

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION  
SECRETARIA DE POSTGRADO



UN MODELO PARA INCREMENTAR  
LA EFECTIVIDAD  
EN LA ESCUELA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA

*RODRIGO TREVIÑO FERNANDEZ*

MONTERREY, N. L.

JULIO DE 1988

TM

Z7164

.C8

FCPYA

1988

U7



1020073554



DIRECCION GENERAL DE  
ESTUDIOS DE POSGRADO

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA  
Y ADMINISTRACION  
SECRETARIA DE POSTGRADO



UN MODELO PARA INCREMENTAR  
LA EFECTIVIDAD  
EN LA ESCUELA

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA

*RODRIGO TREVINO FERNANDEZ*

MONTERREY, N. L.

JULIO DE 1988

TM  
Z7164  
.C8  
FCP4A  
1988  
T7



FONDO TESIS

62982



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION**

**SECRETARIA DE POSTGRADO**

**UN MODELO PARA INCREMENTAR  
LA EFECTIVIDAD  
EN LA ESCUELA**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

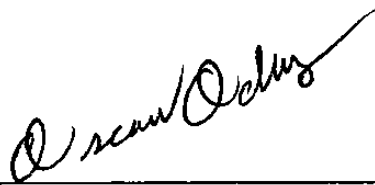
PRESENTA

RODRIGO TREVIÑO FERNANDEZ

Monterrey, Nuevo León

**APROBACION**

**Esta tesis ha sido aprobada por**



\_\_\_\_\_ como asesor  
**Dr. Oscar Ochoa González**



## **AGRADECIMIENTO**

**A MIS PADRES  
A MIS HERMANOS  
A MIS AMIGOS  
A MIS MAESTROS**

Porque me han ENSEÑADO la importancia de los VALORES en la vida, me han ayudado a crecer en mi superación personal, me han inculcado la grandeza de una buena COMUNICACION con los demás, y me han brindado su apoyo para que yo construya mi propio SISTEMA de vida.

Mi más sincera gratitud a todas aquellas personas que han caminado conmigo a lo largo de mi formación profesional.

## INTRODUCCION

El personal de las instituciones educativas se ha encontrado siempre con múltiples y muy variadas exigencias en su trabajo, en vistas a obtener mejores logros en su labor docente. La actividad educativa plantea con mucha frecuencia situaciones nuevas para las cuales se exige una rápida y efectiva solución. Las necesidades cambiantes de los sujetos en formación, así como las condiciones también cambiantes en que se presta el servicio educativo hacen que los docentes necesiten una constante adecuación, actualización y superación en su trabajo para lograr la efectividad.

Por otra parte, el trabajo educativo es netamente un servicio que se presta en grupo, en equipo. Ello exige de los maestros la creación y participación activa en grupos para llevar a cabo con eficiencia el servicio escolar. Todo el personal docente y todos los recursos humanos de la institución deben organizarse en función del servicio que prestan.

Tanto las exigencia de la sociedad a la cual pertenece la escuela, como las exigencias del sistema educativo, las de los alumnos, de los padres de familia, de los directivos y administradores de la escuela, y las exigencias de los maestros hacen imperativo que la institución vele por la efectividad del servicio educativo que está prestando.

**La necesidad de una administración, promoción y control de los recursos humanos de la escuela en vistas al logro de una mayor efectividad, motivaron la realización del presente trabajo. En él se pretende presentar un Modelo para Incrementar la Efectividad en la Escuela, modelo que pueda ser adecuado e impulsado en instituciones educativas.**

**Con confianza en su utilidad y consciente de sus limitaciones, este trabajo se presenta organizado en cinco capítulos:**

- I: La efectividad en la escuela.**
- II: La educación como proceso.**
- III: Necesidad de un modelo de efectividad para la escuela.**
- IV: Hacia un modelo de efectividad en la escuela.**
- V: Aplicación del modelo al esquema escolar.**

## INDICE

Pág.

### INTRODUCCION

### CAPITULO

#### I LA EFECTIVIDAD EN LA ESCUELA

Justificación del estudio  
Importancia del presente estudio  
Objetivos de esta tesis  
Fronteras del estudio  
Organización del trabajo

#### II LA EDUCACION COMO PROCESO

15

Generalidades  
La escuela como organización burocrática  
Efectividad en la escuela  
Resumen del capítulo

#### III NECESIDAD DE UN MODELO DE EFECTIVIDAD PARA LA ESCUELA

25

La escuela como organización  
La motivación  
Conducción de la escuela  
Sistema de motivaciones  
Liderazgo  
Establecimiento de objetivos  
La evaluación en el proceso  
Resumen del capítulo

**IV HACIA UN MODELO DE EFECTIVIDAD  
EN LA ESCUELA 53**

Supuesto Teórico

Aspecto: Los Valores

Aspecto: Sistema Total

Aspecto: Proceso Enseñanza-aprendizaje

Aspecto: Comunicaciones e interrelaciones

Resumen del capítulo

**V APLICACION DEL MODELO AL ESQUEMA ESCOLAR 76**

Programa de efectividad

Valores

Sistema total

Procesos Enseñanza-aprendizaje

Comunicaciones e interrelaciones

Resumen del capítulo

**CONCLUSIONES 89**

**BIBLIOGRAFIA 91**

## CAPITULO I

### LA EFECTIVIDAD EN LA ESCUELA

#### Justificación del estudio

El planteamiento científico y técnico que ha caracterizado las organizaciones y direcciones empresariales, sobre todo a partir de 1910, se ha caracterizado fundamentalmente por dos rasgos: el primero de ellos es que surgió como respuesta a las nuevas interrogantes de las grandes empresas para la gestión y administración de las mismas y, segundo, que ha sido fundamentalmente un movimiento muy técnico dado sobre todo en Estados Unidos de Norteamérica. Podemos mencionar, a vía de ejemplo, el período de 1910-1935 con el enfoque científico de la organización del trabajo y con autores tales como Taylor, Maynard; las ideas de organización y departamentalización dadas por Fayol, Mooney, Gulick. Después, en el período de 1930-1950, Weber y Mayo hicieron hincapié en el aspecto de las relaciones humanas y su trascendencia en el desempeño de trabajo. Luego, a partir de 1950, la conducta administrativa de los encargados de la gestión en las empresas ha estado centrada en la síntesis entre estructura organizativa y relaciones humanas. Y aún en la actualidad los trabajos y aportaciones en el campo de la administración y conducción de empresas son numerosas y frecuentes.

Amengual<sup>1</sup> sostiene que:

<sup>1</sup>Amengual, Bartolomé Rotger. Direcciones escolares. Editorial Escuela Española, S.A. Madrid. 1982. p. 20

«el análisis científico del trabajo preconizado por Taylor y la exigencia de unos principios organizativos y técnicos a los que supeditar los modelos, según las teorías de Fayol, han dado paso a una investigación más profunda y rigurosa del factor humano. He aquí como la "eficacia económica" ha ido evolucionando hasta el punto de que hoy se habla de una "eficacia social", en la que la satisfacción personal en el trabajo y la integración en las tareas comunitarias adquieren una importancia inusitada frente a los meros beneficios económicos.»

Todos estos estudios y aportaciones han tenido su efecto e impacto en la organización y dirección escolares, consideradas las escuelas como instituciones que ofrecen un servicio específico. Sin embargo en el terreno educativo no se ha dado una clara y bien definida teoría administrativa, sobre todo en los países Latinoamericanos.

Probablemente sería incorrecto tratar de tomar indiscriminadamente todos los avances que se han dado a nivel de administración y dirección empresariales y aplicarlas indistintamente a un centro escolar, dado que la naturaleza propia de estas instituciones exige de una adecuación de teorías y técnicas. Si bien es cierto que una escuela tiene elementos comunes con cualquier empresa industrial, también lo es que la escuela tiene sus marcadas e importantes diferencias. Sólo por nombrar algunas anotemos la gran



diferencia que hay en las interrelaciones humanas y en el "producto", ya que el resultado educativo apunta a la persona en su ser más íntimo.

Sin embargo sería un error despreciar los avances de la ciencia administrativa sin aplicarlos en forma adecuada, oportuna y creativa a la organización y dirección escolares. Es imprescindible aprovechar dichos logros para mejorar la estructura académica y escolar, con el incremento de la efectividad y excelencia de los objetivos educativos que deben lograr los centros escolares.

La escuela humanista ha sido la que más ha incidido en los planteamientos organizativos de la escuela. La persona vuelve a ser la protagonista en la tarea escolar: el profesor en sus múltiples interacciones, el alumno en su proceso instructivo y formativo. El problema de las relaciones humanas y la dinámica de grupos vuelven a ser estudiados profusamente como elementos básicos en la organización escolar»<sup>2</sup>

El proceso enseñanza-aprendizaje se puede definir como un proceso intencionado y sistemático en el que concurren, como elementos el alumno (sujeto de desarrollo y cambios), un contenido (lo que se va a aprender), y un guía (el maestro). Dicho proceso se inicia

<sup>2</sup> -A. Arriaga, op. cit. p. 24

con el planteamiento de un propósito concreto y definido, y concluye con la ejecución de una nueva conducta esperada del alumno. El nivel de logro de dicha conducta servirá como base para la evaluación del proceso completo.

En el proceso enseñanza-aprendizaje, así considerado, puede afirmarse que son innumerables los elementos que intervienen y que afectan a los sujetos que se encuentran en dicha situación de aprendizaje. Puede hablarse de elementos personales, elementos formales y elementos materiales que intervienen en el proceso. Las personas que están a cargo en las escuelas de este proceso de enseñanza-aprendizaje se preocupan por lograr que las situaciones se den de la mejor manera para lograr el mayor grado de efectividad en el mismo. Si además consideramos que muchas ciencias, tales como la Pedagogía, la Psicología, la Sociología, la Filosofía, la Administración, entre otras, se ocupan de este proceso, podemos encontrar que el análisis de la efectividad del proceso ha sido objeto de múltiples y muy variados estudios que han ido de acuerdo a las necesidades y objetivos de las ciencias en cuestión.

En los últimos años, según los beneficios de la educación se han ido haciendo extensivos a mayores núcleos de población, conforme el desarrollo de criterios y valores en relación con los derechos humanos van siendo más generalizados y difundidos entre

todos los sectores, tanto los individuos como los países insisten más en la necesidad de lograr calidad y efectividad en los procesos de enseñanza-aprendizaje como responsabilidad para con la gente que se beneficia con el servicio educativo.

El tema del éxito y efectividad escolares así como la mejoría en los sistemas educativos han sido desde hace tiempo el objeto de gran cantidad de estudios, ensayos y reportes que describen la necesidad de incrementar la calidad de las escuelas. Cambios y reformas en los textos educativos, en los planes de estudio, en los programas y currículos escolares, al igual que en las formas de organización y administración escolares, hablan de la atención prestada al problema.

Los estudios en relación con la calidad y efectividad de la educación se han enfocado básicamente desde dos puntos de vista diferentes: uno que habla de la cantidad de educación y de recursos, tiempo e insumos dedicados a la labor educativa. El otro enfoque habla de la calidad de la educación. Los estudios relativos a la cantidad permiten obviamente la cuantificación relativamente sencilla de los insumos y estamentos que intervienen en el proceso.

Aceptando que la educación es un proceso difícil, complejo y vulnerable, podemos concluir que el considerar solamente la cantidad

no es suficiente, ya que el derecho a ella exige que sea de calidad. Tal como lo señala el Artículo III de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos "La educación que imparta el Estado -Federación, Estados, Municipios- tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano." Así como las necesidades de alimentación no se cubren solamente por la cantidad de alimentos si estos no están en buen estado, así la necesidad de educación no se satisface a menos que ésta tenga la calidad necesaria.

La diversidad de factores que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje, la relación que entre dichos factores existe y el efecto mutuo que se da entre ellos, hacen difícil determinar cuáles son los que tienen mayor impacto en la efectividad del proceso.

La escuela debe otorgar prioridad a la efectividad en la prestación del servicio educativo que hace a la sociedad. Los beneficiarios inmediatos del servicio educativo son los alumnos y los padres de familia, quienes esperan un buen servicio por parte de la escuela. Dado que los alumnos, al término de su proceso formativo y educativo se integran a la sociedad, ésta a su vez exige que la educación y la enseñanza en la escuela sean de calidad y efectivas a fin de que la sociedad se beneficie, pueda desarrollarse y prosperar.

Las expectativas que la sociedad tiene respecto a la escuela, las autoridades educativas que exigen resultados a los centros

docentes, los padres de familia de los alumnos de la institución quienes participan en las actividades de la misma, los consejos administrativos y docentes del centro, los directivos, alumnos y maestros, pueden contarse entre los principales elementos que influyen en el desarrollo de la escuela. Y para todos ellos es importante que la institución sea efectiva.

La medición del desempeño de una institución cualquiera "incluye la efectividad (el grado en el que se logran los objetivos) y la eficiencia (el uso de recursos en el logro de los objetivos)".<sup>3</sup> A lo largo de este trabajo se usa con frecuencia el término efectividad y, a pesar de la diferencia marcada por Kast en la cita anterior, el concepto que se dará abarcará ambas nociones: el logro de los objetivos, con el mínimo costo posible. No creemos oportuno hacer en este trabajo la diferenciación entre los términos efectividad y eficiencia.

Por tanto, la efectividad consistirá en movilizar completamente la energía de los recursos humanos de la escuela hacia los objetivos que esta misma se ha propuesto. Ser efectivo será entonces organizar de tal manera el trabajo, el ambiente, las relaciones interpersonales y la comunicación para que se logren cubrir en cada uno de los integrantes las necesidades individuales de autoestima, realización y satisfacción personales, simultáneamente con los objetivos propios de la escuela.

<sup>3</sup>Kast, Fremont E., Rosenzweig, James E. Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas. McGraw-Hill. México. 1979. p. 183

Una organización efectiva busca el desarrollo simultáneo de los objetivos generales de la institución y las metas particulares de los individuos que la integran.

