerrar esta tesina, así como la bibliografía consultada para su construcción.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

La necesidad de realizar la planeación didáctica en las escuelas resulta una situación incuestionable en los tiempos actuales, pues es un proceso que representa, la interacción e intereses de los actores que participan en ella, para anticipar y orientar el futuro, no a manera de predicción sino de construcción.

En la planeación didáctica es necesario que todo los actores estén involucrados, en especial los alumnos; es importante que éstos manifiesten sus necesidades e intereses y sugieran qué hacer y cómo hacerlo, teniendo estos aportes, el maestro organizará las actividades de forma estratégica, analizando las posibles consecuencias para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos y amenazas; debe ser realista tanto en la organización y no caer en la simulación, para lo anterior es indispensable no olvidar lo que los niños manifestaron. Y ser congruente en lo que planea y en lo que hace en el aula.

Buscando trabajos en la Universidad Pedagógica Nacional que trataran este tema se encontraron los siguientes, la tesina “La planeación del proceso didáctico en preescolar rural”. Realizada en mayo de 2002; En donde la responsable, la Profra. Martha Lazcano Payán, resalta a la planeación como acción de primordial importancia para la consecución de los objetivos planteados. Señala la necesidad de conocer las inquietudes e intereses de los alumnos como punto de partida en la organización de las actividades a desarrollar en la clase de una manera acertada. Así como el conocer los momentos de la intervención docente en cada uno de los procesos incluidos en la planeación teniendo en claro los propósitos de la organización de las actividades.

El objetivo que se propuso la autora es plantear reflexiones y análisis teóricos argumentativos relacionados con la planeación del proceso didáctico en preescolar, enfatizando en la utilización de métodos de proyectos en la práctica educativa, fundamentados desde una visión institucional.

Los instrumentos que utilizó fueron la encuesta, la entrevista y la observación a niños y niñas, docentes del grupo y familiares de los niños y niñas participantes

Otro documento fue la tesina denominada. “La planeación didáctica del trabajo sobre la orientación educativa de padres para el desarrollo comunitario”. A cargo del profesor Francisco Ismael Serrano Gastelum, quien se planteó como objetivo obtener información teórica acerca de la planeación didáctica en el desarrollo comunitario para luego diseñar y proponer estrategias para un plan de desarrollo comunitario. El profesor se orientó por el modelo de la teoría constructivistas en donde planear con padres implica plantearse una serie de interrogantes. En donde el docente llevará a cabo una serie de pasos para guiarse de acuerdo a las actividades a desarrollar permitiendo organizar la práctica educativa.

Y las actividades que llevó a cabo el profesor fueron las reuniones mensuales como modelo de investigación, así como un manejo del lenguaje asertivo con padres de familia con el objetivo de involucrarlos en el aprendizaje de los mismos como parte de la planeación, para así reestructurar y guiar la construcción de conocimientos de los alumnos. La investigación la inició en el año 2000 y la culminó en el 2003.

Las conclusiones a las que llegó el autor es que se necesita de la planeación porque es un instrumento que permite llegar de manera pertinente y en un tiempo a la toma de decisiones, señala también que la organización de actividades y el orden de los elementos que intervienen en proceso de enseñanza-aprendizaje es obligado a fin de facilitar el trabajo educativo. Considera a la planeación didáctica como la base del promotor educativo en la orientación de los padres y como acción necesaria para enriquecer y mejorar las prácticas de crianza de los hijos. Plantea que para una buen planeación se necesita considerar el

contexto socio-cultural en donde se desarrolla el proceso de la enseñanza y los aprendizajes.

Otro documento consultado, es la tesina del profesor Robespierre Arce Villa, titulado "La planeación en grupos multigrados" el objetivo que se planteó el autor es el de profundizar en el conocimiento de la planeación en módulos concéntricos en grupos multigrados para agilizar la práctica docente y obtener mejores resultados, así como también identificar cómo la planeación en módulos concéntricos ayuda para reflexionar la práctica docente en escuelas multigrados.

El profesor Robespierre tomó como modelo a seguir el trabajo por unidades didácticas en donde el docente selecciona y organiza los contenidos de las diferentes asignaturas por ciclos según sea el caso del grupo que se atiende, también se sugiere trabajar con los contenidos transversales, es decir, los que están presentes en los seis grados escolares de la escuela primaria.

Las herramientas que utilizó fueron las ediciones de mapas de contenidos curriculares que la Subsecretaría de Educación Básica y Normal produjo donde se retoman los contenidos programáticos y se brindan alternativas o sugerencias para trabajar con el grupo, basándose en los programas compensatorios del CONAFE.

Como conclusión el autor plantea que logró experimentar la sensación de agilizar en un 70 % la práctica docente obteniendo con ello mejores resultados al hacer una profundización en los contenidos y temáticas con módulos concéntricos en grupos multigrados. Es un trabajo que se realizó en el año de 2006.

El problema en esta tesina tiene que ver con la planeación didáctica, entendiéndola como una actividad fundamental para lograr de manera estratégica objetivos educativos. De inicio una de las cuestiones que se deben revisar es por qué los profesores no planean sus acciones con la recurrencia que deben hacerlo, sin duda los factores causales de esto, se relacionan con lo siguiente, tal vez no tienen

muy clara la definición de planeación y su importancia, o bien la tienen pero no asumen el compromiso para planear su trabajo muy probablemente otra de las causas es que tal vez no saben cómo utilizar los materiales de apoyo para sus sesiones, y la respectiva planeación y prefieren no hacerlo.

Otra posible causa puede ser que les da pereza realizar estas acciones, los efectos que esto genera, son variados, lo importante es que afectan el trabajo en el grupo y por consiguiente el rendimiento de los alumnos, entre estos efectos están, un trabajo pedagógico que no tienen rumbo definido, carente de idea y que se caracteriza por las ocurrencias del maestro. Esto trae como consecuencia, sesiones tediosas y aburridas para los alumnos, escribir y resolver ejercicios de libros es la actividad básica, así los alumnos van generando hacia el trabajo escolar una actitud de no aceptación. También cuando el maestro no planea sus clases de manera reflexiva, no logra terminar mínimamente los objetivos que el plan y programas sugieren, muchos al darse cuenta de esto aceleran el trabajo y sólo ven de manera superficial algunos contenidos, incluso al azar. Sin duda todo lo anterior produce una formación muy deficiente en los alumnos, que se refleja en los grados siguientes, donde es notoria la falta de dominio de temas que se debieron haber revisado en los grados anteriores, para el maestro comprometido con su labor esto implica, hacer un esfuerzo doble para que los alumnos tenga las bases para seguir con su formación.

Una de las maneras de evitar estos efectos es lograr que los maestros se comprometan y realicen, la planeación de su trabajo de intervención, ya que con estas acciones tendrían caridad en lo que pretenden lograr, el cómo y en qué tiempo.

En este sentido, el problema en esta tesina se relaciona con revisar ¿Por qué los profesores de educación primaria no planean su trabajo de intervención? ¿Y cómo se definen la acción de planear desde la teoría y práctica?

1.2 Delimitación del problema

Para el desarrollo de esta tesina se ha retomado de la experiencia y percepción de autores como Omar Gutiérrez Valdebenito en lo que respecta a la nueva tendencia en el liderazgo como base para generar una planeación humanitaria acorde a las necesidades y no por un mero requisito, así como también de Silvia Schmelkes, Villalobos Pérez-Cortés, Elvia Marvey, de la Didáctica integrativa y el proceso de aprendizajes, Cela Camilo José, Philippe Perrenoud, Delors, Jaques, importantísimo puesto que nos recuerda el gran tesoro que encierra la educación por medio de la planeación, así como también Mitjans Martínez Albertina enfatiza a la creatividad como factor para llevar a cabo la planeación, MUNCH Galindo, Lourdes que nos recuerdan cómo es un fundamento para la educación. Entre otras antologías de la Universidad pedagógica Nacional, así como también direcciones electrónicas que sirvieron de apoyo y fundamentación de lo antes dicho.

Esta tesina toca el tema de la planeación educativa en educación primaria, para realizarlo se revisan documentos diversos entre ellos los que el propio maestro utiliza en su trabajo, así como páginas electrónicas. Se utilizan para ello la investigación documental, la elaboración de fichas de trabajo y el análisis de documentos. Es una tesina que se desarrolló durante el ciclo escolar 2008-2009.

1.3 Justificación

La planeación es vital en cualquier actividad humana y el trabajo escolar en todos sus niveles no escapa a esta necesidad. El maestro necesita desarrollar una actividad que garantice el éxito en cuanto a la obtención de buenos aprendizajes por parte de sus alumnos. Esto implica que previo a su trabajo de aula ponga en juego toda una estrategia de investigación sobre los recursos de todo tipo que utilizará para su trabajo.

Este tipo de revisiones tiene sentido por razones como la siguientes; ayuda a profundizar desde la teoría en el tema de la planeación, de tal manera que permite

entender cómo se define a la planeación y qué peso se le da para lograr los objetivos educativos y por ende mejorar el rendimiento de los alumnos, también porque permite ampliar las referencias personales de un tema del cual sólo se conoce lo superficial, siendo tan importante para no hacer esfuerzos en vano y no perder el tiempo en actividades sin sentido.

Los beneficios que genera esta investigación se refieren, primero a la aclaración conceptual y práctica de la acción de planear y su importancia, que se logra al hacer esta indagación y segundo en que al llevar a la práctica las ideas que se plantean en este documento, el trabajo de intervención será mas sentido, lo que se reflejará en el logro de los objetivos educativos planeados y por ende, se verá reflejado en el rendimiento académico de los alumnos.

En este sentido vale la pena hacer este tipo de investigaciones porque tocan temas que son fundamentales para la mejora del trabajo pedagógico. Por ejemplo estos temas son considerados dentro de la actual reforma educativa en la educación básica como “factores que influyen en la calidad de la educación y en el logro escolar”² haciendo referencia a la “renovación e implementación del currículo, las prácticas de enseñanza, la gestión escolar, el tiempo efectivo de clases, entre otras condiciones”³.

1.4 Objetivos

- Revisar en textos, antologías y documentos, ideas y conceptos relacionados con la planeación estratégica y la planeación educativa para definirlos teóricamente y plantear la necesidad de una correcta aplicación en la escuela primaria.

² *Ibidem.* p. 26

³ *Ibidem.* p. 26

- Describir la relación entre planeación educativa y rendimiento académico para constatar la importancia de su impacto en el trabajo áulico.
- Socializar en la medida de lo posible el contenido de este trabajo.

CAPÍTULO II
EXPLICACIÓN TEÓRICA DEL TEMA

2.1 Generalidades de la planeación

Al inicio de este capítulo se considera necesario aportar un concepto lo más amplio posible acerca de la planeación para que a partir de él se puedan inferir otros aspectos relacionados con su importancia en la actividad educativa.

En sentido amplio la planeación de la educación, es el proceso racional, sistemático, participativo (sociedad civil y opinión pública) interdisciplinar, técnico, y prospectivo, en el que se cohesionan los elementos intervinientes en la educación y se apuesta por decisiones públicas y administrativas, para prever las necesidades escolares y su satisfacción a corto, mediano o largo plazo, de modo que la educación se adapte al contexto socio - económico de un país, región, etc. y se disponga de especialistas, se satisfaga de la demanda social, y se consiga el equilibrio entre economía, cultura y bienestar⁴.

En forma particular, la planeación didáctica, en el quehacer docente, es la parte medular para llevar a cabo la propuesta de enseñanza y responder en el cómo implementar dicha propuesta, es de importancia porque aquí es donde el profesor refleja su creatividad al momento de seleccionar y organizar las actividades de aprendizaje de forma que su desarrollo permita a los alumnos desarrollar competencias o bien fortalecer las que posee.

En el plano didáctico, la planeación didáctica:

- Organiza los momentos y elementos didácticos del proceso enseñanza aprendizaje, para facilitar la adquisición de habilidades que enriquecen la estructura cognitiva, generar actitudes positivas, favorables, propositivas y resolutivas.
- Ayuda a una buena realización y evaluación del proceso enseñanza aprendizaje.
- Es un momento didáctico de apoyo a la preparación y ordenación de los recursos disponibles para el desarrollo de las acciones.⁵

⁴ CELÀ. Camilo José. Enciclopedia de la pedagogía. Ed. Espasa Calpe siglo XXI. Tomo V. España. 2004 p. 1072.

⁵ *Ibidem*. p. 1089.

Como principio de este tema, entendamos y definamos lo que es un plan, es un proceso conciente mediante el cual se trata de pasar de una situación dada a otra pretendida, en otras palabras se podría definir un plan respondiendo a los siguientes cuestionamientos. ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir y cómo? Si se desea saber desde cuándo el hombre planea, no lo sabríamos con precisión, aunque seguramente, es una consecuencia del acto de pensar, reflexionar y tener una conciencia del tiempo, en su concepción de presente, pasado y futuro. Por lo tanto el acto de planear es exclusivo del ser humano que no compite con ninguna otra especie en el planeta en este sentido.

La planeación, aparece vinculada a conceptos de racionalidad, conocimiento de la realidad, del pasado y presente, dimensionando el futuro, para prever en la medida de lo posible, las incertidumbres.

Hay dos formas de prever el futuro, una tomar decisiones adecuadas día con día con una anticipación intuitiva y otra, sistematizando la planeación como forma de vida. La primera es a muy corto tiempo y se basa en la experiencia de las personas, el instinto, la reflexión y el sentido común de quien planea, no consensa de manera formal y podría parecer ir en contraposición con la planeación estratégica. Sin embargo, nada más incorrecto, pues aunque las personas que toman decisiones día con día, tienen incomodidades para aceptar la planeación formal, aunque con frecuencia se cae en la simulación, por cubrir meramente un requisito por buscar responder a exigencias normativas e institucionales, el supervisor o el director piden la planeación y por lo tanto hay que entregarla.

Como en toda actividad la planeación tiene también una serie de momentos que hay que ir logrando, los aspectos que hay que considerar son los siguientes:

1. - Formulación de la problemática. En esta se determinan los problemas y oportunidades que se presentan, su interacción y los obstáculos que impiden su resolución. El resultado de esta fase constituye un escenario de referencia.

2. - Planificación de fines. Consiste en definir qué se quiere: el diseño del futuro deseado o diseño idealizado. A partir de éste se extraen metas, objetivos e ideales, es decir, fines a corto, mediano y largo plazo. Al comparar el escenario de referencia con el diseño idealizado se identifican aquellos huecos a ser cubiertos en el proceso.

3. - Planificación de medios. Responde a la determinación de lo que se debe hacer, requiere crear o elegir acciones, proyectos, políticas y programas.

4. - Planificación de recursos, Consiste en la definición del tipo de requerimientos y la generación y distribución de recursos.

5. - Puesta en práctica y control. Implica determinar quién va a hacer qué, cuándo se hará y cómo asegurarse de que estas designaciones y programas se lleven a cabo como se espera y produzcan los efectos deseados en el desempeño.

6. - Evaluación. La actividad de evaluación se ha de referir tanto al nivel de consecución de los objetivos como a los procesos que los han posibilitado. Sería deseable que, al respecto, el propio plan delimitara los criterios de valoración, los instrumentos a utilizar y los responsables.

7. - Temporalización. Consiste en asignar un tiempo a cada una de las actividades, lo que nos permite delimitar tanto su duración esperada como la relación temporal que se establece entre las diversas actividades.⁶

Sin embargo si se pretende que realmente la planeación sea sentida y significativa debe incluir en su proceso a todo el colectivo de la organización. De acuerdo con esta idea la planeación de manera personal se define como una actividad que permite prever las acciones, como se van llevar cabo, con que recursos y para que, así como también los roles que van a desempeñar los actores principales, incluyendo además los formatos y modelos de seguimiento y evaluación.

Se coincide además que es importante al planear el trabajo pedagógico, tener presente el marco contextual en donde se localiza la institución y por ende en

⁶ FRIGEIRO Graciela, Poggi Margarita y Tiramonti Guillermina. "Paradigmas de la planificación: planificación normativa vs planificación estratégico-situacional", en Antología, Bases para la planeación escolar. Ed. UPN-SEP. México. 1994. P.43.

el cual se desempeñan los alumnos, por ser este una fuente básica para entender comportamientos, cultura, etc., de los alumnos, así como fuente de recursos para fortalecer la enseñanza.

2.2 Paradigmas y planeación educativa

En las acciones de planeación sin duda existen modelos o forma que los docentes utilizan porque les permite realizar su trabajo educativo como creen debe hacerse, estos modelos constituyen paradigmas que sostienen y caracterizan la planeación docente.

Los paradigmas son un conjunto de conocimientos y creencias que forman una visión del mundo (cosmovisión), en torno a una teoría hegemónica en determinado periodo histórico. Cada paradigma se instaura tras una revolución científica, que aporta respuestas a los enigmas que no podían resolverse en el paradigma anterior. Una de las características fundamentales, su inconmensurabilidad: ya que ninguno puede considerarse mejor o peor que el otro. Además, cuentan con el consenso total de la comunidad científica que los representa.⁷

Normalmente los paradigmas son difíciles de romper sobre todo en ciertas situaciones de éxito, pues si se tiene éxito no hay porque crear cosas diferentes produciéndose una incapacidad para cambiar, cayendo en una falsa seguridad. Así la fuerza de un paradigma puede ser enorme y radical tanto para el éxito como para el fracaso.

La capacidad para romper los paradigmas es la mejor manera de llegar al éxito o calidad total para lo cual es muy importante estar formando tanto a nivel personal como organizacional, o sea capacitar y actualizar permanentemente con lo que se logrará una flexibilidad en nuestras creencias que aumente la capacidad para romper

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos16/paradigmas/paradigmas.shtml#queson>. Extraído el día 23 de mayo de 2009.

con viejos paradigmas permitiendo la madurez y equilibrio necesarios para negociar posibles mejoras en la conducta personal o de la organización donde se trabaja.