### Importancia del presente estudio

La literatura rastreada<sup>4</sup> en relación con el tema mostró que en la década de los setentas la mayoría de los servicios educativos en América Latina se preocuparon por tener información específica en relación con los logros obtenidos en las responsabilidades específicas de cada uno de ellos. Para ello se crearon unidades de planificación, se realizaron cambios en los métodos y procedimientos de ejecución y control de la gestión administrativa del servicio educativo, al mismo tiempo que se hicieron ensayos para preparar a los maestros, directivos y administradores escolares para que desempeñaran más efectivamente sus funciones correspondientes. Atendiendo a la información recabada en relación con la creación, adaptación y aplicación de los sistemas, técnicas, metodologías, nuevos modelos de evaluación, etc., se puede concluir que el esfuerzo de trabajo hacia la efectividad ha sido un elemento común y prioritario para el desarrollo de las instituciones educativas.

<sup>4</sup>Tr. Gago Huguet, García Hoz, Gordon, Lafourcade, Nieto Gil, Otero Vázquez.

La responsabilidad que tiene la escuela ante la sociedad representa la estructura del suprasistema en que está inserta. Considerando la preparación, el aprendizaje y la educación que deben recibir los alumnos que los capacite tanto para integrarse a esa sociedad como para hacerla prosperar y desarrollarse, hacen evidente la importancia que tienen los proyectos y trabajos para que el servicio escolar sea efectivo. Resulta evidente y necesario que la efectividad y la excelencia académicas deban ser características de las instituciones educativas.

La tendencia a que el servicio de las instituciones educativas se centre en la efectividad y en la excelencia exige que se rediseñen algunas funciones de los distintos niveles de la organización. Sin embargo dichos niveles organizativos son tan amplios y variados en las escuelas que no es posible abarcar todos ellos en el presente trabajo.

Al abordar el tema de la efectividad de la escuela es fácil coincidir en que aquella viene determinada por los objetivos y metas que han de ser alcanzados, por los medios de que se dispone para llegar a dichos fines, y por la organización y métodos para llevar a cabo las actividades correspondientes.



### Objetivos de esta tesis

Con la finalidad de ayudar a desarrollo más efectivo de las instituciones escolares el presente trabajo pretende cubrir dos objetivos:

- 1o. Presentar un Modelo apto para el Incremento de la Efectividad en la Escuela, que incluye los factores de Valores Claros, Sistema Total, Proceso Enseñanza aprendizaje, y Comunicaciones e interrelaciones.
  
- 2o. Proponer lineamientos que permitan mejorar los métodos de enseñanza-aprendizaje, el clima y moral de la escuela, y la efectividad de la administración docente capaz de encaminar a la escuela hacia la eficiencia académica.

### Fronteras del estudio

El presente trabajo esta delimitado por las siguientes notas:

1o. Propone un Modelo para Incrementar la Efectividad que incluye cuatro áreas básicas de trabajo en favor de la excelencia de la escuela. En él se insiste en la necesidad de desembocar en un Programa de Efectividad que sea planeado conforme a los requerimientos de cada institución educativa concreta, y que debe adecuarse a las personas involucradas, requiriendo de ellas participación, cooperación, responsabilidad y compromiso con la misma. Por lo tanto no es un Modelo que se pueda aplicar directa e indiscriminadamente en cualquier forma o situación, sin una previa adecuación.

2o. Las cuatro áreas presentadas en el Modelo no agotan todos los posibles elementos integradores de la escuela como sistema, sino que se enfatiza solamente la parte correspondiente a la participación de los directivos de la escuela y los maestros. Habría muchas otras consideraciones importantes en otras áreas del sistema escolar y de cada institución en particular, mismas que deberán tomarse en cuenta al momento mismo de la posible elaboración de programas de efectividad.

3o. Como Modelo para Incrementar la Efectividad sólo presenta generalidades. Estas deberán conducir posteriormente a un programa de efectividad que se elabore a partir de necesidades concretas, detectadas y definidas, analizadas y sistematizadas en la institución específica para la que se diseñe el programa.

4o. Los temas tratados sobre todo en los tres primeros capítulos no están cubiertos en su totalidad y hay demasiada literatura e información en relación con ellos. Temas tales como liderazgo, teorías gerenciales, administración por objetivos, motivación, administración por proyectos, etc., podrán ser valiosos auxiliares en la ampliación y comprensión del presente trabajo.

5o. Este trabajo plantea lo exhaustivo del tema de la efectividad y la excelencia de la escuela. Sin embargo, considerando la estructura particular de cada escuela, son muchas las posibilidades de incrementar el campo teórico al respecto y especificarlo en un programa concreto de efectividad para la institución docente, por lo que el intento ahora es iniciar la tarea estableciendo bases concretas para posteriores estudios.

### Organización del trabajo

En el Capítulo I presentamos la justificación de este trabajo, a la vez que la importancia del mismo. Señalamos también los dos objetivos que se pretenden con esta tesis a la vez que las limitaciones que al presente se encuentran para la misma. Finalmente mostramos la organización general del trabajo.

El Capítulo II presentará la educación como proceso, estableciendo algunas generalidades sobre educación y aprendizaje. Igualmente se tratará la escuela como una organización que respalda el tipo burocrático presentado por Max Weber. Para concluir el capítulo presentaremos los elementos y características que definen a la escuela que tenga una organización que pretenda incrementar la efectividad de su servicio.

En el Capítulo III planteamos la necesidad de un modelo para la efectividad de la escuela. Después de hablar de la escuela como una organización se presentan los elementos necesarios para que se organice en vistas a la efectividad: teorías de motivación, estilos de conducción de organizaciones, importancia del sistema de motivaciones en la escuela, así como la necesidad de establecer objetivos claros y precisos que sean debidamente evaluados.

El Capítulo IV presenta los elementos de un Modelo para Incrementar la Efectividad en la Escuela. El modelo consta de cuatro aspectos fundamentales: los Valores, el Sistema Total, los Procesos enseñanza-aprendizaje, y las Comunicaciones e interrelaciones. Se presenta igualmente un esquema ilustrativo de cada aspecto seguido de una breve descripción de cada una de las actitudes favorecedoras del incremento de efectividad.

**El Capítulo II muestra las sugerencias de un programa para el incremento de la efectividad en la escuela. Se presentan objetivos y actividades para cada uno de los cuatro aspectos marcados en el "Modelo para Incrementar la Efectividad en la Escuela."**

## CAPITULO II

### LA EDUCACION COMO PROCESO

Este Capítulo aborda una serie de consideraciones sobre el proceso educativo. Primeramente presenta una serie de generalidades sobre la educación y el aprendizaje. En seguida analiza la escuela considerada como una organización burocrática, de acuerdo a las ideas de Max Weber.\* Al final presenta las características y los elementos que definen a una escuela como efectiva.

#### Generalidades

La educación puede entenderse como la acción y el efecto de educar. En términos generales puede referirse al proceso de desarrollo de una persona, desarrollo que se puede llevar a cabo con la ayuda o influencia de los demás. La educación puede darse en forma natural obedeciendo a las situaciones generales y espontáneas en que se desenvuelven los individuos (como por ejemplo a través de las situaciones sociales y de convivencia), o puede ser también en forma intencionada (como el caso de la influencia que alguien puede ejercer sobre otros, por ejemplo los líderes, padres de familia, amigos, etc.), o también puede ser en forma sistemática e intencionada (como es la educación que imparten las escuelas). El entorno escolar plantea la situación del aprendizaje entendido como proceso (actividad que se inicia y se desarrolla sufriendo cambios durante el mismo) y como efecto (referido a los cambios de conducta que manifiesta la persona

\*Weber, Max. The Theory of Social and Economic Organization. Oxford University Press. New York. 1947.

como resultado del proceso). El aprendizaje induce a que el individuo afronte las situaciones de manera diferente a como solía hacerlo antes de aprender un nuevo modo de ejecución. La Ley Federal de Educación<sup>1</sup> continúa lo anterior al señalar que: "La educación es el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social."

### La escuela como organización burocrática

A partir de los estudios de Max Weber en relación con las organizaciones como burocracia, el concepto se hizo extensivo a muchas áreas de la administración tomándose como una forma de análisis muy adecuado para las organizaciones. Lo mismo sucedió en relación con la escuela considerada como organización. Tal como Lafourcade<sup>2</sup> señala en su obra, la organización de las escuelas es básicamente burocrática, tipo de organización que opera sobre la base de un plan lógico y racional, en donde la eficiencia constituye una de las principales preocupaciones de la organización. El mismo Weber

<sup>1</sup>Secretaría de Educación Pública. Documentos sobre la Ley Federal de Educación. México. 1974. Artículo III.

<sup>2</sup>Lafourcade, Pedro D. La Evaluación en Organizaciones Educativas Centradas en Logros. Editorial Trillas. México. 1982. p. 14



formuló el tipo ideal de burocracia el cual es presentado por Lafourcade<sup>3</sup> como una organización que se caracteriza por tener los siguientes rasgos en distinto grado, pero típicos como tendencia en la organización:

- «1. Estructura jerárquica de la autoridad con control y responsabilidad centrada en la cúspide de la jerarquía.
2. Limitadas áreas de conducción y responsabilidad asignadas a cada posición dentro de la organización.
3. Reglamentaciones que regulan al detalle las acciones humanas.
4. Precisa discriminación de las funciones que deberán cumplir las distintas posiciones de la organización.
5. División del trabajo basada en una especialización funcional.
6. Reclutamiento y promoción de los funcionarios sobre la base de su capacidad, conocimiento técnico y antigüedad.
7. Impersonalidad de las relaciones entre los miembros de la organización.
8. Clara separación entre la vida privada y pública de los miembros y las posiciones que ocupan.»

Las escuelas poseen rasgos como los que Weber señala para las organizaciones burocráticas. En las escuelas la estructura es jerárquica, tiene reglamentaciones para todas sus funciones y todos sus procedimientos, está organizado en base a la división del trabajo, tiene sueldos relativamente fijos, la antigüedad es base para ascensos y promociones, etc. Estas características hacen posible identificar a la escuela como una organización burocrática.

<sup>3</sup>Lafourcade. *op. cit.* p. 14

Lafourcade hace un amplio análisis de las características burocráticas de la escuela y la influencia y efecto de éstas tienen en relación con el logro de los objetivos educativos. Preguntándose si las escuelas que poseen claramente rasgos burocráticos representan la mejor alternativa para estructurar el servicio educativo de un país o de una institución, Lafourcade señala algunos de los principales efectos de la burocratización en la escuela en relación con la estructura jerárquica de la autoridad, la reglamentación de la institución, y a la división del trabajo.

La estructura jerárquica de la autoridad en la escuela señala al director como responsable de las decisiones y acciones de los docentes bajo su dirección; además se constata que la comunicación es vertical, con cierta noción de disposiciones que deben ser cumplidas por los distintos estamentos de la organización. Las consecuencias más relevantes de esta situación, señala Lafourcade, son las siguientes; en primer lugar, una tendencia de las estructuras más bajas a transferir responsabilidades a los estamentos superiores; en seguida, una marcada tendencia de quien es constituido conductor de una unidad educativa, a manifestar su capacidad de imponer su voluntad sobre los demás en base al poder que le fue concedido por la norma que lo estableció en el puesto; y finalmente, la manifestación de una escasa posibilidad de cambiar el clima institucional que es deteriorado por la disfunción y estilo de conducción.

La reglamentación y normatividad que ordenan las funciones y acciones del proceso educativo y de los miembros que lo integran, tienden a ampliarse y complicarse en proporción a la complejidad de las instituciones. Algunas de las consecuencias de esta tendencia al exceso de reglamentación que aparece en las organizaciones educativas de tipo burocrático son las siguientes: una tendencia de los miembros de la organización a permanecer en moldes y estilos ya marcados y frecuentemente deteriorados por el uso y la costumbre, y una tendencia a preocuparse más por la observancia de las normas y reglamentos que de las necesidades reales de los usuarios, ya sean maestros o alumnos.

En cuanto a la división del trabajo, la organización escolar estructura su funcionamiento en torno a diversas unidades de trabajo en concordancia con las capacidades y habilidades de quienes lo integran. Estas unidades de trabajo pueden ser de tipo administrativo o técnico tales como planeación, evaluación, currículo, diversidad de departamentos, academias, etc. Cuando dicha división del trabajo muestra una clara tendencia a burocratizarse, se han constatado las siguientes dos consecuencias en la escuela: por parte de los integrantes de una unidad de trabajo se presenta un escaso grado de compromiso a cualquier otro tipo de actividad diferente o ajena a aquella a la que pertenece, y una marcada incomunicación entre las distintas unidades de trabajo y acción.

**Del análisis de las tendencias que presentan las escuelas con una organización marcadamente burocrática, Lafourcade concluye que el modelo burocrático no es el mejor y más adecuado para la escuela que pretenda ser efectiva en sus objetivos propios. Debido a que las instituciones burocráticas tienden a mantener sin cambio alguna a las organizaciones y las funciones de todos los elementos de la institución, no llega entonces a lograrse una adecuada efectividad en sus funciones, entre otras causas por la falta de capacidad de ajustarse a las nuevas necesidades, valores, técnicas e influencias del medio ambiente, y las constantes circunstancias cambiantes del medio ambiente en que se desempeña la escuela.**

**Los constantes cambios y requerimientos que el sistema social hace a los subsistemas que lo componen, entre ellos el educativo, hacen necesario que el proceso de educación se actualice en forma constante a fin de que cubra las funciones sociales que le corresponden. Entre estas funciones de la educación pueden señalarse como ilustrativas las mencionadas por la Ley Federal de Educación<sup>4</sup> de México:**

**«La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, se sujetarán a los principios establecidos en el artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y tendrá las siguientes finalidades:**

**I. Promover el desarrollo armónico de la personalidad, para que se ejerzan en plenitud las capacidades humanas;**

<sup>4</sup>Secretaría de Educación Pública op. cit. p. 67

- II. Crear y fortalecer la conciencia de la nacionalidad y el sentido de la convivencia internacional;
- III. Alcanzar, mediante la enseñanza de la lengua nacional, un idioma común para todos los mexicanos, sin menoscabo del uso de las lenguas autóctonas;
- IV. Proteger y acrecentar los bienes y valores que constituyen el acervo cultural de la nación y hacerlos accesibles a la colectividad;
- V. Fomentar el conocimiento y el respeto a las instituciones nacionales;
- VI. Enaltecer los derechos individuales y sociales y postular la paz universal, basada en el reconocimiento de los derechos económicos, políticos y sociales de las naciones.»