De acuerdo con Margarita Foggi y Tiramonti, existen dos paradigmas de planificación:

- El paradigma normativo
- Y el paradigma estratégico-situacional

El paradigma normativo es definido: Como un modelo de planeación en el que en una primera etapa se deben establecer los objetivos; en una segunda etapa, se hace el diagnóstico de la situación para determinar las áreas problemáticas que requieren de intervención; el tercer momento corresponde a la ejecución; se cierra con la evaluación.

Propone modelos de organización a partir de una secuencia de momentos concebidos técnicamente, que deben ser respetados.

- Se establecen objetivos.
- Se diagnóstica la situación para determinar el área donde requiere intervención.
- Se ejecutan tareas determinadas.
- Se cierra ciclo con la evaluación.⁸

Por otra parte el paradigma estratégico situacional presenta características como:

- No se basa en las normas de lo que debe ser sino en la realidad de lo posible, es decir, no hay norma a seguir, nada guía a la acción ya que se basa en la direccionalidad de la acción.
- No trata de hacer todo junto sino que trata de priorizar en función de la importancia de los problemas.
- Lo que hoy no puede ser posible puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad.
- No se trata de administrar la institución sino de guiarla hacia su transformación.⁹

⁸ Op. Cit. FRIGERIO, Poggi y Tiramonti. p.26

En contraste con el paradigma estratégico situacional se observa que el paradigma normativo tiene sus ventajas así como sus desventajas ya que es entendido como un modelo que sigue una ideología tecnocrática y voluntarista en el que se sustenta además de su escaso realismo ya que plantea a los objetivos como un deber ser, independientemente de la realidad y de las probabilidades de lograrlos.

Las metodologías de la planificación normativa ponen énfasis en la necesidad de introducir elementos de racionalidad en la gestión institucional. Esta racionalidad está definida por los distintos pasos de su metodología: saber qué se quiere hacer, conocer la realidad y sus problemas, poner en marcha las tareas y por último, saber qué pasó con lo que se proponía, si surge una turbulencia que no está prevista no se permite tomar en cuenta estos cambios ni hacer modificaciones siempre hay que seguir la direccionalidad que señala la planeación de este tipo.

En la reforma actual y en función del enfoque centrado en competencias que se sugiere para la formación de los sujetos escolares y debido a que las competencias son también de orden contextual y situacional, el paradigma estratégico situacional es más adecuado para trabajarse porque permite verificar la posesión de las competencias al resolver problemáticas diversas en situaciones del mismo orden.

2.3 La planeación de la vida personal

En la vida personal la planeación es muy útil, se empieza por preguntarse a sí mismo ¿Qué tipo de vida quiero y cómo puedo lograrlo? ¿Cómo puedo inventar, mi propio futuro, y se traza por dónde se debe empezar? Este tipo de acciones son muy importantes para la vida de una persona, en especial, para aquellas que tienen la responsabilidad de dirigir una organización.

⁹ *Ibidem.* p.27

“Los elementos a considerar para elaborar un proyecto de vida personal son los siguientes elementos de autosatisfacción que me voy a proponer como objetivos y son: la aceptación, comodidades, salud, dinero, autorespeto, conocimiento, compromiso, creatividad, necesidades actuales, etc.”¹⁰

Para llevar a cabo una planeación de la vida lo primero que se tiene que hacer es escribirla, con un plan que sea flexible, con objetivos y estrategias sencillas sin mucho detalle, y deberán contener aspectos factibles de lograr, es decir, plantear realidades.

El plan tendrá que revisarse por lo menos una vez al año para realizar los ajustes necesarios.

Sin duda “Los procesos de planeación de la vida personal tienen un sentido preparatorio al formular decisiones que tienen que ser comentadas a las personas que les puede afectar, generalmente familiares o amigos muy cercanos”¹¹.

Porque no se trata de tomar decisiones futuras, sino que analiza el futuro para fundamentar decisiones del presente. No es formular un pronóstico y asegurar su cumplimiento. La planeación no es una panacea para resolver todos los problemas, pero si los puede anticipar y aprovechar las oportunidades para resolverlos o evitarlos, lo que permite optimizar los beneficios y minimizar los riesgos y amenazas, lo cual constituye el camino para seguir mejorando.

2.4 Considerando a la sociedad para planear

Las sociedades tienen características culturales, políticas, económicas, morales, etc. que las hacen únicas, aún en las comunidades mas pequeñas en donde funciona una escuela, la sociedad demanda un determinado tipo de producto o

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos35/proyecto-de-vida/proyecto-de-vida.shtml>www. extraido el día 23 de mayo de 2009.

¹¹ Ibídem.

servicio con base lo cual se debe planear, el conocimiento de la realidad social y aún los usos y costumbres son importantes en las acciones planeadas, por ejemplo, en la sociedad mexicana relativo a la educación se puede afirmar que se requiere trabajar en el fortalecimiento de valores universales así como favorecer el lenguaje oral y escrito para una mejor comunicación, así como la capacidad de pensar, de reflexionar causas y efectos de los actos sociales y personales. Lo importante es darle a la sociedad la participación necesaria para planear las acciones a realizar, se trata de aprovechar de manera inteligente lo que el entorno ofrece, así como las experiencias, saberes y deseos de los grupos sociales, reconociendo que aun con sus limitaciones culturales, una sociedad por más pequeña que sea tiene conocimientos que ofrecer a los demás.

Los padres y madres de familia no pueden quedar al margen del funcionamiento escolar, son un bastión fundamental para lograr una mejor formación educativa de sus hijos, ya que son quienes deben fortalecer el trabajo que se hace en la escuela, sin embargo, muchas veces no conocen lo que la escuela hace porque no se les invita a ser parte del trabajo de la misma.

Una idea recurrente en la reforma actual es la participación de la sociedad, se sugiere para ello mantener un contacto permanente con los padres y madres y con la propia sociedad, algunos programas ejemplo de estas ideas son “La escuela siempre abierta”, que se trabaja en contraturno, en sábados o en periodos de receso, “La escuela segura”, el programa de “Escuela de calidad”, entre otros, que promueven este tipo de relaciones entre escuela, maestros, niños y sociedad. En este sentido la alianza por la educación suscrita por la SEP y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la educación (SNTE) y el gobierno de federal, señala lo siguiente:

“La Alianza convoca a otros actores indispensables para esta transformación: gobiernos estatales y municipales, legisladores, autoridades educativas estatales, padres de familia, estudiantes de todos los niveles, sociedad

civil, empresarios y academia, para avanzar en la construcción de una Política de Estado”¹²

Esta idea planteada en el acuerdo por la alianza de la educación sugiere que la planeación en una escuela debe ser un producto del esfuerzo colectivo, generando más motivación para evitar la improvisación y la rutina, unificando criterios que otorguen mayor coherencia al trabajo cotidiano y considerando a la sociedad en la que se inserta la institución.

2.5 La planeación escolar

En la actividad educativa la planeación representa una tarea relevante para poder avanzar rumbo a la calidad. Implicando ésta la necesidad de comunicar a toda la organización y debatir para establecer acuerdos al trabajar en grupo.

Esta planeación debe de materializarse en un documento de carácter sencillo, realista y práctico que se construye cada día, pues no es su fin elaborarse y archivarse, o caer en la simulación, por el contrario, la evaluación de los hechos documentados, permite transformarlos y adecuarlos, cada vez más, a las características y particularidades de cada centro educativo, lo que sólo se concreta con la participación de todo el equipo.

En el ejercicio como docente, con tanta documentación y con el gran compromiso de educar, se olvida la importancia que trae para el aprendizaje el realizar una buena planeación del proceso de enseñanza aprendizaje. Cabe recordar que la alianza por la educación busca la “Formación integral de los alumnos para la vida y el trabajo”¹³ y para ello “debe asegurar una formación basada en valores y una educación de calidad, que propicie la construcción de ciudadanía, el impulso a la productividad y la promoción de la competitividad para que las personas puedan

¹² SEP-SNTE. Alianza por la calidad de la educación. SEP-SNTE. México. 2008 p. 3

¹³ *Ibíd.* p. 21

desarrollar todo su potencial.¹⁴ Por ello la planeación de la intervención educativa debe ser la más adecuada para lograr desarrollar las potencialidades de los alumnos.

Es importante tener presente que el ejercicio de planear no debe ser un ejercicio individual, es necesario involucrar personas que puedan aportar en la planeación y ejecución, esto facilita la articulación de los aprendizajes y asegura un mayor impacto en los estudiantes.

Pero, no debe quedar ahí porque la planeación general de actividades de la escuela, ofrece una base para que los profesores continúen trabajando, ahora, sobre la planeación de las actividades del salón de clases, actividad que se realiza con un menor número de participantes-docentes de la misma academia o con intereses afines, ya que elaborar la planeación en equipo posibilita hablar entre compañeros; sobre cómo se entiende la enseñanza y sobre el porqué de ella en un ámbito de reflexión análisis y discusión que conduzca al grupo de trabajo a revisar las opciones educativas que respondan a las necesidades educativas y a las características de los educandos, sin dejar de lado el contexto sociocultural en el que se encuentra inserta la escuela.

2.5.1 Planeación de las actividades cotidianas

La planeación de actividades diarias es muy importante porque cuando el profesor prepara su clase, al entrar al aula, tiene en mente una idea más clara sobre lo que necesitan aprender sus alumnos y es necesario que las comunique a través de un objetivo o meta para cada clase. A mayor grado de reflexión en torno a dichos objetivos cotidianos, se obtiene mayor conciencia de lo que se está haciendo, tanto por parte del alumno como del maestro y con ello; una mayor capacidad de decisión ante los imprevistos que surgen en el salón de clases. Por consecuencia, se puede afirmar que en la planeación de las actividades diarias, es conveniente explicar en forma sencilla y coherente los principios e intenciones educativas que cada profesor

¹⁴ Ídem.

propone, es decir, se debe planear claramente y del modo más concreto posible los objetivos a lograr.

Por esta razón lo que se planea debe considerarse una previsión de lo que posiblemente se logre, entendiendo que los imprevistos a veces no permiten alcanzar totalmente lo que se pretende. Estos últimos deben ser considerados como parte de la planeación no sólo didáctica, sino de cualquier tarea.

Por esta razón es importante que la planeación de las actividades sea la esperada, aquella que recupere las verdaderas necesidades de los niños y niñas y al mismo tiempo mantenga relación estrecha con los propósitos que se pretende lograr en cada sesión de trabajo, teniendo presente que lo que se busca es el desarrollo integral de los alumnos y alumnas.

2.5.2 El maestro como un estratega de la planeación

En toda planeación de un profesor escuela se debe establecer el cómo enseñar para alcanzar los objetivos didácticos: Cómo organizar el salón de clases, qué actividades se realizarán, con qué secuencia, cuál es el margen de autonomía que tendrán los educandos, con qué materiales trabajar, entre otras cosas.

Los elementos que sustentan la acción de enseñar y el soporte básico de la actividad de los alumnos giran en torno al uso de las estrategias didácticas, que favorecen el desarrollo de aprendizajes en los educandos. Y que indudablemente contribuyen a “Formar ciudadanos íntegros, capaces de desarrollar todo su potencial”¹⁵

Las estrategias didácticas, es decir, las secuencias integradas por procedimientos o actividades que se seleccionan con el propósito de facilitar de forma sencilla la adquisición, almacenamiento y/o utilización de información se

¹⁵ SEP-SNTE. 2008. p. 22

pueden operar a través de tareas que regulan la práctica en el aula desarrollando procesos de interacción específicos que promueven determinadas acciones en los alumnos y el profesor sobre la base de los propósitos y contenidos seleccionados. En esta tarea concluyen simultáneamente la acción de los alumnos, la del profesor, los procesos cognitivos y la interacción social.

La serie de actividades que estructuran una estrategia didáctica se caracterizan por la secuencia en que se presentan y trabajan con los educandos. “Cuando su finalidad es disponer al alumno con el trabajo a realizar, se eligen actividades de inicio o de motivación. Cuando van a propiciar que los educandos ofrezcan ideas personales, referentes al contenido, se utilizan actividades de explicitación de los conocimientos previos.”¹⁶ Esto es importante ya que permite generar un ambiente propicio para que los alumnos participen al igual que hacer un proyecto de vida es necesario prever algunas circunstancias.

Las actividades que logran que los educandos cuestionen sus propios conceptos acerca del contenido o de otro aspecto del mismo, es decir, aquellas que orientan para apreciar diferentes ideas y opiniones, se catalogan como actividades de reestructuración de ideas y se trabajan muy ligadas a las actividades que ayudan para desarrollar o aplicar los nuevos conocimientos.¹⁷

Lo cierto es que al planear el maestro debe considerar que toda estrategia didáctica se enriquece con actividades de revisión, de refuerzo o de ampliación del conocimiento o destreza a lograr en los educandos y que todas ellas están en íntima relación con las actividades de evaluación, de esta manera logrará una planeación mucho mas eficiente en el sentido que recuperará los tres tipos de actividades.

2.6 Competencias del maestro para realizar el ejercicio de la planeación

Competencias docentes y planeación

¹⁶Op.cit.<http://www.monografias.com/trabajos35/proyecto-de-vida/proyecto-de-vida.shtml>www extraído el día 5 de abril de 2009.

Para trabajar este apartado parece preciso definir de entrada qué es una competencia, porque a partir de esta definición se plantean las competencias que deben poseer tanto directivos como docentes

El reconocimiento de una competencia pasa no sólo por la identificación de las situaciones que hay que manejar, de los problemas que hay que resolver, de las decisiones que hay que tomar, sino también por la explicitación de los saberes, de las capacidades, de los esquemas de pensamiento y de las necesarias orientaciones éticas. Actualmente, se define en efecto una competencia como la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizand o a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, microcompetencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento.¹⁸

En términos generales los directivos y los docentes deben poseer competencias como las siguientes:

2.6.1 El liderazgo

La calidad requiere de un nuevo concepto de liderazgo, basado en la experiencia y en las convicciones personales. Líderes que pregonen con el ejemplo y la congruencia entre lo que hacen y lo que dicen, no solamente los directivos deben ser líderes, cada maestro debe ser líder, así como los alumnos y padres de familia también.

Sin embargo el director debe ser el primero, el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad o la mejora constante del servicio para lo cual tiene que ser motivador, facilitador del proceso de mejora tanto administrativo como pedagógico.

¹⁸ PERRENOUD Philippe. La formación de los docentes en el siglo XXI .Facultad de psicología y ciencias de la educación. Universidad de Ginebra. 2001. p. 14.

Un director debe conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela para involucrarse en cada uno de ellos, tiene que platicar con los individuos de toda la organización, entrar a las aulas, enterarse de los problemas de los alumnos, padres de familia, maestros, etc. debe de ser el motor principal mediante el cual la escuela logre cada vez mejores resultados.

El director líder es capaz de estimular, y entusiasmar a los maestros para desarrollar su trabajo de la mejor forma. En vez de ser juez e inspeccionar y observar cosas equivocadas, debe acompañar al maestro en su proceso, y más cuando se trata de planear su trabajo pedagógico.

Para un director lo más importante de la organización es la persona por lo que debe trabajar por ellas, con ellas y para ellas. El director debe asegurar los cambios hacia una mejora constante, de las capacidades de los recursos humanos y materiales de la escuela pudiendo proponer mejora física de los recursos y actualización del personal.

El director debe promover los resultados evaluables y controlarlos para que sirvan como retroalimentación de la mejora constante del servicio hacia la calidad total de la educación y esto sólo se logra a través de la actividad de la planeación educativa y su operación sin ésta es imposible saber qué pasa con el servicio educativo.

Tomando como punto de referencia la clasificación que presenta Koontz, se ubican cinco estilos de liderazgo que adoptan los directores escolares.

Liderazgo Autoritario o Autocrático

Características:

En el estilo autoritario el director se caracteriza por ser dogmático, firme y concebir a la escuela como un “ordenador” que él se encarga de programar. El líder autócrata asume la responsabilidad al tomar todas las decisiones sin consultar a nadie y sobre la base de sus propios intereses o de necesidades especiales dentro y fuera de la comunidad educativa.

Posteriormente, da órdenes que espera los demás cumplan y supervisa meticulosamente las actividades encomendadas a los maestros. “

El director autócrata está orientado al logro de las metas educativas fijadas por él mismo y por lo tanto, concede poco valor al conocimiento, comprensión y consideración del profesorado a su mando. Tampoco considera necesario establecer algún tipo de comunicación con el personal que labora en el plantel escolar, ya que, según su punto de vista, las relaciones interpersonales son superfluas. Para este líder, la comunicación con los docentes se limita a dar órdenes”.¹⁹

Al realizar alguna reunión con el personal docente, se limita la comunicación únicamente a asuntos no controvertidos, evadiendo los temas que potencialmente pudieran ocasionar división entre los miembros de la comunidad escolar.

Evita e ignora la oposición y enfrentamiento con los maestros al no ofrecerles alguna posibilidad para conocer las quejas, las críticas y hasta las sugerencias o alternativas que se le propongan, al bloquear los canales formales de comunicación. Son los canales informales de influencia y comunicación a los que da mayor importancia. “Mantiene un rígido e intenso control sobre los profesores, algunas veces considera necesario emplear el engaño como método de control organizativo.”²⁰

El estilo autoritario produce individuos inmaduros, dependientes, obedientes, conformistas, dóciles, con sentimientos de confusión y aflicción, carentes de crecimiento personal como consecuencia de no poder asumir decisiones frente al

¹⁹ KOONTZ, Harold. *Administración una perspectiva global*. Ed. MC Graw-Hill. México. 2008. p. 492

²⁰ *Ibíd.* P 493

trabajo en común y estar fuertemente insatisfechos con su trabajo, con sus compañeros, con su jefe y con la misma institución. El estilo autoritario presenta las siguientes características:

- La tiranía, donde el jefe se coloca por encima de toda ley colectiva y ejerce un poder arbitrario, según el principio “el grupo soy yo”.
- El estilo patriarcal que admite la réplica y demandas e incluso contraposiciones. Sin embargo, queda claro que la decisión queda reservada al jefe.
- El estilo personalista en donde se dan estrechas relaciones personales entre la persona central y los distintos miembros del grupo, utiliza el ruego o la propia simulación como medio de influencia y en su honor se hace con gusto lo que él quiera.²¹

Liderazgo Paternalista o Benevolente

Características:

En este estilo el director escolar es una curiosa mezcla del director autoritario y del director democrático. Del primero toma aspectos de fondo, tales como el control y la exclusividad en las decisiones importantes, del segundo toma aspectos de forma, entre los cuales pueden mencionar la relación y el acercamiento con el personal docente. “El director benevolente utiliza la propuesta en lugar del mandato; deja decisiones más importantes las toma él. Con esto no quiere decirse, que no esté dispuesto a escuchar las ideas, opiniones e inquietudes de los profesores, antes de tomarlas”²².