Procurar la efectividad en la escuela es una necesidad a asumir en función al beneficio de la misma sociedad. La efectividad organizacional será entonces una atribución de la organización de la escuela, que se caracterizará tanto por la excelencia del servicio educativo que ofrece, por la presencia de indicadores claros de logro de sus objetivos de educación y enseñanza a los alumnos capacitándolos para la sociedad, y por la calidad y eficiencia de sus procesos administrativos para el alcance de sus metas y objetivos.

### Efectividad en la escuela

El planteamiento de Lafourcade en el sentido de que el modelo burocrático no es el más adecuado para lograr la efectividad de la escuela, hace necesario presentar alguna alternativa a la actual y

generalizada orientación que tiene la escuela en cuanto a su organización y forma como pretende la efectividad. Presentaré primero algunas ideas de los elementos que deben ser tomados en cuenta, y después algunos de los principios que deberán aparecer en las organizaciones que buscan la efectividad.

García Hoz<sup>5</sup> presenta "en el cuadro siguiente se resumen las condiciones exigidas para la eficacia de la educación:

<b>Eficacia</b>		
<b>Definición de objetivos</b>	<b>Identificación Formulación Valoración</b>	<b>Sentido Adaptabilidad</b>
<b>Recursos humanos</b>	<b>Alumnos</b>	<b>Diagnóstico Predicción</b>
	<b>Profesores</b>	<b>Preparación Número</b>
<b>Medios. Recursos económicos</b>		<b>Suficiencia Distribución y uso</b>
<b>Medios técnicos</b>	<b>Organización de centros Programación Motivación Enseñanza Orientación</b>	
<b>Comunicación personal</b>		
<b>Evaluación</b>	<b>Valoración de alumnos Centros Programación</b>	

<sup>5</sup>García Hoz, Víctor. Calidad de educación, trabajo y libertad. Ed. Dossat, S.A. Madrid. 1984.

Todas estas condiciones y elementos deben tenerse en cuenta en la organización y conducción de la escuela con el fin de que se incremente su efectividad en beneficio de las personas que atiende con su servicio. Por otra parte se necesita que esté basada en principios o propósitos fundamentales que le den unidad de dirección a todas las acciones que realiza. Podemos rephrasear en este momento los ocho principios marcados por Peters<sup>6</sup> como característicos de la administración hacia la excelencia, aplicándolas ahora a la escuela.

Una escuela efectiva será aquella que toma en cuenta las siguientes características o principios:

1. Está orientada a la acción sin detenerse demasiado sólo en planteamiento teóricos.
2. En su organización y funcionamiento hace énfasis en las personas, tanto alumnos, maestros, padres de familia, etc.
3. Impulsa la creatividad y la innovación por parte de los recursos humanos de la escuela.
4. Se basa en su recurso humano para procurar la superación y la excelencia en el seguimiento de sus objetivos.
5. Hace énfasis en valores básicos y claros que dan orientación y sentido a todas las acciones que realiza.
6. Centra sus actividades en aquello que realiza mejor de acuerdo a sus realidades y necesidades.
7. Tiene una organización ágil y sencilla que facilita la relación y la comunicación entre las personas.

<sup>6</sup>Peters, Thomas J., Waterman Jr., Robert H. En busca de la Excelencia. Lasser Press

8. Como organización posee una actitud flexible en todo lo que realiza, menos en el sostenimiento de sus valores básicos y fundamentales.

Las acciones hechas por la escuela con el objetivo de incrementar su efectividad deben ser basadas en principios similares a los aquí mencionados. El Modelo para Incrementar la Efectividad que se presenta en este trabajo sugiere el uso de estos lineamientos en el estilo de conducción y dirección de la escuela.

### Resumen del Capítulo

En este Capítulo se presentó la educación como proceso, hablando de las generalidades sobre educación y aprendizaje. Se estableció enseguida un análisis de la escuela considerada como una organización burocrática y las consecuencias de este tipo de organización. Al final se presentaron las características y elementos que debe considerar una organización escolar para lograr la efectividad.



## CAPITULO III

### NECESIDAD DE UN MODELO DE EFECTIVIDAD PARA LA ESCUELA

Este Capítulo presenta algunos de los elementos necesarios en la consideración de la creación de un modelo de incremento de efectividad para la escuela. Entre los aspectos más importantes se señalan los siguientes: consideración de la escuela como organización, la necesidad de la motivación, algunos fundamentos de la forma de conducción de escuelas, el papel del liderazgo, la necesidad del establecimiento de objetivos y su buena redacción, y la evaluación del proceso como elemento indispensable para hacer las correcciones e implementaciones necesarias para incrementar la efectividad.

#### La escuela como organización

Cualquier organización, incluida la escuela, puede describirse como un sistema abierto que interacciona con su medio ambiente de quien recibe influencia y a quien influye de múltiples maneras. La relación recíproca entre el medio ambiente y la escuela es algo palpable y tangible desde muchos puntos de vista, tales como: valores y objetivos, influencia de tipo social, científico, organizativo, económico y financiero. Por esto podemos aplicar a la escuela la definición que Kast y Rosenzweig<sup>1</sup> ofrecen en relación con las organizaciones.

<sup>1</sup>Kast y Rosenzweig. op. cit. p. 22

«Se define una organización como:

1. un subsistema inserto en su medio y
2. orientado hacia ciertas metas -gente con un propósito, incluyendo
3. un subsistema técnico -gente que utiliza conocimientos, técnicas, equipos e instalaciones-;
4. Un subsistema estructural: -gente que trabaja junta en actividades integradas-;
5. Un subsistema psicosocial -gente que se interrelaciona socialmente- y que es coordinada por
6. un subsistema administrativo -que planifica, y controla el esfuerzo global-.»

Dentro de toda organización los valores y metas que la identifican son uno de los elementos más importantes. Como subsistema la escuela está inserta en una sociedad de donde toma algunos de sus valores y a quien a su vez proporciona otros que le son específicos. Por medio del subsistema de metas y valores la escuela percibe, analiza, discrimina y adopta una identidad propia dentro de la sociedad. Por lo tanto este subsistema brinda a la escuela tanto una relación y participación con la sociedad, como una identidad dentro de la misma, identidad que la singulariza entre otras. Así, como señalan Kast y Rosenzweig<sup>2</sup>, “La función primaria de los valores en cuanto al comportamiento administrativo es que sirven como determinantes y como lineamientos para la toma de decisiones y la elección de acciones.”

<sup>2</sup>Kast y Rosenzweig. Op. cit. p. 27

El subsistema técnico se refiere a las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para que la organización pueda desarrollar su tarea específica de la mejor manera. Para la escuela este subsistema técnico hace referencia concreta a los conocimientos pedagógicos, docentes, del proceso enseñanza-aprendizaje, tanto como a los conocimientos y habilidades administrativas para lograr la realización efectiva de los objetivos educativos propuestos. El subsistema técnico está conformado por los conocimientos especializados y las habilidades requeridas para el desarrollo del proceso. Incluye igualmente la utilización de equipo y materiales necesarios para dar mayor fluidez al proceso enseñanza-aprendizaje. Todo esto con vistas a aplicar los servicios educativos en los distintos niveles y estamentos que conforman la escuela, de la manera más efectiva posible.

El subsistema psicosocial de la escuela está compuesto por los individuos que la integran y por los grupos que interactúan en ella. Entre los recursos humanos más evidentes de una institución educativa se encuentran los directivos, los maestros, los alumnos, el personal administrativo, el personal de servicio, los padres de familia. Dentro de la organización actual de la educación el aprendizaje se lleva a cabo normalmente en grupos de alumnos, a la vez que es proporcionado por un grupo de maestros. Las relaciones, desempeño y desarrollo que un individuo lleva a cabo en un grupo afecta también sus logros en el mismo. En esta estructura de grupos puede señalarse

en forma global la distinción de dos tipos de grupo, de acuerdo a la expresión de McKeachie<sup>3</sup>:

«En general podemos distinguir entre grupos orientados a la tarea, cuyo objetivo primario es llevar a cabo una tarea específica, y grupos integrados hacia la interacción, cuyo propósito es proporcionar a las personas una oportunidad de interacción con otros.»

En el caso concreto de la escuela podemos observar que los grupos de maestros pueden abarcar ambos tipos de orientación, dependiendo de la forma de organización e integración que tenga la misma escuela. Debido a esto podemos encontrar que la motivación o motivaciones de un individuo para formar parte de estos grupos puede ser de muy distinta índole. Estas diferencias de motivación deben ser conocidas y consideradas por parte de los directivos de la organización. Así, el subsistema psicosocial estará integrado tanto por la conducta de los individuos y de los grupos, el estatus que observan en la institución, la influencia de unos hacia otros, y los sistemas de comunicación que existan en la organización.

El subsistema estructural se refiere a la manera como están divididas, organizadas y coordinadas las tareas y actividades de la institución. Esta estructura se da tanto a nivel formal como a nivel

<sup>3</sup>McKeachie, Wilbert J. Psicología. Fondo Educativo Interamericano. Mexico. p. 85

informal dentro de la organización. Fraseando a Barnard, Koontz y O'Donnell<sup>4</sup> señalan que:

«Barnard denomina una organización formal cuando las actividades de dos o más personas son conscientemente coordinadas hacia un determinado objetivo. Barnard considera como organización informal la actividad personal conjunta sin un propósito conciente de grupo.»

La parte formal de la organización debe facilitar el establecimiento de relaciones entre los subsistemas técnicos y psicosociales. Pero es necesario reconocer que la estructura formal es insuficiente para explicar todas las interrelaciones que se dan entre los individuos, grupos y subsistemas. Es aquí cuando la consideración de la estructura informal cobra particular relevancia para la explicación de dichas interrelaciones en la organización. Tanto la parte formal como en la informal corresponden al subsistema estructural.

En relación con el subsistema administrativo Kast y Rosenzweig<sup>5</sup> afirman que “involucra toda la organización que relaciona a la organización con su medio, establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el

<sup>4</sup>Koontz, Harold., O'Donnell, Cyril O. Curso de Administración Moderna. Un Análisis de las Funciones de la Administración. Ed. del Castillo. Madrid. 1976. pp. 237-241

<sup>5</sup>Kast y Rosenzweig. op. cit. pp. 118-119

diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control." El objetivo y función principal de este subsistema es la coordinación de actividades de cada uno de los demás subsistemas que integran la organización, relacionándolo con el suprasistema y el medio externo, con el propósito de lograr los objetivos propios de la misma institución. De esta manera la administración se hace necesariamente para convertir todos los recursos de la organización, tanto materiales, de maquinaria, humanos, de tiempo, de espacio, económicos y financieros, en algo organizado y útil para los objetivos de la empresa.

"La tarea de la administración es integrar y coordinar los recursos de la organización (hombres, materiales, dinero, tiempo y espacio, por ejemplo) para el logro de los objetivos de la manera más efectiva y eficiente posible."<sup>6</sup> Aplicando estos criterios a la escuela Block y Gómez<sup>7</sup> dicen que la administración académica es el "conjunto de principios científicos y lineamientos técnicos para la planeación, organización, integración, dirección y control del sistema integral de enseñanza-aprendizaje." Todo esto debe desembocar en la coordinación de recursos humanos y técnicos del sistema hacia el logro de los propósitos y objetivos establecidos.

<sup>6</sup>Kast y Rosenzweig. *op. cit.* pp. 7 y 10

<sup>7</sup>Elock, Alberto; Aguilar, José Antonio; Gómez, M. Administración Académica. Desarrollo de Capacidades Administrativas. Vol. 2. Editorial Trillas. México. 1979. p. 337

El presente trabajo hace énfasis en los recursos humanos de la escuela. Y tal como se describió en el Capítulo I, el Modelo para Incrementar la Efectividad que se presentará hace referencia explícita a los directivos y a los maestros de la institución educativa concreta de que se trate. Esto se debe a que se considera a estos estamentos como los que están en posibilidad de impulsar los valores y objetivos de la institución hacia un nivel de efectividad y excelencia académicas.

Antes de considerar directamente el tema del modelo, considero oportuno tratar algunos conceptos teóricos esenciales en relación a estos dos estamentos de la escuela, directivos y maestros. En concreto haré referencia a los conceptos relativos a la motivación, el establecimiento de objetivos y a la evaluación.

La escuela al constituirse como una institución de servicio cuyos beneficiarios inmediatos son los alumnos quienes están en continua evolución y desarrollo, tanto a nivel cognoscitivo, afectivo, psicomotriz, resulta obvio que los planteamientos teóricos que se presentan aquí también son susceptibles de cambio. En referencia al avance y eficiencia de las organizaciones Peters<sup>8</sup> señala que "el control de calidad de una empresa de servicios es esencialmente difícil. A diferencia de las de fabricación en las que se puede tomar muestras de las piezas que salen de la línea y rechazar los lotes defectuosos, en una empresa de servicios la producción y el consumo coinciden en tiempo y espacio." Por esto es tan importante que los

<sup>8</sup>Peters op cit. p. 19

elementos que están al frente de todas las empresas de servicio, en nuestro caso de las escuelas frente a las cuales se encuentran los directivos y maestros, tengan muy presente para sí mismos y para sus alumnos los temas relativos a la motivación, conducción de la escuela, establecimiento de objetivos y evaluación.