A la mayoría de los profesores les simpatiza pues es amable, protector y los respeta. Salvo aquéllos que detectan su verdadera actitud y lo repudian y se relacionan con él con cierta precaución. “Para lograr lo que quiere utiliza su relación de amistad y no su autoridad. “Controla con mano de hierro en guante de terciopelo”,

²¹ Ídem.

²² Ídem.

esto es, hace uso de una fuerza en forma de ternura, convencimiento, chantaje afectivo, protección, etc.”²³

El director paternalista tiene una confianza relativa en el personal y sólo se permite cierta comunicación con los maestros. Respecto a la información que transmite y recibe, siempre está intensamente teñida de afectividad.

“Este tipo de director motiva con algunas recompensas y algo de temor y castigo: perdona a los que se enmiendan, castiga a los que no cooperan al “sorprenderlos” en alguna falta y hacerles ver qué y por qué serán castigados”²⁴.

El líder a la hora de tomar decisiones puede ser más autócrata que benevolente, lo mismo que cuando no consigue los resultados que busca.

Aún cuando hay aceptación abierta de los objetivos, los miembros del grupo no se sienten responsables del logro de los miembros, ni tampoco se sienten satisfechos con su trabajo.

Liderazgo Laissez-Faire. Rienda Suelta

Características:

Es un estilo que toma nombre de una actitud directiva que deja que todo suceda de una manera pasiva, condescendiente, sin intervenir. “Un director pusilánime depende de los profesores para fijar sus propias metas así como medios para alcanzarlas, pero no se siente identificado con las mismas.”²⁵

Utiliza muy poco su poder, si es que lo usa: evita las responsabilidades y las delega en el personal docente sin darles instrucciones completas ni tomar decisiones

²³ Ídem.

²⁴ Ibídem. p. 497

²⁵ Ídem.

lo que provoca un clima de confusión que se manifiesta en complicaciones y desorganización cuando los profesores proceden a efectuar el trabajo encomendado.

El director sólo supervisa al personal y de manera personalizada cuando ocurre algún problema dentro de la institución educativa. De lo contrario, concede a los docentes un alto grado de libertad para realizar sus actividades cotidianas.

Piensa que su papel es apoyarlos al proporcionarles información que les solicita, brindarles asesoramiento cuando se lo piden y actuar como contacto con las autoridades educativas inmediatas.

En este estilo,

El director aparentemente confía en los profesores y deja que cada uno se desenvuelva por sí mismo. Actúa amistosamente, pero se abstiene de valorar, ya sea en sentido positivo o negativo. Esta conducta puede ser por timidez o porque experimenta sentimientos de indiferencias y menosprecio por su personal. Además, no se interesa ni preocupa por felicitar a los maestros cuando están cumpliendo satisfactoriamente con su trabajo, les sanciona cuando no lo hacen. De ahí que los profesores busquen sus propias fuentes de motivación.²⁶

Este estilo se considera apropiado cuando se ejerce la dirección sobre un grupo de profesionales altamente motivados que puedan tomar por sí mismos decisiones y las lleven a cabo. De lo contrario, trae como consecuencias el desconcierto y la inseguridad dentro del grupo, al mismo tiempo el que los miembros experimenten indiferencia o menosprecio por su dirigente.

Liderazgo Consultivo

Características:

²⁶ Ídem.

El director crea un clima participativo. Promueve la comunicación de arriba abajo y viceversa y aunque tiene una confianza sustancial, pero no total en los profesores, éstos confían en él. “El liderazgo del director asume la forma de propósitos por alcanzar. Para lograrlos promueve la responsabilidad entre los profesores y dan gran importancia a los procesos de control”²⁷.

Reconoce las cualidades, logros y esfuerzos de los docentes y los premia, lo cual propicia que éstos muestren una actitud favorable hacia la escuela, sientan satisfacción por su trabajo y acepten abiertamente los propósitos propuestos y raras veces muestren resistencia hacia los mismos.

Utiliza ocasionalmente los castigos y también algo de participación por parte del personal. “El director consultivo toma las decisiones importantes en el plantel, después de consultar al grupo de profesores y evaluar las opiniones, ideas y puntos de vista expuestos”²⁸.

Este estilo puede ser ventajoso cuando el compromiso y la cooperación de los docentes son importantes y resultan valiosos sus conocimientos y experiencias. Por otra parte, si las sugerencias y aportaciones de los miembros del grupo no siempre son tomadas en cuenta, puede provocar en ellos mayor frustración que cuando se les manda sin consultarlos.

Liderazgo Democrático o Participativo

Características:

El director conserva ampliamente la dirección del grupo de trabajo, sin embargo, presta atención a los docentes para discutir a fondo la solución respectiva de tareas o problemas para conseguir un acuerdo óptimo.

²⁷ Ídem.

²⁸ Ibídem. p. 493

Concentra toda la atención en las actitudes e intereses del grupo de trabajo pero sin perder de vista los objetivos comunes, a fin de lograr armonía y participación activa entre el personal a su cargo mediante una mayor eficiencia y eficacia de la comunidad educativa.

Este tipo de director no pierde poder ni incrementa la vulnerabilidad de su posición, por el contrario aumenta su fuerza porque sus acciones tienen el pleno apoyo del plantel. “El director democrático es capaz de crear lealtad de grupo, esto es, la sensación de responsabilidad personal por la relación de metas del grupo y pleno apoyo del plantel, una serie de esfuerzos por el logro de éstas. No ejerce un control directo sobre las acciones de los profesores en forma individual, ya que constituye relaciones de labor en cooperación con los miembros del personal y consigue que cada profesor se responsabilice de su tarea”²⁹.

Para ejercer este estilo se considera que el director sea diestro en los procesos de grupo a fin de que ayude a los miembros a definir y lograr los propósitos; pensar, tomar y alcanzar decisiones, mostrar posibilidades y prestar ayudas metódicas para que puedan tomarse acuerdos y llevarse a cabo.

Promueve el trabajo en equipo y la comunicación en todos los niveles, tiene plena confianza en los docentes y éstos en él, lo cual hace que toda la comunidad educativa se sienta identificada con la escuela. Además el director al elogiar o criticar al personal es objetivo y justo.

Este estilo supone el cumplimiento de algunos elementos básicos como son los siguientes:

- Tolerancia hacia la minoría de las opiniones.
- Saber escuchar otras opiniones.
- Libertad de exposición de opiniones.

²⁹ Ibídem. p. 494

- Participantes informados y enterados para juzgar los problemas en forma correcta.
- Compromiso por parte de los participantes en la toma de decisiones.
- Hacer a un lado los intereses personales.
- Tener valor de defender la opinión propia, el interés propio y la habilidad para hacerlo en la debida forma.³⁰

El efecto más decisivo es la práctica de modos de comportamiento colegiales y la solución de conflictos, cuando entre los miembros del grupo surgen las inevitables discrepancias. A los profesores se les considera tanto en el plano profesional como en el humano.

En un grupo dirigido por un líder democrático nace el sentimiento de nosotros, crece y perdura, aún sin la persistencia del jefe de grupo. Koontz “reconoce que existe una interacción o dependencia de un grupo de personas a seguir a aquellos que consideran que les ofrecen los medios para cumplir con sus deseos personales”

31

Liderazgo Situacional

Características:

El liderazgo situacional se define como el proceso de influir en las actividades de una persona o grupo en los esfuerzos que se realicen para el logro de metas en una situación dada. “Los objetivos que persigue el estudio del liderazgo situacional son la comprensión de los procesos fundamentales de la conducción y desarrollo de las personas, y el aprender a desarrollar eficazmente nuestras propias aptitudes de liderazgo.”³²

Los estilos de liderazgo

³⁰ Ibídem. p. 495

³¹ Ibídem. p. 503

³² <http://www.merk2.com/portada/Notas%20T%C3%A9cnicas/Liderazgo%20Situacional.pdf> extraído el día 3 de mayo de 2009.

Los cuatro estilos de liderazgo situacional se identifican como S-1 (Dirigir), S-2 (Persuadir), (Participar) y S-4 (Delegar). Estos cuatro modos de ejercer el liderazgo, encierran cuatro posibilidades para combinar la cantidad de tarea y la cantidad de relación que debe darse en función de los niveles de madurez de los colaboradores:

- El estilo de liderazgo S-1: A la conducta de elevada tarea y escasa relación la denominamos DIRIGIR, porque este estilo se caracteriza por la comunicación unilateral descendente, mediante la cual el líder decide el papel de los seguidores y les dice qué tarea deben realizar, cómo, cuándo y dónde han de realizarla.
- El estilo de liderazgo S-2: A la conducta elevada tarea y elevada relación la denominamos PERSUADIR, porque este estilo se caracteriza por la comunicación bilateral y el apoyo socioemocional persuadir psicológicamente al colaborador sobre el trabajo u objetivo que ha de llevarse a término.
- El estilo de liderazgo S-3: A la conducta de elevada relación y escasa tarea la denominamos PARTICIPAR, porque en este estilo líder y colaborador participan en la tarea de decisión mediante la comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los colaboradores tienen la habilidad y el conocimiento para realizar la tarea.
- El estilo de liderazgo S-4: A la conducta de escasa tarea y escasa relación la denominamos DELEGAR, porque este estilo implica que el colaborador tiene la total iniciativa. El líder delega porque el colaborador tiene un alto nivel de madurez, es decir desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento hacia la consecución de la tarea.³³

Dependiendo de los objetivos planteados los estilos de liderazgo situacional se pueden combinar para lograrlos pero esto dependerá del director o del docente, quienes deben de tomar la decisión más adecuada para lograr lo planeado, la decisión que tomen estará orientada por la ética profesional que caracteriza la labor de la enseñanza.

En forma particular se ha recurrido a la combinación de estos estilos cuando ha sido necesario, y si se habla de cuál ha predominado, ha sido el liderazgo situacional

³³ Ibídem. p. 7

S-3, esto se explica porque la población migrante exige una mayor comunicación y porque además comunicarse con los padres y madres genera confianza en ellos y se logra que participen de manera mas decidida en la labor de la escuela

Liderazgo transaccional

Características:

La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo.

“Liderazgo transaccional se caracteriza por basar las relaciones entre el líder y los colaboradores en el reconocimiento y la recompensa o sanción con los que aquél incentiva la conducta de éstos en función del grado en el que han alcanzado los objetivos establecidos.”³⁴

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.

Liderazgo transformacional

Características:

³⁴ BASS. M. Bernard. “El impacto de los directivos transformacionales en al vida escolar” en antología la función directiva como elemento fundamental en la transformación del proceso educativo. Curso estatal décima etapa, ciclo escolar 2002-2002. SEP-CEAM. Culiacán, Sinaloa, p. 38

Muchas de las características del Liderazgo atribuidos a los directivos eficaces corresponden al “Liderazgo transformacional” propio de quienes se concentran en objetivos a largo plazo, hacen hincapié en la importancia de determinados valores que tratan que sus colaboradores acepten, procuran transformar en lugar de adaptarse a ellas, las estructuras en las que operan, con la finalidad de que éstas se adecuen a los valores que aspiran implantar en el grupo y motivar a las personas a que trabajen con ellos a fin de que se comprometan en su propio desarrollo y perfeccionamiento profesional.

“Un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir en líderes a sus profesores es un líder transformacional. Es decir, establece un proceso mediante el cual desarrolla la posibilidad de que determinen su propia actuación.”³⁵ Al pasar de la transacción a la transformación; se observan cambios que suponen pequeñas mejoras, pero que con el tiempo se van incrementando.

Un líder transaccional no puede hacer otra cosa que motivarles hacia unos objetivos más concretos, directamente relacionadas con los criterios por los que se mide el éxito de un sistema pedagógico. Sólo el liderazgo transformacional puede conseguir que hacer bien una tarea o contribuir a que una buena causa sea gratificante y les hagan sentirse satisfechos de si mismos³⁶

En este sentido al líder transformacional le deben acompañar competencias como la creatividad y la innovación, pero también la ética profesional, para asumir su responsabilidad en los resultados que se obtienen.

2.6.2 La creatividad y la innovación

El acelerado desarrollo de la informática y los medios de comunicación masiva son una realidad en la dinámica de nuestra vida actual. La necesidad de innovar y

³⁵ ibídem. p. 39

³⁶ Ídem.

transformar es también una fuerte necesidad, sobre todo considerando que la cultura y el conocimiento cambian cada vez de manera más acelerada.

Para transformar e innovar la creatividad entendida como “el proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo que cumple exigencias de una determinada situación social, procesos que, además tiene un carácter personalógico”³⁷ es una competencia necesaria en el quehacer docente, la planeación didáctica es la parte medular para llevar a cabo la propuesta de enseñanza del profesor. En las tendencias actuales de la enseñanza, los enfoques y modelos educativos diversifican y posibilitan una mayor planeación en las estructuras didácticas de una asignatura. Hoy las formas de interacción, la promoción de conocimientos, los recursos o medios didácticos, abren horizontes ventajosos para organizar ambientes de aprendizaje flexibles y eficaces en las acciones educadoras.

En este sentido es fundamental reconocer que para planear un curso se tiene que tomar en cuenta aspectos como: las características de los estudiantes, los contenidos de aprendizaje, los conocimientos previos de la asignatura, los recursos y medios didácticos, los objetivos educativos que se pretenden lograr, la metodología de trabajo, los tiempos disponibles para desarrollar las actividades, las características, métodos y criterios de evaluación entre otros y para hacerlos coincidir en una planeación requiere de competencias relacionadas con la creatividad y la innovación.

La planeación didáctica en el quehacer del profesor es de suma importancia porque aquí es donde éste refleja su creatividad al momento de seleccionar y organizar las actividades de aprendizaje con enfoques que permitan al estudiante desarrollar competencias y actitudes críticas sobre lo que aprende. “la amplitud del concepto de creatividad presupone también la existencia de niveles de creatividad. Esto pueden ir desde transformaciones y descubrimientos realmente ascendentes a

³⁷ MITJANS Martínez Albertina. Creatividad, personalidad y educación. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. 1995. p. 35

escala social, hasta producciones, cuya novedad y valor es significativo para un grupo mucho más reducido”³⁸

La escuela actual requiere de docentes que posean las competencias que se han mencionado porque las múltiples exigencias de la sociedad actual obligan tener recursos para resolverlas de la mejor manera posible, lo que hace necesario que los docentes desarrollen estrategias para resolver de manera eficaz y eficiente las distintas problemáticas que enfrenta en su ámbito cotidiano.

2.6.3 La responsabilidad

Las demandas de la sociedad han cambiado de manera sostenible y es bastante evidente que el sistema educativo no ha sido capaz de adecuarse a ellas. Una educación de calidad, además de cumplir con su objetivo específico de difundir el conocimiento socialmente válido debe responder a las demandas generales que la sociedad plantea.

Esto se señala en la siguiente declaración:

En el Foro Mundial sobre la Educación, celebrado en Dakar (2000), la comunidad Internacional reafirmó su compromiso de asegurar el acceso a una educación primaria de alta calidad para el año 2015. Asimismo en uno de sus puntos señala: dada la enorme diversidad cultural que caracteriza a los pueblos latinoamericanos, calidad educativa implica reconocer la necesidad de diversificarla oferta educativa a fin de asegurar no sólo el respeto sino el fortalecimiento de las diferentes culturas [...]. Gobiernos y sociedades debemos impedir que la diversificación de los servicios de educación básica a los grupos culturales minoritarios siga escondiendo una oferta empobrecida, aprovechándose de que estos grupos no han tenido capacidad de para exigir niveles adecuados de calidad en el servicio y en sus resultados.³⁹

En términos generales son tres las áreas que requieren a la educación: la cultura, la política, y la economía.

³⁸ *Ibíd.* p. 36

³⁹ SEP. Plan p. 14

Planear abatir estas demandas es para las instituciones escolares una demanda impredecible en la que es necesario actuar inmediatamente y darles respuestas claras, para ello urge una reorganización de los modelos institucionales en los que se erigen docentes sin facultades para organizar los intereses que la sociedad les demanda en el ciclo escolar. Referente a la cultura se reclaman la transmisión de valores básicos en los que se asienta la sociedad, aunque no es papel central de la escuela, pero si se puede cambiar algo, en lo concerniente a los requerimientos del sistema político, una sociedad democrática, solidaria, y participativa reclama el aprendizaje de conductas básicas que hagan esto posible.

Por esto las instituciones educativas deben estar muy bien organizadas de manera que estas conductas no sólo sean posibles, sino necesarias para el buen funcionamiento de la institución. En relación al sistema económico dos son las áreas de compromiso del sistema educativo:

- La incorporación del sujeto a la vida activa
- El aporte científico para el desarrollo

Es cierto que estas dos demandas no incluyen directamente a la labor docente sin embargo si se puede prever para que esto pueda suceder. Sin embargo muchas investigaciones han señalado que la posibilidad del desarrollo adecuado de estas capacidades en el nivel superior del sistema educativo dependen en gran medida de qué tipo de instrucción reciben desde la escuela primaria, por ello organizar nuestra labor y aplicarla en los alumnos desde edad temprana contribuye en buena medida. Y esto sí es responsabilidad nuestra como docentes y parte del centro de trabajo.