### La Motivación

La literatura referida a la administración ha desarrollado ampliamente el tema de la motivación, y no sólo en relación con este campo sino que, influenciado de las ciencias del comportamiento, ha buscado su aplicación a todas las situaciones donde intervienen los recursos humanos de la organización.

Adoptamos la descripción ofrecida por Arias Galicia<sup>9</sup> en cuanto a que la motivación “está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.” De este modo puede considerarse que un motivo es aquello que induce o impulsa a una persona a comportarse de una manera determinada o que la incita a cierta inclinación hacia una conducta específica. Estos impulsos o incentivos pueden ser del más variado origen, sean ya de tipo interno o externo al individuo.

De la literatura sobre el tema se desprenden tres aspectos o áreas en relación con la consideración de la motivación en las

<sup>9</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México. 1979. p. 65



**empresas: el primero hace referencia a las influencias o impulsos que operan desde dentro de los individuos; la segunda se refiere a las fuerzas propias de la organización; y la tercera a los factores externos a la organización y que influyen en el individuo.**

**En relación con los impulsos internos y externos, las investigaciones, pruebas y ensayos acerca de la motivación son muy abundantes. Aquí se señalarán algunos elementos más sobresalientes de las teorías de la motivación más populares.**

### **Teoría de la Motivación de Maslow**

**Abraham Maslow (1954) desarrolló el esquema de una serie de necesidades para dar explicación a los motivos que tiene la gente para actuar. Se identifican cinco tipos de necesidades en esta escala de Maslow:**

**1. Fisiológicas o primarias: son todas aquellas necesidades indispensables para la conservación de la vida, tales como alimentación, respiración, descanso, actividad, sexo, evacuación, etc.**

**2. De seguridad: protección contra peligros y contingencias que puedan atentar contra la vida de la propia persona. Lleva a la previsión de situaciones futuras, al aprovechamiento tanto para sí**

mismo como para sus más cercanos. Se extiende a la seguridad del respeto de los demás.

3. Sociales: como parte de la sobrevivencia el hombre necesita pertenecer a grupos y aliarse con otras personas, viviendo dentro de una comunidad o grupo que le ayude a su vez a cubrir parte de sus necesidades. Por otro lado necesita desarrollar el sentido de pertenencia y de ser miembro de grupos de interacción social.

4. De estima: al hombre le es indispensable sentirse un miembro estimado y útil en los grupos a los que pertenece. Al mismo tiempo necesita destacar dentro de las organizaciones de las que forma parte. La adquisición de un rol y estatus dentro de la institución y de los grupos es importante para cubrir esta necesidad.

5. De autorrealización: la persona necesita desarrollar su potencial a los máximos niveles posibles, tanto para la autoexpresión como para la creatividad.

La satisfacción de estas necesidades presentadas por Maslow no se da precisa o necesariamente en ese orden. Dada la naturaleza de la escala, es preciso reconocer que aunque normalmente se presentan en ese orden en el individuo, su real satisfacción no obedece a etapas tan claramente diferenciadas. Podría darse el caso, por ejemplo, de que algunas necesidades de autorrealización se hayan visto relativamente cubiertas y aun sigan existiendo necesidades de tipo social que no han sido satisfechas.

El esquema de Maslow habla sólo en forma general de las necesidades que él mismo presentó sin llegar a la explicación detallada de cada una ni de las formas de resolución. Es claro admitir también que esta escala de necesidades puede presentarse de muy distinta manera dependiendo de cada individuo y de la propia situación de las personas. Sirva de ejemplo el caso del individuo que, dada su situación económica y social, considera que terminar sólo estudios de Preparatoria es altamente satisfactorio para sus necesidades de autorrealización, mientras que para otro individuo ese mismo nivel de estudio es sólo un paso para lograr el acceso a estudios superiores.

#### Los Motivadores de McClelland

McClelland formuló su teoría sobre la motivación indicando que las personas obedecen principalmente a tres tipos de motivadores diferentes, los cuales explican los comportamientos individuales. Estos tres tipos de motivadores son: factores de realización, factores de afiliación y factores de poder.

Los factores de realización explican los comportamientos del individuo para tratar de lograr cosas, el intento de llegar a la consecución de objetivos que se ha propuesto, y el planteamiento de metas que lo lleve a la ejecución de distintas conductas que lo

encaminen hacia ellas. En este tipo se incluyen todas las actividades y conductas observadas por el individuo con un propósito de hacer algo y de realizarlo mediante acciones específicas.

Mediante los factores de afiliación se explica la tendencia del individuo a realizar actividades que lo pongan en relación y contacto personal con otras personas. El individuo busca el establecimiento de contactos personales cálidos y agradables con los demás. La pertenencia a grupos y el obtener mediante ellos parte de su propio sentido de ser son elementos de este tipo de motivadores de la conducta.

Los factores de poder hacen actuar a la persona con el propósito de lograr algún tipo de influencia sobre los demás. El deseo de tener dominio de situaciones, control sobre personas y acontecimientos y lograr éxito en lo que se propone explican algunas de las conductas que manifiesta la persona.

### Conducción de la escuela

En relación con la forma de dirigir la escuela, como de cualquier otra organización, cabe destacar la influencia que tiene la concepción que se tenga en relación con la naturaleza humana. Las diferentes formas de conducción tienen base en distintas acepciones

de lo que es la naturaleza humana y sus formas de reacción. Entre las teorías más comunes y que influyen en la forma de organización y conducción, podemos anotar la Teoría X, la Teoría Y, y la Teoría Z.

#### Teoría X o Tradicional

Esta teoría fué descrita básicamente por McGregor en 1969 y pueden señalarse las siguientes como las más significativas aportaciones:

1. La persona es por naturaleza indolente y trata de trabajar lo menos posible.

2. La persona prefiere ser dirigido y evitar las responsabilidades, ya que carece de ambición y de sentido de logro.

3. La persona es egocéntrica y sólo se preocupa por sí misma sin tomar en cuenta las necesidades de los demás y las metas de grupo o de la organización.

4. Los únicos incentivos que motivan a la gente a trabajar son los de tipo económico.

5. La persona es por naturaleza opuesta al cambio, mediocre e indolente en cada acción que lleva a cabo.

En una escuela cuyos directivos adoptaran esta concepción de la naturaleza humana podrán encontrarse algunas de las siguientes consecuencias en relación a la conducción de la misma, tanto de los directivos hacia maestros y alumnos, como de los maestros hacia los alumnos:

a) convencimiento de que hay que pedir a maestros y alumnos sólo tareas sencillas, sin complicaciones ni grandes exigencias.

b) actitud de vigilancia hacia las personas, estableciendo controles estrechos a fin de garantizar el logro de los objetivos.

c) convicción de que la única manera en que maestros y alumnos lograrán los objetivos y metas establecidos será mediante el control riguroso y cercano sin dejar espacios de libertad o creatividad.

### Teoría Y

*Esta teoría también fue presentada por McGregor en 1969, presentando los siguientes postulados o convicciones fundamentales, los cuales aparecen como opuestos a la teoría anterior.*

1. El trabajo es parte natural de la vida de la gente y trata de hacerlo de la mejor manera posible, esforzándose lo más posible.

2. La persona está internamente motivada a realizar los objetivos propuestos y proponerse objetivos propios.

3. La persona recibe autopremiación individual cuando logra alcanzar los objetivos que desea.

4. La persona por naturaleza busca y acepta responsabilidades.

5. La persona es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección.

6. La persona posee más habilidades de las que habitualmente pone en práctica.

**Algunas de las posibles consecuencias en la dirección y conducción de la escuela, emanadas de este tipo de convicción son:**

**a) La tendencia de parte de los directivos a crear un ambiente y atmósfera adecuados para que cada uno de los recursos humanos participen creativamente en el logro de los objetivos de la escuela.**

**b) Participación de todos en la toma de decisiones y ejecución de actividades.**

**c) Mejoría de las relaciones y realizaciones por la participación de los distintos estamentos de la escuela.**

**d) Conciencia de la importancia de los valores y objetivos significativos de la escuela en beneficio para todos.**

**e) Elevada moral y clima de satisfacción por los logros.**

### **Teoría Z**

**Esta teoría fue propuesta por Strauss y Sayles en 1968 y tiene entre sus supuestos fundamentales los siguientes:**

**1. La gente quiere sentirse importante y ser tomada en cuenta en las cosas que se realizan en la organización y en los grupos a los que pertenece.**

**2. La gente trabaja mejor y se desempeña mejor cuando está suficientemente informada de lo que se pretende realizar.**

**3. A la gente le parece importante, y lo busca con frecuencia, el pertenecer a distintos grupos y busca diferentes formas de participar en la realización de las actividades de los mismos.**

**4. Para la gente es importante que se le reconozcan los méritos logrados por su trabajo y por las realizaciones hechas en los grupos a los que pertenece.**

**Algunas de las consecuencias en la escuela de este tipo de concepción de la naturaleza humana:**

**a) Los directivos tratan de mantener informados a los maestros y a los alumnos, presentando las ideas e invitando a la participación.**

**b) Tendencia a reconocer con oportunidad el trabajo bien realizado de alumnos y maestros.**

**c) Búsqueda de estrategias que lleven a maestros y alumnos a sentirse satisfechos e importantes por su participación en la escuela.**

**d) Debilitamiento de reacciones de resistencia a la organización y aumento en la cooperación y responsabilidad compartida.**

**Se puede apreciar, por las descripciones de estas tres teorías y sus posibles consecuencias en la dirección de las escuelas, que la Teoría K hace énfasis en el trabajo no importando en gran medida las**



personas. Por su parte, la Teoría Y hace mayor énfasis en las personas, mientras que la calidad del trabajo que se obtendrá de ellas se espera que resulte en relación directa a la forma como se trate a las personas en los grupos y organizaciones.

La filosofía básica de dirección está apoyada en dos dimensiones principales: la primera es la preocupación por la producción, y la segunda es la preocupación por la gente. La relación entre ambas dimensiones nos la proporciona el siguiente esquema de dirección administrativa diseñado por Blake:

<p>1.9 Atención intensa de las necesidades de las gentes para relaciones satisfactorias, lleva a una atmósfera confortable y organización amigable.</p>	<p>5.5 Es posible lograr el desempeño adecuado a la organización, balanceando la necesidad de realizar el trabajo, y manteniendo la moral de la gente a un nivel satisfactorio.</p>	<p>9.9 La realización del trabajo a cargo de gente comprometida, interdependencia a través de un interés común en el propósito de la organización, llevan a relaciones de confianza y respeto.</p>
<p>1.1 Esforzarse lo mínimo para lograr que se haga el trabajo requerido es apropiado para mantener a los miembros dentro de la organización.</p>		<p>9.1 La eficiencia en las operaciones es el resultado de arreglar las condiciones de trabajo, de tal manera que el elemento humano interfiera en mínimo grado.</p>

LA CUADRICULA ADMINISTRATIVA. (Robert R. Blake y Jane S. Mouton, The Managerial Grid. Gulf Publishing Company. Houston. 1964. p. 10)

Las teorías gerenciales presentadas y este diagrama de Blake definen a las organizaciones de acuerdo al énfasis hecho en alguna de las dos dimensiones de la conducción y dirección. Ello marcará el estilo de la organización y afectará sus resultados. En una escuela el enfoque y énfasis en las personas debiera ser lo característico, y de acuerdo a los ocho principios marcados en el Capítulo II de este trabajo, deberá ser uno de los principios en los cuales fundamentar la efectividad de la escuela: énfasis en las personas directamente relacionadas con el trabajo docente, a saber, maestros y alumnos.

### Sistema de motivaciones

Hemos señalado cómo el tema de la motivación se ha venido desarrollando desde hace mucho tiempo y trata tanto sobre el QUÉ ES LO QUE MOTIVA la conducta de las personas y al mismo tiempo el COMO ES QUE SE PRODUCEN los comportamientos deseados en las personas. Tratando de responder a esto Koontz y O'Donnell<sup>10</sup> sostienen que "no puede existir una fuente de motivación única: se requiere de un sistema de motivación, un grupo coordinado de móviles positivos y negativos disponibles para una aplicación selectiva con el fin de lograr el mejor esfuerzo de los ejecutivos individuales." Este sistema de motivación debe ser productivo, competitivo, comprensivo y flexible.

<sup>10</sup>Koontz y O'Donnell, op. cit. p. 535

La productividad del sistema de motivación se refiere a que debe inducir a las personas a trabajar efectivamente. El ser competitivo implica la inclusión de remuneraciones, regalías, actitudes y filosofía adecuadas hacia el logro de los objetivos. El ser comprensivo significa que debe abarcar a todo el individuo atendiendo las diferentes necesidades de cada persona involucrada en la institución. La flexibilidad del sistema de motivación hace referencia al manejo de tiempo, espacio y recursos.

Entre los incentivos que podrían formar parte de un sistema de motivación Chruden y Sherman<sup>11</sup> señalan: dinero, seguridad (tanto física, psicológica, económica), afiliación a grupos, sentido de pertenencia y de grupo, estimación (que está relacionado con el prestigio y el poder que pueda desempeñar el individuo), la autorrealización, la competencia ocupacional y el sentido de logro.

La importancia de la motivación en relación con la efectividad está explícitamente descrita por Kast y Rosenzweig<sup>12</sup> cuando señalan que:

«La necesidad de logros, aunque no fue establecida explícitamente en la jerarquía de las necesidades de Maslow, implica estima y autorrealización. Similarmente la Teoría Y de McGregor tiene rasgos de la motivación de logros. Los motivadores de Herzberg subrayan los logros, especialmente el reconocimiento del logro como crítica para la satisfacción del trabajo a largo plazo.»