2.6.4 La ética profesional

El tener una visión de los objetivos de estudio, así como comprender la complejidad de los problemas que se pueden presentar en la propia práctica

profesional. Por ello es muy importante: la ética profesional, porque a partir de ésta se reconoce y asume la responsabilidad de los hechos que deriven la actuación personal en la formación de los niños. La ausencia de metas claras dificulta la elaboración de estrategias y acciones educativas

De acuerdo con el diccionario de la Lengua española, la palabra ética deriva Del lat. *Ethicus*, y este del gr. ἠθικός).⁴⁰ Y se puede entender como

- Pertenciente o relativo a la ética.
- Recto, conforme a la moral.
- Persona que estudia o enseña moral.
- Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.
- Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. *Ética profesional*⁴¹

La educación es y ha sido siempre política, resulta algo tópico pues tiene convergencia con sistemas educativos y es importante que quede claro todo ello al momento de inferir con los sistemas educativos pues desde ahí depende la relación con lo pedagógico. Para ello es necesario romper con muchos paradigmas y evitar mezclar lo educativo con la burocracia jerárquica para centrarse en el objetivo central de la educación, la formación de los educandos. Pero habrá de tener cuidado de no romper con las normas morales que rigen la conducta humana, porque de acuerdo con las definiciones anteriores de ética, enseñamos con nuestro comportamiento y actitudes, nuestras acciones son también una forma de enseñanza y de aprendizaje para los alumnos, por esto hay que cuidar cómo nos conducimos en la escuela.

2.6.5 La comunicación

Mantener estrecha comunicación con los directivos escolares es nuestro primer objetivo, es posible que se requieran de algunos lapsos de tiempo fuera del horario

⁴⁰ Diccionario de la lengua española. Real academia española. Vigésima segunda edición. Ed. Espasa Calpe. S. A. España. 2001. p. 1009

⁴¹ Ibídem. p. 1010

de clases sin que afecte el horario de clases de los niños. Aquí entra la responsabilidad de cada actor escolar cuando se planeen metas a largo o a corto plazo para mantener una comunicación efectiva más constante.

La comunicación es la vía para comprender que es el conocimiento compartido, es decir; la construcción del conocimiento en el aula se realiza, en gran parte, a través de interacciones y la comunicación entre alumnos. Es muy importante la comunicación entre directivos escolares y alumnos para generar un clima motivante para el aprendizaje y darle seguimiento al plan de trabajo previsto.

A la comunicación se le considera un aspecto clave en el proceso de la dirección de acuerdo con Munch “puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social a otro, del administrador a sus administrados”⁴², y en el caso de la escuela del director a los maestros o del mismo profesor a los padres de familia y alumnos.

Los tipos de comunicación pueden ser: Formal e informal. La primera se “origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etc.”⁴³ La segunda “surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc.”⁴⁴

Esta misma clasificación se subdivide en las formas de comunicación siguiente:

- Vertical: Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa; quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- Horizontal, se da a niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.

⁴² ⁴² MUNCH Galindo, Lourdes. Et al. Fundamentos de administración Ed. trillas. México. 1998. p. 160

⁴³ *Ibidem.* p. 161

⁴⁴ *Ídem.*

- Verbal. Se transmite oralmente.
- Escrita. Mediante material escrito o gráfico⁴⁵

Sin duda la comunicación constituye una actividad fundamental que ayuda no sólo a generar un clima de confianza sino que permite conocer la marcha de la institución así como el desempeño de los actores involucrados en la formación de los alumnos, y a partir de este conocimiento se pueden hacer cambios e innovaciones a las tareas educativas, de tal suerte que esto ayude a alcanzar los objetivos esperados.

2.6.6 La apertura al cambio y la transformación

Reconociendo que el conocimiento es un proceso infinito y que no existen las verdades absolutas, debe entenderse el por qué los planes y programas de estudio para lo diferentes niveles educativos necesitan someterse a continuas revisiones y actualizaciones.

Es un reto que todas las instituciones escolares enfrentan y que obliga a la transformación y al rompimiento de viejos paradigmas, se reconoce que las escuelas tienen dos grandes problemas cuando se trata de enfrentar cambios ante el desafío de la transformación pues están burocratizadas, tienen problemas con la rutina, la resistencia al cambio y la falta de flexibilidad. En segundo término la educación tiene un ritmo de cambio relativamente lento, no sólo porque forma parte de los aspectos de la conservación de la cultura, sino porque la cultura en sí misma es un campo en el que las transformaciones toman mucho tiempo . Esto se puede enfrentar y resolver con la ayuda de la planificación institucional, ya que “así se garantizan decisiones eficaces porque se ocupa de cómo diseñar estrategias para que lo que se decide en el nivel de la conducción tenga un efecto real y concreto”.⁴⁶ En los que los principales beneficiados sean los alumnos.

⁴⁵ Ídem.

⁴⁶ Universidad Pedagógica Nacional. Antología Bases para la planeación escolar. Ed. SEP-UPN. México. 1997. p 12

Para lograr lo anterior, sin duda la apertura al cambio y a la transformación constante debe ser una competencia que los maestros y los directores, y los involucrados en la línea jerárquica institucional, como los son los supervisores, apoyos técnicos y jefes de sector, deben de poseer y evidenciar con sus tareas y acciones. Al respecto de los cambios y las transformaciones J. Delors señala “Los sistemas educativos deben responder a los múltiples retos que les lanza la sociedad de la información, en función siempre de un enriquecimiento continuo de los conocimientos y del ejercicio de una ciudadanía adaptada a las exigencias de nuestra época”.⁴⁷ De no hacerlo, la respuesta de las instituciones y del personal docente no será la que la sociedad actual espera y requiere.

2.6.7 El aprender a aprender

En este punto se debe destacar que dicho aprendizaje no sólo implica la adquisición de conocimientos (si fuera así se estaría hablando de simple instrucción), sino además permite consolidar la adquisición de habilidades cognitivas. De alcanzarse niveles de pensamiento (inteligencia-creatividad), el alumno podrá superar sus habilidades cognitivas básicas, pasando a un plano mayor de abstracción, donde la categorización, la síntesis, la discriminación de información, el razonamiento deductivo-inductivo, el planteamiento de soluciones diversas a problemas conocidos e incluso inéditos, el pensamiento lógico formal, el lenguaje matemático, la expresión oral y escrita, las técnicas heurísticas, la identificación de variables dentro de situaciones de análisis y la estructuración de construcciones teóricas a partir de conceptos ya conocidos, alcanzados al final del proceso, propiciarán una superación académica pluridimensional, donde el aprender a aprender, el aprender a ser, a convivir y a hacer serán el denominador común de una educación integral, misma que asegurará una verdadera formación para la vida.

El modelo permitirá que el estudiante pueda ser capaz de generar nuevos conocimientos, los cuales logren retroalimentarse de los contextos de donde

⁴⁷ DELORS J. La Educación encierra un tesoro Informe a la UNESCO de la comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Ed. UNESCO. México. 1996. p. 34

proviene, enriqueciendo el acervo cognitivo bajo el cual se desarrollan, lo que en el plano operativo puede ser observado a través de su capacidad de transformar la realidad inmediata y mediata, a través de vivificar lo pequeño, lo que parecía imperceptible, así como lo descentralizado. Sin embargo, habrá que precisar que dicho crecimiento, para ser considerado sustentable, debe respetar los límites del sistema, desarrollándose hasta el punto en que cambiar no signifique modificar la esencia que define y da sentido al grupo, respetándose así los objetivos y posibilidades de actuación de todos y cada uno de los integrantes.

De este modo, se puede decir que la noción de aprender a aprender se fundamenta en un conjunto de estructuras de aprendizaje de diferente tipo en donde el propósito básico es que quien aprende se vuelva agente de su propio aprendizaje.

En este sentido, juega un papel importante el empleo de estrategias cognitivas. Sabemos de antemano que estas estrategias se conciben como acciones que parten de la iniciativa del alumno, las cuales están constituidas por una secuencia de actividades que se encuentran controladas por el sujeto que aprende, es decir, son deliberadas y planificadas por el propio estudiante. Y que deben ser recursos para aprender en el transcurso de la vida.

2.7 Resultados posibles en el aula a partir de la planeación del trabajo pedagógico

Por diversas razones se ha confundido la planeación y organización de un curso con un requisito administrativo. En realidad, la importancia de la verdadera planeación radica en la posibilidad de dar a los niños, en cada grado escolar, la oportunidad de desarrollar con suficiencia sus habilidades para la lectura, la comunicación oral y escrita, para la búsqueda y selección de información, para aplicar a la realidad la solución de problemas matemáticos, para comprender los fenómenos naturales y sociales y para formarse éticamente. Por esta razón no puede verse al aprendizaje como una cuestión de cantidad de información vertida en el aula sino como un medio para seguir aprendiendo.