<sup>11</sup>Chruden, Herbert J.; Sherman Jr., Arthur W. Administración de personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México. 1977. p. 268-270

<sup>12</sup>Kast y Rosenzweig. op. cit. p. 285

Todo esto es de capital importancia para los directivos escolares, y maestros. Algunos de los elementos que pueden ayudar a motivar a los maestros a que encuentren las satisfacciones deseadas son las siguientes: seguridad y vida cómoda; agradables condiciones de trabajo; espíritu de grupo; tratamiento justo de parte de los directivos; sensación de éxito y participación en el esfuerzo conjunto; sentido de que se es importante en la escuela; tomar parte en la formulación y ejecución de planes, proyectos y programas; lograr y mantener la autoestima y el autorrespeto.<sup>13</sup>

Si se desea que los planes y proyectos escolares tengan éxito es necesario considerar a los maestros como el recurso más importante de la institución y trabajar congruentemente con dicha concepción. Esto llevará a que la participación del personal docente sea de mayor efectividad en cualquier plano del trabajo escolar, y en beneficio de los alumnos.

<sup>13</sup>Wiles, Kimball. Técnicas de Supervisión para Mejores Escuelas. Editorial Trillas. México. 1965. pp. 64 ss.

### Liderazgo

El liderazgo es otro elemento importante a considerar para el éxito y efectividad de la escuela. Peters<sup>14</sup> destaca la importancia que el líder tiene para la institución:

«El liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando personas con ciertos motivos y finalidades movilizan, en competencia o conflicto con otros, recursos institucionales, políticos, psicológicos y de otro tipo, de forma que despiertan, comprometen y satisfacen los motivos de los seguidores. El liderazgo, a diferencia del puro ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los seguidores.»

Como se señaló en el Capítulo I de este trabajo, el Modelo para Incrementar la Efectividad está concebido principalmente en función de maestros y directivos de la institución que busca la excelencia académica. Son los líderes quienes serán los elaboradores y creadores de los elementos simbólicos y significativos para la escuela, al mismo tiempo que de los objetivos, metas, propósitos, símbolos y convenciones. De este modo podrá establecerse un claro esquema administrativo de modo que se encamine toda la organización de la escuela hacia la efectividad. Se requiere por tanto de una simbiosis entre directivos y maestros para poder trabajar conjuntamente en el logro de los objetivos propios establecidos por y para la escuela.

<sup>14</sup>Peters. op. cit. p. 105

### Establecimiento de objetivos

La realización del trabajo en la escuela exige que se tengan objetivos claros, precisos y bien definidos. No es fácil llegar a ningún tipo de realización si no se han determinado los objetivos que se pretenden alcanzar. Chruden<sup>15</sup> señala:

«Los objetivos representan los resultados, o fines que la organización piensa o espera lograr. En contraste con los enunciados de propósito que cubren la razón de la existencia de la organización, los relativos a los objetivos indican lo que se desea lograr.»

Los objetivos expresan y definen nuevas conductas que se desean conseguir en un período de tiempo específico, usualmente breve, bajo ciertas condiciones o especificaciones concretas. Los objetivos deben ser definidos en términos de conductas observables y medibles, y por lo tanto deben tener un alto grado de especificidad en cuanto a formas de operación, ejecución y cumplimiento de los mismos.

Un objetivo bien definido deberá observar las siguientes características: descripción de una conducta final; determinación de las condiciones que deberán presentarse para la consecución de la conducta final; establecimiento de criterios de medición o evaluación que permitan indicar objetivamente el grado en que se ha logrado la conducta propuesta.

<sup>15</sup>Chruden y Sherman, op. cit. p. 95

Entre los beneficios de una correcta formulación de objetivos en las escuelas se pueden mencionar las siguientes: en primer lugar especifican el tipo de actividad que el alumno y el maestro deberán realizar al término de un programa concreto de instrucción. Segundo, orientan y especifican las actividades a realizar por parte de docentes y alumnos. Tercer, organizan los esfuerzos y energías de las personas en torno a actividades específicas para el logro de determinada conducta final. Cuarto, permiten la organización de temas, medios, actividades y recursos con el mínimo de pérdida de tiempo y energía. Quinto, ofrecen criterios válidos y objetivos previamente establecidos y conocidos con anticipación, para realizar las actividades evaluativas en referencia concreta a los mismos.<sup>16</sup>

La literatura sobre objetivos educativos es vasta, incluye categorizaciones y planteamientos de distinta índole, entre las cuales cabe hacerse particular mención de la Taxonomía de Objetivos Educativos presentada por el Dr. Bloom y sus colaboradores, quienes organizaron los objetivos educativos en tres grandes categorías, a saber, cognoscitivos, afectivos y psicomotrices. Esta estructura ha servido de pauta para muchos planes y programas de estudio desde hace varios años. Dicho planteamiento permite el avance progresivo y armónico para el desarrollo de los alumnos en las escuelas, con efectividad y seguridad.

---

<sup>16</sup>Suárez Díaz, Reynaldo. La Educación. Editorial Trillas. Mexico. 1978. p. 85

La redacción de un objetivo educativo puede hacerse considerando los lineamientos presentados por Suárez Díaz<sup>17</sup> como requisitos de una adecuada presentación:

1. Los objetivos deben estar centrados en el estudiante, quien a su vez debe conocerlos, entenderlos y aceptarlos.
2. Deben ser socialmente válidos y que contribuyan a la integración de los individuos en tiempo y lugar concretos.
3. Deben estar integrados en un programa escolar.
4. Deben ser claros, precisos y comprensibles.
5. Deben ser observables, cuantificables y evaluables a través de conductas esperadas.
6. Deben ser alcanzables.
7. Deben ser flexibles y adaptables.

Redactar objetivos de aprendizaje implica conocer el tema al cual se refieren dichos objetivos. La familiaridad con el contenido permitirá estructurar adecuadamente los contenidos a través de los objetivos de aprendizaje. Y en seguida es necesario conocer también la demás información que de alguna manera tendrá que ver con el objetivo que se presenta. Un buen objetivo así redactado facilitará el aprendizaje y será una herramienta útil tanto para la ejecución, de parte del alumno, como para la evaluación de los niveles de logro.

<sup>17</sup>Suárez Díaz. *op. cit.*, pp. 86-89



### La evaluación en el proceso

En el ámbito de una escuela que ofrece su servicio educativo y se organiza en función de lograr la efectividad, el proceso evaluativo es un trabajo constante, integral, orgánico, consistente, que pretende obtener la mayor y más veraz información posible con vistas a modificar su organización para avanzar en su propósito de efectividad. Con toda esta información obtenida mediante diversidad de medios, la escuela pretende establecer el estado de efectividad y de logro de las metas y objetivos que se propuso, el grado en que los elementos propios y ajenos influyeron para el logro de los objetivos, y determinar el nivel en que los elementos previstos y no previstos afectaron los planteamientos hechos en la planeación.

La información obtenida de esta manera es enriquecedora para analizar la situación de cada uno de los elementos que intervinieron en el proceso que se está evaluando, y así poder establecer los medios correctivos y de implementación que haya necesidad para seguir avanzando efectivamente hacia los objetivos diseñados. Esta será entonces una característica de la institución que se organiza en función de logro de propósitos. Tal como señala Lafourcade<sup>18</sup>: "Un servicio educativo orientado a logros constituye sin lugar a dudas la expresión de un sistema de acción humana caracterizado por una voluntad de realización hasta la total concreción de todo aquello que es parte de su definición política."

<sup>18</sup>Lafourcade, op. cit., p. 54

**La evaluación de este tipo abarcará totalmente los niveles de la organización de la escuela y a cada uno de los estamentos que la integran. Esta evaluación llevará al replanteamiento constante de las funciones y actividades ejercidas en los distintos niveles de la organización.**

**El proceso de control de la administración de la escuela en función de la efectividad considera algunas de las responsabilidades de los directivos:**

- 1. Poner al alcance de maestros y alumnos los instrumentos de evaluación requeridos.**
- 2. Solicitar información de la evaluación.**
- 3. Facilitar la evaluación continua en los diferentes niveles y de necesidades de la escuela.**
- 4. Proporcionar la información que se le requiera, tanto a maestros, alumnos y padres de familia.**
- 5. Controlar los recursos aplicados en las evaluaciones.**
- 6. Analizar los resultados de evaluación para hacer las correcciones necesarias en los planteamientos y programaciones.**

**Por parte de los maestros, algunas de sus responsabilidades podrían marcarse de la siguiente manera:**

## 62982

**1. Autoevaluarse en cuanto a su ejecución de los programas y planes de trabajo. Analizar el uso de recursos y la implementación de los objetivos propuestos.**

**2. Verificar constantemente el avance de los objetivos.**

**3. Comunicar los resultados de evaluación a los maestros, directivos y alumnos.**

**4. Realizar las modificaciones necesarias en su estilo de ejecución, en sus planes y programas, con el fin de incrementar la efectividad de su trabajo.**

Este proceso evaluativo podrá permitir a la escuela trabajar constantemente en la corrección, modificación e implementación de los mejores objetivos, medios, técnicas y recursos hacia la efectividad propuesta. De este modo se cierra el círculo del proceso educativo en cuanto a planeación, ejecución y control.

### Resumen del Capítulo

En este Capítulo se presentó la necesidad de un modelo de incremento de efectividad en la escuela, describiendo algunos de los elementos de la escuela como organización. En seguida, en vistas a la atención de la efectividad, se presentó el tema de la motivación como esencial para el incremento de la efectividad.

**En relación con la Motivación se presentaron los esquemas de Maslow y McClelland, algunas de las teorías gerenciales en cuanto a la conducción de la escuela, concluyendo en la importancia de tener un sistema de motivación en la escuela a fin de buscar la efectividad.**

**Se presentaron luego algunas consideraciones sobre los temas de liderazgo, establecimiento y formulación de objetivos educativos, y la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje como necesario para la retroalimentación de los programas de efectividad.**

## CAPITULO IV

### HACIA UN MODELO DE EFECTIVIDAD EN LA ESCUELA

**El capítulo hará la presentación de un Modelo para Incrementar la Efectividad que permita a la escuela avanzar hacia la excelencia. Se presentarán las áreas de trabajo del modelo seguidas de una breve explicación de los conceptos implicados en el mismo.**

#### Supuesto teórico

**La efectividad debe ser la característica más sobresaliente de la escuela. Esta efectividad consiste en movilizar completamente la energía de los recursos humanos con que cuenta la institución hacia el logro de los objetivos propios de la escuela. Ser efectivo es organizar de tal modo los valores, la tarea, el ambiente, las relaciones interpersonales y la comunicación para que se logren alcanzar tanto la satisfacción de las necesidades individuales de autoestima, superación, satisfacción y realización de las personas que integran el sistema escolar, como a la vez, el alcance de las metas, valores, objetivos y proyectos de la organización misma. Una escuela efectiva busca el desarrollo y el logro tanto de los objetivos de la organización como de las metas particulares de los individuos que la integran.**

Cada trabajo, cada empresa y cada institución tienen necesidades propias y específicas para la medición de desempeño de las actividades que le son específicas. Igualmente el desempeño de cada operario, trabajador y empleado varían entre sí de acuerdo a las propias capacidades, habilidades y motivaciones. Y, aún más, para cada uno de los empleados es posible medir distintos grados o niveles de desempeño en los distintos elementos de trabajo que ejecuta. Estas variaciones entre los empleados, y de desempeño en cada uno de ellos en distintos momentos, pueden ser debidas a diferentes influencias tales como su conocimiento, habilidad y destreza para la ejecución de las labores; a su actitud general hacia el trabajo o su actitud mental momentánea cuando está desempeñando una tarea específica; o a la condición física en que se encuentra en un momento específico; o al nivel de motivación y concentración en el trabajo en un momento dado; o puede ser debido a una combinación de múltiples factores como los que se han señalado.

Los criterios para medir el desempeño y la efectividad también varían en cada organización. La escuela puede medir su desempeño en función del número de alumnos que terminan regularmente sus estudios, en términos de la calidad de los alumnos y de los maestros que integran el plantel, en razón del producto de trabajo, realizaciones o investigaciones que se lleven a cabo en la institución, en base a la cantidad y calidad de los servicios que prestan a la

comunidad donde se desenvuelve. Así resulta claro que para las organizaciones, conforme son más complejas, los criterios de medición de desempeño y efectividad también se tornan más numerosos y complejos en su utilización.

La efectividad de la organización se refiere entonces a la habilidad que tiene la organización para producir resultados. Abarca tanto los conceptos de resultados en base a los objetivos como a la satisfacción que provoca en los individuos que la integran.

La eficiencia se refiere a la forma como se desarrollan las diversas labores de la organización, haciendo referencia a lograr los efectos que se esperaban alcanzar y que previamente se habían fijado y redactado en los objetivos. Así pues, establece un criterio de relación entre los objetivos, los medios que se utilizaron para alcanzarlos y los resultados obtenidos.

La productividad a su vez dependerá básicamente de dos factores: del desempeño de parte de los empleados, que se debe a su habilidad y motivación para realizar el trabajo, y los recursos utilizados para lograr los resultados.