Para que el maestro se cerciore de que cada uno de sus alumnos va logrando los propósitos educativos, es preciso que cuente con referencias claras de lo que tiene que lograr en el ciclo escolar, en un día, semana, mes, trimestre, semestre, ciclo escolar, etc. Para ello es necesario la articulación, dosificación y ordenamiento de los contenidos de los programas de estudio; ya que esto constituye la primera parte de la planeación didáctica, en este sentido es necesario reconocer que la planeación va más allá, incluye la generación de estrategias didácticas y situaciones de aprendizaje. Además está estrechamente ligada con la evaluación.

En la intervención del docente confluyen las intencionalidades, el esfuerzo y las acciones de un conjunto de protagonistas que buscan mejorar los aprendizajes de los niños.

Es obligado asegurarse que los alumnos están adquiriendo estrategias propias, como señala la filosofía del aprender a aprender, los sujetos tienen que adquirir las bases para proseguir por si solos un proceso de aprendizaje permanente.

Sin embargo hay que tener presente que para que los alumnos desarrollen formas de pensar y aprender reflexivas, reguladas y cada vez más estratégicas, deben atenderse algunos principios:

a) Promover una relación afectiva que proporcione al niño seguridad para explorar su cognición. La estrecha vinculación afecto-pensamiento es prioritaria para entender el desarrollo y los aprendizajes que van realizando los niños.

El sentirse valorado optimiza sus acciones, la seguridad le ofrece oportunidades para explorar sus posibilidades cognitivas, de poner en juego sus recursos;

b) La actividad mediadora del docente, siguiendo la metáfora de la cesión del control, progresará desde situaciones más dirigidas, siendo él quien propone formas de actuar, hasta situaciones en las que el propio niño

decide su actuación y es capaz de justificar o poner de manifiesto su elección⁴⁸

Si se quiere una sociedad escolar eficiente se tiene que mejorar en los diferentes ámbitos y en este sentido el escenario escolar debe responder a la situación que se experimenta, de acuerdo con esto la planeación didáctica debe seguir el paradigma estratégico situacional, como modelo alternativo viable para nuestras escuelas porque así se prioriza la importancia de los problemas para darle un trato diferente de acuerdo a la realidad del problema.

Habría que fomentar la realización de actividades en las que los alumnos deban actualizar y utilizar los conocimientos adquiridos.

En este sentido los resultados posibles se relacionan con la mejora del rendimiento académico de los alumnos, se lograría una labor pedagógica más y eficiente, lo que se reflejaría en el logro de una mejor calidad educativa. Otro resultado posible se relaciona con la proyección de la escuela, al elevar el rendimiento académico de los alumnos. Al planear sus clases los maestros, se logrará que la comunidad desarrolle más confianza hacia la escuela y sus maestros.

Como docente se ha tenido oportunidad de probar que cuando se planean las actividades de manera reflexionada, no sólo se prevén situaciones como los materiales a utilizar, el rol a desarrollar en la estrategia implementada sino que también se cumple con las expectativas de padres y madres de familia, quienes esperan que la escuela les brinde a sus hijos lo mejor, lo que hace que se tenga el apoyo de los padres porque confían en el trabajo que se hace en la escuela. Cuando se planean las sesiones de trabajo se debe tener mucho cuidado en recuperar lo que los niños saben y algo que quieren conocer más a fondo, participan directamente en la planeación general, las especificaciones particulares se cumplen al momento de transcribir la planeación.

⁴⁸ VILLALOBOS Pérez-Cortés, Elvia Marveya. Didáctica Integrativa y el proceso del aprendizaje. Ed. Trillas. México. 2006. p. 54.

CONCLUSIONES

Al término de esta tesis queda en claro que planear el hacer no es solamente una necesidad para saber qué hacer, cómo y para qué hacerlo, sino una obligación ineludible por parte del maestro si se quiere lograr metas u objetivos, ahorrando tiempo, esfuerzo y trabajo.

También queda bien claro que la planeación no sólo implica revisar cómo dosificar tiempos, espacios, recursos, sino también cómo trabajar con la organización y el sentido estratégico, es decir, la planeación educativa es también un factor de estrategia que permite lograr de mejor manera lo que se plantea.

Es importante señalar que si no se planea de manera recurrente, seria, y reflexionada la intervención en el grupo, lo que se genera es un trabajo que pierde sentido ya que no tiene una ruta fija hacia donde caminar.

Cuando no existe una planeación los maestros no encaminan su actividad por el rumbo más adecuado para lograr una mejor calidad en el servicio que ofrecen, esto por otro lado produce que los niveles educativos esperados para los niños y niñas no se alcancen y de nuevo se entra en una simulación y en un descargar las culpas en los demás, en el sistema, en nuestra formación y casi nunca en lo que se deja de hacer en tanto encargados de un proceso muy delicado y comprometido, el de formar a los niños y niñas.

La planeación educativa plantea organizar lo que hay que lograr en el aula, concretado en objetivos educativos, e implica revisar este proceso para hacer las adecuaciones pertinentes a través de procesos complementarios, como lo son el control y el seguimiento, todo esto a partir de una realidad, es decir, del proceso de formación de los niños y niñas y su rendimiento escolar.

En la planeación educativa los actores involucrados, principalmente los alumnos tienen que tomar parte en todas las acciones, sus comentarios, sugerencias y apreciaciones son necesarias para planear actividades que signifiquen algo para ellos, por su parte el maestro a partir de estas referencias debe hacer las acotaciones pertinentes y elaborar las estrategias de intervención en el grupo de forma que esto le permita conducir el proceso de la enseñanza y los aprendizajes por el camino adecuado hacia el logro de los objetivos educativos propuestos.

Al cierre de esta tesina, queda en claro que la planeación educativa sin ser la actividad única del proceso de la enseñanza y los aprendizajes, se considera una de las más importantes y por ello no se puede dejar al margen en un proceso de formación, sobre todo cuando se trata de seres humanos y porque sus implicaciones van más allá de estas acciones, fundamentan muy probablemente el desarrollo de toda una vida. Por ello requiere que sea sentida, es decir que se genere de necesidades, en el caso de la escuela primaria, de los grupos a los que se atiende. Si esta acción se realiza a partir de lo que se cree y se supone se convertiría en una actividad que muy probablemente no generaría los resultados que se esperan, por ello es importante que su fuente esté en las propias necesidades de los alumnos, y que además mantenga relación directa con el curriculum escolar.

Y que además para garantizar el éxito del trabajo escolar se requiere de competencias específicas por ejemplo, de creatividad e innovación, de liderazgo, de responsabilidad, la apertura al cambio, la ética y la comunicación, y de aprender a aprender, que le serán de utilidad para resolver las diversas situaciones que la vida escolar y de aprendizaje, así como cotidianas le presentarán de manera recurrente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CELÀ CAMILO JOSÈ. Enciclopedia de la pedagogía. Ed. Espasa Calpe siglo XXI. España: 2004. Tomo V. 1872. p.

DELORS, Jaques. Et. Al. La Educación encierra un tesoro Informe a la UNESCO de la comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Ed. UNESCO. México. 1996. 46 p.

MITJANS Martínez Albertina. Creatividad, personalidad y educación. Ed. Pueblo y educación. Cuba. 1995. 154 p.

MUNCH Galindo, Lourdes. Et al. Fundamentos de administración. Ed. trillas. México. 1998. 240 p.

KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. Ed. MC Graw-Hill. México. 2008. 704 p.

Philippe Perrenoud. La formación de los docentes en el siglo XXI. Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación Universidad de Ginebra 2001. 23 p.

SCHMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. México. 1992. 144 p.

SEP. PLAN DE ESTUDIOS 2009. Educación básica Primaria. Ed. SEP. México. 2009. 54. p.

SEP-CEAM. La función directiva como elemento fundamental en la transformación del proceso educativo. Curso estatal. Décima etapa ciclo escolar 2000-2001. Culiacán. 129 p.

SEP-SNTE. Alianza por la calidad de la educación. Ed. SEP-SNTE. México. 2008. 24 p.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL a. Bases para la planeación escolar. Antología básica. Ed. SEP-UPN. México. 1997. 143 p.

_____ b. Planeación estratégica. Antología básica. Ed. SEP-UPN. México. 1997. 226 p.

VILLALOBOS Pérez-Cortés, Elvia Marveya. Didáctica Integrativa y el proceso del aprendizaje. Ed. Trillas. México. 2006. 370 p.

Diccionarios

Diccionario de la lengua española. Real academia española. Vigésima segunda edición. Ed. Espasa Calpe. S. A. España. 2001. 1180 p

Direcciones electrónicas

Business Project Innovation LIDERAZGO SITUACIONAL
<http://www.merk2.com/portada/Notas%20T%C3%A9cnicas/Liderazgo%20Situacional.pdf> extraído el día 23 de mayo de 2009

Omar Gutiérrez Valdebenito Omar LA NUEVA TENDENCIA EN LIDERAZGO: DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL AL TRANSFORMACIONAL
<http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierrez.pdf> extraído del día 23 de mayo de 2009.

<http://www.monografias.com/trabajos35/proyecto-de-vida/proyecto-de-vida.shtml>www extraído el día 5 de abril de 2009.

<http://www.merk2.com/portada/Notas%20T%C3%A9cnicas/Liderazgo%20Situacional.pdf> extraído el día 3 de mayo de 2009.