En relación con la escuela la productividad curricular será

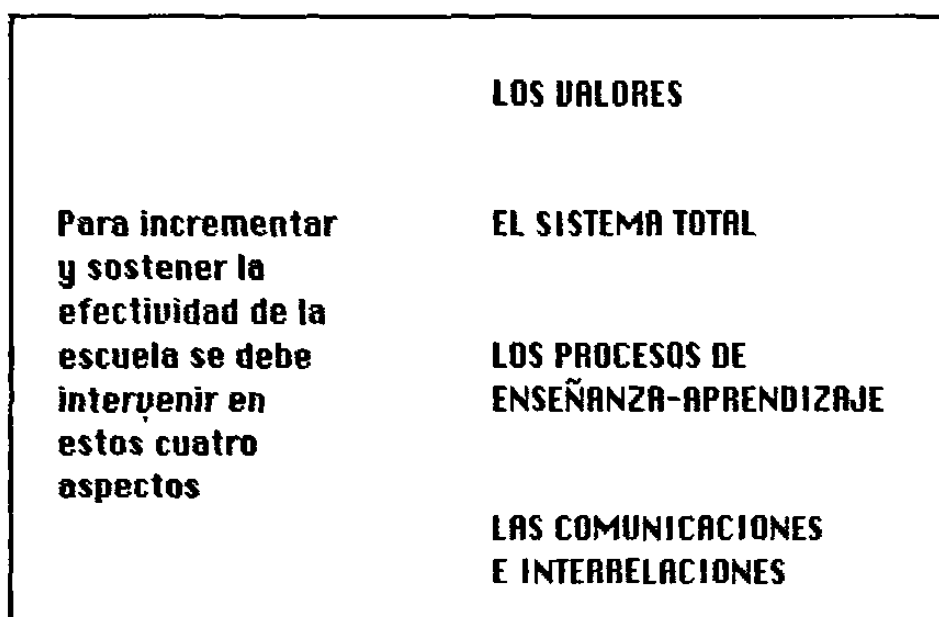
marcada por el número de objetivos curriculares que hayan sido obtenidos por el mayor número de alumnos, en relación con los objetivos previamente fijados por el programa. La productividad institucional estará señalada por el número de objetivos institucionales, no curriculares, alcanzados por la escuela (objetivos en relación con la satisfacción de los miembros de la escuela, la incidencia de la escuela en el medio, la retención del alumno, en relación con el costo, etc.)

Podemos sintetizar en el siguiente cuadro los elementos básicos de estos tres conceptos:

<b>Efectividad</b>	<b>grado en el cual se logran objetivos</b>
<b>Eficiencia</b>	<b>uso de recursos en el logro de objetivos</b>
<b>Productividad</b>	<p><b>* desempeño: debido a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- habilidad</li> <li>- motivación</li> </ul> <p><b>* recursos utilizados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- materiales</li> <li>- tecnológicos</li> </ul>



Se presenta el siguiente modelo como una manera de impulsar la efectividad de la escuela. El Esquema 1 muestra las cuatro áreas generales que la escuela debe considerar para el desarrollo e implementación de un programa de efectividad.



**Esquema 1: Cuatro aspectos básicos para un programa de efectividad.**

Consideraciones sobre los Valores es el primer aspecto *marcado* en el modelo. Muy claramente Peters<sup>1</sup> señala:

«Creo firmemente que cualquier organización, para sobrevivir y lograr el éxito, debe contar con un conjunto de convicciones en el que basar todas sus normas y acciones. A continuación creo que el factor más importante para el éxito de la empresa es la firme fidelidad a dichas convicciones. Y por último, creo que para que una organización pueda hacer frente al reto que supone un mundo en cambio, debe estar dispuesta a cambiarlo todo dentro de sí misma, excepto dichas convicciones.»

<sup>1</sup>Peters *op. cit.* p 290

Podemos decir que el valor es una concepción o convicción, ya sea implícita o explícita, que caracteriza a un individuo o una organización. Dicha concepción es la característica que influye determinantemente en la selección de metas, medios, fines y la forma de organización hacia lo que se pretende lograr.

El segundo aspecto mostrado en el Modelo de Incremento de Efectividad hace referencia a la concepción de la escuela como un Sistema total. La escuela, como sistema, está integrada por diferentes subsistemas. Para que se de un proceso de incremento de efectividad es imprescindible que todos los recursos humanos del sistema tengan conocimiento y comprensión de la estructura del mismo a fin de poder participar adecuadamente en su desarrollo. Son muchos los estamentos diferentes que integran la escuela, tales como las autoridades educativas, los consejos de maestros, los padres de familia, los alumnos, los directivos, los maestros, los sindicatos, etc., pero tal como se hizo mención en el Capítulo I de este trabajo, la presentación del Modelo hará referencia explícita a los maestros y directivos de la institución.

Los Procesos de Enseñanza-aprendizaje son el tercer aspecto a considerar en este Modelo. Dentro de la estructura y de los objetivos específicos de la escuela se encuentra la adquisición de

conocimientos y el desarrollo de habilidades, por parte de los alumnos, de acuerdo a las metas y objetivos adecuados para cada nivel y escuela. Dado que los métodos de enseñanza-aprendizaje son esenciales en la tarea educativa que desarrolla la escuela, resulta claro que deben ser elemento indispensable cuando se desee lograr mayor efectividad y excelencia en el desarrollo de la escuela.

El cuarto aspecto a considerar en el Modelo es la Comunicación e interrelaciones entre los estamentos del sistema, específicamente entre directivos, maestros y alumnos. La comunicación adecuada y oportuna es la base para lograr que las acciones emanadas de la toma de decisiones se lleven a cabo en forma participada y armónica entre todos los recursos humanos que intervienen en el sistema y que están involucrados en las actividades.

Independientemente de la estructura organizativa que se diseñe para la escuela, la facilidad y frecuencia de la comunicación entre las personas, a la vez que la ausencia de barreras para el trato entre unos y otros cada vez que se desee, deben ser características notables para el mejor funcionamiento de la escuela. Esta relación y comunicación fácil, frecuente y significativo entre las personas, hará que las proposiciones y toma de decisiones estén al alcance de los maestros y de los directivos, para beneficio de la efectividad de la escuela.

Para cada uno de los aspectos señalados en el Modelo para Incrementar la Efectividad (los Valores, el Sistema total, los Procesos de Enseñanza-aprendizaje, y la Comunicación e interrelaciones) en seguida se presenta, en primer lugar, un esquema ilustrativo del aspecto. Dicho esquema muestra el aspecto y las actitudes que favorecen la efectividad, y su contraparte de actitudes negativas. En segundo lugar se hará una breve descripción teórica de las actitudes favorables.

### Aspecto: Los Valores

El Esquema 2 muestra los Valores como primer aspecto a desarrollar en el modelo de efectividad.

<b>LOS VALORES</b>	
<b>Actitudes que favorecen la efectividad</b>	<b>Actitudes que entorpecen la efectividad</b>
<b>IDENTIFICACION</b>	<b>INDIFERENCIA</b>
<b>COMPROMISO</b>	<b>OBLIGACION</b>
<b>PROFESIONALISMO</b>	<b>FALLAS FRECUENTES</b>
<b>COMPORTAMIENTOS CONGRUENTES CON LOS VALORES</b>	<b>INCUMPLIMIENTO TORTUGUISMO DISCREPANCIAS</b>

**Esquema 2: Aspecto: Los Valores en la efectividad.**

**La existencia de un conjunto de valores y propósitos es lo que permitirá el surgimiento de una escuela que pretenda incrementar su efectividad. Claramente lo dice Peters<sup>2</sup>:**

**«La creación de una institución se caracteriza por el establecimiento de ciertos compromisos en relación con los valores, es decir, criterios que reflejan las posturas de quienes han de tomar decisiones en cuanto a la naturaleza de la empresa y sus objetivos, métodos y funciones. Estos criterios definidores del carácter muchas veces no se fijan verbalmente, incluso podrían no expresarse conscientemente... La supervivencia institucional, correctamente entendida, depende del mantenimiento de los valores y de una idiosincrasia propia.»**

**Para lograr el desarrollo de la efectividad a través del sostenimiento de los valores los maestros y directivos deben impulsar en sí mismos y en los demás las siguientes actitudes.**

### **Identificación**

**La identificación con los valores de la escuela es la aceptación, por parte de los integrantes del sistema, del grupo de convicciones, proposiciones y valores que inspiran la acción educativa del centro docente. Junto con esta aceptación, es la actitud de unidad de trabajo para lograr la realización y presencia constante y permanente de los valores en el estilo de trabajo, de relación y de acción de la escuela.**

<sup>2</sup>Peters. op. cit. p. 291-292

### **Compromiso**

**El compromiso con los valores presentados por la institución implica la introyección personal de las convicciones de la escuela de tal manera que se reflejen en el desempeño personal y en el trabajo individual. Debe existir de parte de directivos y maestros el propósito de que dichos valores lleguen a realizarse como ambiente general de la institución en todas las actividades que se lleven a cabo. Es la disposición a actuar en conformidad con dichos valores.**

### **Profesionalismo**

**Esta actitud lleva a dar respaldo directo, en lo que a cada directivo y maestro corresponda, a las actividades y convicciones de la escuela. Respaldo para avanzar en forma unificada, clara y decidida hacia el logro e implantación de los valores que se presentan como característicos de la institución. Esto exige un esfuerzo individual constante en cuanto a la actualización de las destrezas pedagógicas y en las actividades correspondientes a la especialidad de cada uno de los maestros y directivos.**

### **Congruencia**

**La congruencia se manifiesta mediante una actuación**

consistente y constante que se manifiesta en los comportamientos personales de los maestros y directivos, en consonancia con los valores de la escuela. Sus acciones diarias deben reflejar los valores y convicciones presentados por la escuela.

Se puede concluir con algunas de anotaciones de Peters<sup>3</sup> en relación con los valores:

**«El contenido concreto de las convicciones dominantes...»**

- 1. La convicción de ser los 'mejores'.**
- 2. La convicción de la importancia que tienen los detalles de ejecución, los componentes esenciales de un trabajo bien hecho.**
- 3. La convicción de la importancia de las personas como individuos.**
- 4. La convicción de la necesidad de ofrecer una calidad y un servicio superiores.**
- 5. La convicción de que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores, y su corolario, la determinación de afrontar la comunicación.»**

### **Aspecto: Sistema Total**

El segundo aspecto de trabajo que integra el Modelo para Incrementar la Efectividad es la concepción de la escuela como un sistema total. Tal como se señaló en el Capítulo III, toda organización puede considerarse como un sistema integrado por diferentes

<sup>3</sup>Peters. op cit. p. 295

subsistemas y a la vez inserto en un suprasistema. Es necesario que los maestros y directivos sean concientes de esta situación de subsistema para que se pueda incrementar la efectividad en las acciones de cada uno de los elementos del mismo.

Es necesario que cada maestro y directivo tomen conciencia de que la función que desempeñan es un elemento de algo más amplio. Que su desempeño es importante para el logro de los objetivos del sistema y, a la vez ,que es necesaria la participación creativa de todos para lograrlo.

Para incrementar la efectividad en cuanto al sistema total de la escuela, los maestros y directivos deben impulsar las actitudes señaladas en el Esquema 3.

<b>EL SISTEMA TOTAL</b>	
<b>Actitudes que favorecen la efectividad</b>	<b>Actitudes que entorpecen la efectividad</b>
<b>VISION GLOBAL</b>	<b>PARCIALIDAD</b>
<b>ESTRUCTURAS ADECUADAS</b>	<b>ESTRUCTURAS SOFOCANTES</b>
<b>INTEGRACION DEL PERSONAL</b>	<b>AISLAMIENTO INDIVIDUALISMO</b>
<b>DESEMPEÑO DIRIGIDO POR OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES DESARTICULADAS Y SUPERFLUAS</b>

**Esquema 3: Aspecto: Sistema Total**



Tal como se mencionó anteriormente, la escuela es un sistema abierto que interactúa con el medio ambiente y con otros sistemas. A su vez está compuesto por una varios subsistemas. Los propósitos y finalidades, la organización y la comunicación en este sistema se verá afectado por la concepción que los integrantes tengan respecto al mismo. Kast y Rosenzweig<sup>4</sup> claramente lo señalan:

«Es necesario ver más de cerca las fuerzas que influyen el establecimiento de las metas organizacionales. Con este fin se consideran las metas desde tres perspectivas principales: 1) el nivel ambiental, las restricciones impuestas a la organización por la sociedad; 2) el nivel organizacional, las metas de los miembros de la organización como un sistema; y 3) el nivel individual, las metas de los miembros de la organización. Normalmente existen conflictos entre las metas de estos tres niveles. Sin embargo debe existir un mínimo grado de compatibilidad si la organización ha de sobrevivir.»

La escuela considerado como sistema debe impulsar las siguientes actitudes que favorecen su efectividad.

### Visión Global

Es imprescindible ubicar el trabajo de cada uno de los maestros y directivos de la escuela en la perspectiva correcta dentro de la organización general. Para lograr un avance efectivo hacia las

<sup>4</sup>Kast y Rosenzweig op. cit. p. 157

metas y valores que se propone la escuela, es básico que cada uno sea capaz de ubicarse a sí mismo como parte del sistema y aceptar los niveles de responsabilidad que le corresponden, confiando en la coligialidad para la realización de las funciones completas de la escuela. Maestros y directivos deben tener no una actitud individualista en el trabajo sino una actitud de trabajo en conjunto donde cada quien desempeña funciones específicas que se coordinan para poder lograr la efectividad en el desarrollo de la institución.

### **Estructura adecuada**

La estructura y la organización de la escuela deben corresponder a las necesidades propias de la institución, y de acuerdo a las metas y valores diseñados para ella. Lo más esencial, y que debe ser inspirador de la estructura y el establecimiento de relaciones en la organización, deben ser los valores, metas, objetivos y proyectos de la escuela. Esto permitirá que los integrantes, particularmente los maestros y los directivos, avancen con claridad y precisión hacia los objetivos.

### **Integración del Personal**

**La relación armoniosa e integrada de todos los recursos**

humanos de la escuela es un elemento de capital importancia para que cada uno se vea como parte constitutiva de un todo. Si se pretende avanzar hacia la efectividad es esencial que cada uno de los miembros vea a los demás como parte del mismo sistema y con la posibilidad de lograr con ellos una relación que apoye y unifique los esfuerzos de cada uno.

### Desempeño dirigido por objetivos

La orientación y la conducción de las actividades de la escuela en base a objetivos y metas de logro, clara y oportunamente fijados, darán la orientación adecuada a cada acción que emprenda la escuela y, al mismo tiempo, dará unidad a todo el sistema para avanzar con efectividad.

Se ha considerado la escuela como un sistema que debe unificar los esfuerzos y el desempeño de cada uno de los integrantes, lo cual es un aspecto de especial importancia al considerar el incremento de efectividad. Bajo esta idea todas las acciones y los objetivos de los maestros y directivos podrán tener un sentido de equipo y de unidad con la totalidad de la institución.

### Aspecto: Proceso Enseñanza-aprendizaje

El tercer aspecto señalado en el Modelo está relacionado con lo que es el objeto propio de la institución: el proceso enseñanza-aprendizaje. La razón de ser de la escuela y que le da sentido y significado a cada una de las acciones que emprenda como institución, está relacionado con la formación y con la adquisición de conocimientos y aprendizajes por parte de los alumnos.

La docencia y los métodos de enseñanza-aprendizaje son esenciales para la finalidad de la escuela. Dependiendo de las distintas concepciones del hombre, de los diferentes niveles de la educación, de los propósitos particulares de cada institución, entre otros factores, podemos encontrar muchos métodos diferentes en el proceso enseñanza-aprendizaje.

La estructura que nos presenta Suárez Díaz<sup>5</sup> quien señala que hay cuatro distintos métodos dependiendo de cuál sea el centro básico de enfoque para la realización de la tarea. Primeramente señala los métodos basados en el profesor, en los cuales la efectividad del método depende casi en su totalidad de lo que el maestro haga, ya que él es quien fija el ritmo, la continuidad y la orientación de la enseñanza. En seguida, menciona los métodos de enseñanza individualizada, en los cuáles la responsabilidad mayor de la efectividad dependerá del propio estudiante, guiado y orientado por el maestro o algunos materiales, en la realización de sus actividades de aprendizaje. El tercer grupo de métodos son los centrados en los

<sup>5</sup>Suárez Díaz. op. cit. pp 99-100

materiales de trabajo y en los recursos disponibles para la realización de las tareas de aprendizaje. Por último menciona los métodos que responden a una enseñanza bidireccional o pluridireccional.

Gago Huquet<sup>6</sup> destaca que “el proceso enseñanza-aprendizaje se genera a partir de fines, metas y objetivos; se vale de distintos métodos y técnicas, y por último, requiere ser controlado por los resultados de evaluación que han de ser frecuentes.” Para poder incrementar la efectividad en la escuela , los maestros y directivos deben impulsar las actitudes favorecedoras que se señalan en el Esquema 4 relacionadas con el proceso enseñanza-aprendizaje.

<sup>6</sup>Gago Huquet, Antonio. Modelos de Sistematización del Proceso de Enseñanza-aprendizaje. Editorial Trillas. México. 1981. p.16

<b>ASPECTO: PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE</b>	
<b>Actitudes que favorecen la efectividad</b>	<b>Actitudes que entorpecen la efectividad</b>
<b>OBJETIVOS CLAROS Y CREATIVOS</b>	<b>RIGORISMO EN LOS CONTENIDOS</b>
<b>MOTIVACION Y ESTIMULOS</b>	<b>MERCADEO DE INCENTIVOS</b>
<b>FACILITAR CAMBIOS DE CONDUCTA</b>	<b>ALMACENAR DATOS Y CONOCIMIENTOS</b>
<b>PROCEDIMIENTOS PROBADOS Y EVALUADOS</b>	<b>IMPROVISACION Y SOLO MEDICION DE RESULTADOS</b>

**Esquema 4: Aspecto: Proceso enseñanza-aprendizaje.**

La atención al proceso enseñanza-aprendizaje es la función que más tiempo ocupa a los maestros y directivos en la escuela, y es su razón de ser. Es por ello que resulta de vital importancia que este aspecto sea objeto de especial atención de parte de ellos a fin de poder incrementar la efectividad de la institución. Para lograrlo los directivos y maestros deben impulsar las siguientes actitudes.

### **Objetivos Claros y creativos**

Cada maestro y todo el cuerpo docente deben tener mucha claridad en la redacción de los objetivos y en el diseño de las actividades de cada una de las asignaturas, y de la interrelación entre todos los elementos programáticos del currículo. Esto facilitará la orientación clara y efectiva de las actividades y prioridades en relación con los conductos finales esperadas de los alumnos respecto al aprendizaje.

### **Motivación y estímulos**

Se debe establecer un sistema de motivación claro y efectivo a fin de que alumnos, maestros y directivos perciban el valor de los objetivos propuestos y trabajen esforzadamente en la consecución de los mismos.

### **Facilitar cambios de conducta**

Ya que el aprendizaje se define como un cambio en las conductas de los individuos en relación con las propuestas por los objetivos educativos, es imprescindible que durante todo el proceso se vayan señalando los cambios conductuales que reflejan la

**asimilación y aprendizaje por parte de los alumnos. Estas conductas deben estar claramente marcadas en los objetivos para que al final de cada etapa del proceso se pueda hacer la evaluación más adecuada.**

### **Procedimientos probados y evaluados**

**Para que el proceso enseñanza-aprendizaje esté completo debe llevarse a cabo una adecuada evaluación y medición de los logros de objetivos. La información obtenida de dicha evaluación permitirá tanto a alumnos, maestros y directivos de la escuela, constatar el nivel de cambio de conducta en los estudiantes y al mismo tiempo hacer las modificaciones pertinentes tanto en la planeación como en la ejecución del proceso, a fin de incrementar su efectividad.**

**El proceso enseñanza-aprendizaje, que es prioritario en la organización y planeación de las actividades de la escuela, señala una de las áreas más importantes que constantemente tienen que atenderse a fin de impulsar la efectividad de la escuela.**

### **Aspecto: Comunicaciones e interrelaciones**

**El cuarto aspecto que presenta el Modelo para Incrementar la**



Efectividad en la escuela se refiere a las comunicaciones e interrelaciones. La comunicación debe darse entre directivos y maestros, e igualmente entre estos y los alumnos. La estructura organizativa de la escuela debe diseñarse en función de las necesidades de los miembros de la escuela. “La estructura organizativa a que nos referimos viene a ser un sistema de interrelaciones entre los diversos individuos que la integran. Esto representa la síntesis de las relaciones personales y de los sistemas técnico-productivos puestos en práctica en la empresa.”<sup>7</sup>

En relación con la comunicación, Amengual<sup>8</sup> señala que:

«A través de la participación de los distintos estamentos educativos (profesores, alumnos, padres, ...) se integran activamente en el centro escolar y asumen las tareas de gestión colegiadamente. A través de la comunicación, estos mismos estamentos educativos conocen y comparten las inquietudes, los problemas, las metas de la institución escolar...»

La literatura sobre este particular hace énfasis en la necesidad de una comunicación e información adecuadas para lograr la efectividad de la organización. Peters<sup>9</sup> dice que “en las empresas sobresalientes es inequívoca la intensidad de las comunicaciones.” Por

<sup>7</sup> Amengual. op. cit. p. 83

<sup>8</sup> Amengual. op. cit. p. 219

<sup>9</sup> Peters. op. cit. p. 142

su parte Kast y Rosenzweig<sup>10</sup> sostienen que “la información facilita la realización de las funciones administrativas de planificación, organización y control. La información es la materia prima para el proceso de toma de decisiones administrativas.”

Para incrementar la efectividad en el aspecto de las comunicaciones e interrelaciones en la escuela, los directivos y maestros deben impulsar las actitudes facilitadoras que se presentan en el Esquema 5.

<b>COMUNICACIONES E INTERRELACIONES</b>	
<b>Actitudes que facilitan la efectividad</b>	<b>Actitudes que entorpecen la efectividad</b>
<b>COMUNICACION OPORTUNA</b>	<b>INFORMACION UNILATERAL</b>
<b>DIALOGO</b>	<b>INTRANSIGENCIA</b>
<b>TRATO PERSONAL</b>	<b>TRATO MASIVO</b>
<b>- TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>CONFLICTOS</b>

**Esquema 5: Aspecto: Comunicaciones e interrelaciones.**

<sup>10</sup> Kast y Rosenzweig op. cit. p. 394

**A fin de lograr la efectividad en las instituciones debe garantizarse que existan la comunicación e interrelaciones de calidad entre las personas que integran dicha institución.**

### **Comunicación oportuna y de calidad**

**La información y comunicación deben darse oportunamente para que pueda ser efectiva. Al mismo tiempo debe cerciorarse de que los mensajes transmitidos sean captados en el sentido que se pretende a fin de evitar confusiones y fallas de comprensión. Estas características son fundamentales para lograr una adecuada relación y retroalimentación entre los integrantes de la institución.**

### **Diálogo**

**Este aspecto es una invitación a una verdadera comunicación bilateral que permita tener una visión más amplia de las situaciones, un mayor conocimiento y comprensión de los asuntos a tratar, a la vez que una mejor ayuda para la integración en las relaciones interpersonales. El diálogo debe ser procurado y atendido por directivos y maestros, directivos y alumnos, maestros y alumnos. El intercambio de ideas a través del diálogo favorecerá frecuentemente el enriquecimiento mutuo y el incremento de la efectividad.**

### Trato personal

Este rasgo incita a considerar a cada persona como única, favoreciendo el desarrollo de sus potencialidades y capacidades como ser humano, de tal modo que la relación y la comunicación con él permita la mayor adecuación individual posible. De ésta manera se enriquecerá cada uno como persona y se tendrá oportunidad de enriquecer el entorno en que se desarrolla.

### Trabajo en equipo

Lograr que el conjunto de personas que integran el cuerpo docente y directivo de la institución educativa trabajen como unidad, integrando esfuerzos por alcanzar la satisfacción de las aspiraciones individuales a la vez que los objetivos de la escuela. Exclusivamente con el trabajo individual, sin la conciencia del equipo de trabajo, no es posible lograr los objetivos de la institución.

Puesto que el trabajo específico de la escuela es la educación y la enseñanza-aprendizaje, la interrelación personal y la comunicación deben ser los procedimientos permanentes para buscar el logro de objetivos. De ahí la importancia de impulsar estos aspectos en la escuela a fin de lograr mayor efectividad.

Peters<sup>11</sup> destacó la importancia de la comunicación en las organizaciones cuando dice que en las empresas sobresalientes se notan varias características comunes: los sistemas de comunicación son informales, la intensidad de la comunicación es extraordinaria, se concede apoyo físico y espacio a la comunicación dentro de la organización, se da oportunidad a los innovadores y a los creativos. Por otra parte, este mismo sistema de comunicación intenso e informal sirve como fuerte sistema de control.

Como se ha insistido a lo largo de este capítulo, el impulso de las actitudes favorables de la efectividad en cada uno de los cuatro aspectos propuestos por el Modelo, permitirá a la escuela ir avanzando hacia la capacidad de prestar un servicio educativo más efectivo y caracterizado por la excelencia académica.

A continuación enlisto algunas de las actitudes promovidas por Desarrollo Organizacional (DO) como favorables al desarrollo de la efectividad en las instituciones:

- \* Reconocer al hombre como esencialmente bueno.
- \* Brindar oportunidades en la organización para que las personas funcionen como seres humanos.

<sup>11</sup>Peters. *op. cit.* pp 232-235

- \* Promover la autorrealización personal.
- \* Impulsar la efectividad organizacional.
- \* Propiciar un medio ambiente estimulante.
- \* Incrementar la participación de los miembros de la escuela.
- \* Tener un trato personal con cada uno de los miembros de la escuela.
- \* Actitudes permanentes de honestidad y confianza.
- \* Apertura y sinceridad en la relación y el trabajo.
- \* Favorecer la cooperación y no la competencia insana en las relaciones de trabajo de la propia organización.
- \* Lograr un equilibrio entre la tarea a desempeñar en la escuela y el proceso para lograrlo.

### Resumen del Capítulo

Este Capítulo presentó un Modelo para Incrementar la Efectividad en la escuela. Dicho Modelo está compuesto por cuatro aspectos básicos sobre los cuales se debe intervenir para impulsar a la escuela hacia la excelencia. Estos cuatro aspectos son los Valores, el

sistema total, los procesos de enseñanza-aprendizaje, y las comunicaciones e interrelaciones.

Para cada uno de los cuatro aspectos se presentaron, esquemáticamente, cuatro actitudes que favorecen la efectividad y sus contrapartes actitudes negativas que la entorpecen. Después se describió brevemente cada una de las cuatro actitudes favorables.

## CAPITULO II

### APLICACION DEL MODELO AL ESQUEMA ESCOLAR

Este Capitulo presentará sugerencias para un programa de efectividad que pueda desarrollarse para una institución educativa. Para cada uno de los cuatro aspectos del Modelo para Incremento de Efectividad se presenta un objetivo específico y posibles actividades o cursos para alcanzarlo. Se insiste en la necesidad de adaptar y ajustar cualquier programa a las necesidades propias de la institución.

En el Capítulo I de esta tesis se asentó que un programa de efectividad debe ser hecho a la medida de la institución en la que se aplicará. Debido a que cada escuela posee sus propios valores y filosofía, considerando los directivos que la encabezan y los objetivos que persigue, teniendo en cuenta las particularidades de cada institución en sus formas de planeación, organización, ejecución y evaluación, y debido también a su propio diseño de estructura, de objetivos, de canales de comunicación, etc., nos permite distinguir una institución de otra. Se hace necesario, por lo tanto, que cada escuela desarrolle su propio y exclusivo programa de incremento de efectividad. Sin embargo pueden establecerse ciertas generalidades que podrán luego ser adaptadas a la situación de cada centro en particular.



La escuela como organismo, y los individuos que la componen, tienen necesidades que esperan ser satisfechas debido a su membresía y participación en las actividades de la organización. Los individuos como tales y la escuela como organismo tienen necesidades y propósitos que esperan ver cumplidos con su trabajo en el centro docente. Al mismo tiempo las personas poseen ciertas capacidades que pueden desarrollar para lograr los objetivos y valores propios y de la institución, dentro de la organización a la que se pertenece.

Podemos anotar aquí las relaciones de productividad y eficiencia:

$$\text{Productividad Total} = \frac{\text{Total de salidas}}{\text{Total de entradas}} = \frac{\text{Total de salidas}}{\text{Trab.+mat.+ener.+cap.}}$$

$$\text{Productividad} = \text{Resultados} + \text{Satisfacción}$$

$$\text{Eficiencia} = \text{Producción real/Producción teórica.}$$

Estas relaciones pueden ayudar a la comprensión de la efectividad en la escuela y la posible medición de desempeño. Con el necesario ajuste hecho para cada una de las instituciones, estas relaciones facilitan la comprensión del desarrollo de la institución.

En el Capítulo IV se presentó el Modelo de Incremento de Efectividad que puede seguirse para el logro de los objetivos propios de la institución docente. Se señalaron cuatro áreas básicas de trabajo para aumentar la efectividad de la escuela, a saber: valores, la concepción de la escuela como un sistema, el proceso enseñanza aprendizaje, y las comunicaciones e interrelaciones. Se insistió en el trabajo que deben realizar directivos y maestros, sin desconocer los otros estamentos educativos, pero insistiendo en aquellos.

Las sugerencias de aplicación del modelo que a continuación se presenten deberán ser adaptadas y modificadas en conformidad con las necesidades específicas de la escuela y en consonancia con los objetivos y valores que la misma tenga y se proponga. Este proceso hacia la efectividad deberá iniciarse a partir de las necesidades detectadas, en base a información sólida y detenidamente analizada para elaborar objetivos específicos y adecuados a la situación concreta en que se encuentre dicha escuela. Este proceso debe contemplar una expectativa razonable de lograr cambios significativos de conducta hacia mejores situaciones de efectividad en la escuela.

La institución ha de establecer, como parte esencial de sus actividades prioritarias, las relacionadas con un programa de efectividad, actividades conducentes a la capacitación de maestros y

directivos en las áreas que señala el modelo. A continuación se presentan algunas sugerencias de aplicación para el desarrollo del Modelo de Incremento de efectividad en la escuela.

### Programa de Efectividad

«Una organización es eficiente si cumple sus objetivos (esto es, si es efectivo) con el mínimo de consecuencias o costos imprevistos, considerando costos diferentes a los que comúnmente se piensa, tales como los que se pueden expresar en dinero u horas hombre. El principio de la eficiencia comprende aspectos tales como las satisfacciones individuales y de grupos, y la contribución de la empresa a la comunidad. Para un empleado una organización eficiente es probablemente una organización que hace lo posible por la satisfacción en el trabajo, una organización con claras líneas de autoridad, con adecuada exigencia de responsabilidad, que le permite participar en la resolución de problemas, que tiene disposición para la seguridad y prestigio, que presta atención a su desarrollo personal y que remunera en forma razonablemente adecuada.»<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Koontz y O'Donnell, op. cit., p. 239

**ASPECTO: LOS VALORES****Objetivo**

**Presentar a directivos y maestros los valores y filosofía fundamentales de la escuela para propiciar un conocimiento y aceptación de su parte, de modo que unifique criterios de acción y supervisión.**

**Actividades o Cursos de acción**

- 1. Conocimiento e identificación de valores: incremento de la identificación del maestro con los objetivos de la escuela mediante la presentación, reflexión, discusión y valoración del sistema de valores e identificación de la institución.**
  
- 2. Responsabilidad y participación: lineamientos y categorías de responsabilidad y compromiso de los directivos y maestros con la institución.**
  
- 3. Superación profesional: actualización y desarrollo del maestro e incremento de sus habilidades docentes y de su especialidad académica.**

**4. Relaciones públicas: autosupervisión y control en cuanto a las relaciones públicas de los maestros y directivos en su función docente y con las actividades de la escuela.**

#### **ASPECTO: SISTEMA TOTAL**

##### **Objetivo**

**Facilitar a maestros y directivos la comprensión de que la escuela es un sistema en el cual cada uno es elemento constitutivo y necesario para el logro del desarrollo de los objetivos que le competen.**

##### **Actividades o cursos de acción**

**1. Enfoque de sistemas: presentación de los contenidos y lineamientos básicos de los enfoques de sistemas en las organizaciones, para la ubicación de la mejor situación de la escuela en relación con dicho enfoque.**

**2. Estructuración de la escuela: adecuación de las necesidades y la estructura de la escuela a fin de establecer la mejor organización para el desempeño efectivo y el logro de objetivos.**

**3. Integración del personal: promoción del ambiente, actividades y dinámicas que favorezcan el conocimiento interpersonal y el mutuo apoyo entre directivos y maestros de la escuela.**

**4. Objetivos institucionales: participación de maestros y directivos en la elaboración y ejecución de los objetivos institucionales, para incrementar la efectividad en las acciones y tareas de la escuela.**

ii

#### **ASPECTO: PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

##### **Objetivos**

**Desarrollar en el maestro las habilidades básicas para incrementar la calidad y eficiencia de su trabajo docente, mediante el uso de diversos modelos, métodos, técnicas y recursos.**

**Proporcionar al maestro capacitación y entrenamiento en el área de su especialidad de enseñanza.**

### **Actividades o cursos de acción**

**1. Microenseñanza: práctica de algunas de las habilidades que se han identificado como útiles para hacer eficaz su labor docente.**

**2. Objetivos específicos de aprendizaje: revisión de los criterios para la formulación de objetivos específicos de aprendizaje en los tres dominios de la taxonomía: cognoscitivos, afectivos y psicomotrices.**

**3. Presentaciones eficaces: desarrollo de los aspectos esenciales de las habilidades básicas para hacer presentaciones de clase eficaces.**

**4. Evaluación del aprendizaje: estudio de las características y principio básicos de los procedimientos de evaluación aplicable en clase.**

**ASPECTO: COMUNICACION E INTERRELACIONES****Objetivo**

**Desarrollar al maestro como persona tanto en referencia a sí mismo como en su relación y comunicación con los demás.**

**Actividades o cursos de acción**

- 1. Proceso de comunicación: estudio de los elementos básicos de la comunicación y su desarrollo en las instituciones.**
- 2. Incremento de comunicación: desarrollo de habilidades para el manejo de retroalimentación en la comunicación.**
- 3. Asertividad: herramientas para mejorar la calidad de las relaciones humanas mediante la comunicación de ideas, deseos y sentimientos.**
- 4. Creatividad: proceso de pensamiento convergente y divergente para desarrollar habilidades de productividad original y creativa.**



**Los objetivos y actividades señalados para la implementación del Modelo de Efectividad deben organizarse en un calendario de actividades de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la institución. Es recomendable la aplicación reiterada de los cursos en conformidad con las necesidades específicas de la institución.**

**Puede señalarse que en una institución de servicio educativo hay tres puntos importantes para una orientación efectiva de la misma: en primer lugar, los directivos y maestros deben participar activamente en los programas de superación personal e institucional que se lleven a efecto. Segundo, todo el trabajo debe tener una notable orientación hacia el beneficio y superación de las personas. Y tercero, debe hacerse énfasis en la evaluación de resultados y la oportuna retroalimentación a fin de lograr el avance adecuado de los planes y proyectos propuestos.**

**Para desarrollar un Programa de efectividad aplicable a cada una de las áreas señaladas, pueden seguirse las siguientes etapas:**

- 1. Conciencia de la existencia del problema o necesidad.**
- 2. Definición del problema.**

- 3. Toma de decisiones, a nivel de maestros y directivos, para resolver el problema.**
- 4. Diagnóstico objetivo de posibles soluciones.**
- 5. Presentación del diagnóstico a todo el personal involucrado en la solución del mismo.**
- 6. Elaboración del plan de solución.**
- 7. Aplicación e implementación del plan.**
- 8. Evaluación y control de la ejecución del mismo.**
- 9. Retroalimentación y continuidad en el trabajo de solución.**

**Para que un programa de efectividad impacte positivamente en la escuela y se perciba su efecto en las actividades de la misma, es indispensable atender sistemáticamente las necesidades de la institución. Un servicio educativo que se decide por acciones de efectividad encontrará muchas oportunidades de autoaprendizaje y autorrenovación. Por ello los objetivos y actividades presentados en este capítulo son sólo sugerencias que no agotan la creatividad de cada escuela.**

**Esta posibilidad de creatividad la señala Lafourcade<sup>2</sup> con mucha claridad cuando dice que:**

**«la existencia de mecanismos generalizados de control de gestión y auscultación de necesidades y demandas que proveen información de continuo sobre lo que ocurre intra y extrasistema, posibilitará la identificación rápida de disfunciones que afecten los procesos de logro, de efectos colaterales indeseables de determinadas acciones, de estrategias demasiado costosas en tiempo y recursos, etc., lo cual conducirá a la movilización de esfuerzos innovantes con plena justificación de necesidad.»**

**Podemos concluir que, entre otras, las siguientes notas deben ser características de una institución que se decide por un servicio educativo más efectivo:**

**1. Explicitar claramente, de ser posible por escrito, sus metas, objetivos, propósitos y valores.**

<sup>2</sup>Lafourcade. op. cit. p 191

**2. Otorgar amplio margen de acción y de libertad al recurso humano, especialmente a quienes están en contacto directo con los alumnos. Facilitar y promover la toma de decisiones de directivos y maestros.**

**3. Brindar apoyo estructural, físico, material y económico a los directivos y maestros para que trabajen decididamente por un programa de efectividad en la escuela.**

**4. Constante evaluación y retroalimentación en relación con las acciones desempeñadas. Asegurar el flujo de información oportuno y ágil.**

**5. Facilitación organizacional y física de la comunicación entre el personal de la institución. Creación de mecanismos que faciliten el trabajo integrado y creativo.**

**6. Organización coherente y apoyada por los directivos de todas las acciones que se emprendan en vistas a la efectividad.**

**7. Impulso a directivos y maestros para el trabajo sobre su autorrealización y superación personal. Incentivo a la participación y crecimiento personal.**

**Para el desarrollo de un Programa de Efectividad se necesita la acción decidida de todas las personas involucradas en el proceso. La satisfacción de las propias necesidades y el logro de los objetivos de la institución incrementará la moral y el ambiente organizacional de la escuela, lo cual facilitará el incremento de efectividad y de excelencia del servicio educativo.**

### **Resumen del Capítulo**

**Este Capítulo presentó sugerencias para el desarrollo de un Programa de Incremento de efectividad en la escuela. Para cada área del modelo se señalaron objetivos y posibles actividades o cursos de acción para lograr su consecución. Enfatizó la necesidad de una evaluación constante y de la adecuación sistemática a las necesidades propias de cada institución. Finalizó con la presentación de algunas características fundamentales de una escuela que se decide por una acción de servicio educativo más efectivo.**

## CONCLUSIONES

**1a. La satisfacción simultánea de las necesidades, manifiestas y latentes, de los directivos, alumnos y maestros, y el cumplimiento de los objetivos educacionales de la escuela, permitirán calificar su grado de efectividad de acuerdo con las ideas de Koontz y O'Donnell.**

**2a. Para que la escuela pueda definirse como orientada hacia un servicio eficaz, debe contar con la participación activa y responsable de sus directivos y maestros, orientarse hacia las necesidades de sus miembros y mantener una constante retroalimentación de su acción en cuanto a sus realizaciones. Esto permitirá una doble valoración de los objetivos de la escuela:**

**A) Primeramente descubrir el sentido de los objetivos en sus relación con la formación de las personas y,**

**B) estimar las posibilidades reales de adaptación de los individuos a los objetivos y situaciones que integran la escuela.**

**3a. El Modelo para Incrementar la Efectividad en la escuela, presentado en el Capítulo IV, y el Programa propuesto en el Capítulo V pretenden ser una alternativa para lograr un servicio educativo más efectivo.-**

**4a. El Modelo propuesto tiene aplicación general a cualquier escuela, pero no de una manera indiscriminada. Cada institución en particular tendrá que ajustar el Modelo a sus necesidades específicas y elaborar un programa propio, adecuado a sus características particulares.**

**5a. Incrementar la efectividad de las escuelas es una necesidad prioritaria, siendo los directivos de las instituciones y los maestros quienes deban implementar un programa adecuado.**

## BIBLIOGRAFIA

- Amengual, Bartolomé Rotger Direcciones Escolares Editorial Escuela Española, S.A. Madrid. 1982.
- Arias Galicia, Fernando Administración de Recursos Humanos Editorial Trillas. México. 1979
- Austin, Nancy.; Peters, Tom. Pasión por la Excelencia Un Liderazgo Diferente. Lasser Press Mexicana, S.A. México. 1986.
- Blake, Robert R.; Mouton, Jane Srygley. El Modelo de Cuadro Organizacional Grid Fondo Educativo Interamericano, S.A. México. 1973
- Block, Alberto.; Aguilar, José Antonio.; Gómez, María Estela Desarrollo de Capacidades Administrativas. Editorial Trillas. México 1985
- Chruden, Herbert J.; Sherman Jr., Arthur W Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México. 1977.
- Dillman, Caroline Matheny.; Rahmlow, Harold F. Cómo Redactar Objetivos de Instrucción Editorial Trillas. México. 1981.
- Ferrini, María Rita. Hacia una Educación Personalizada Editorial Edicol, S.A. México. 1975.
- Filho, Lourenco. Organización y Administración Escolar. Editorial Kapelusz. Buenos Aires. 1974.
- Gago Huguet, Antonio. Modelos de Sistematización del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Editorial Trillas. Mexico 1981.
- García González, Enrique.; Rodríguez Cruz, Héctor M El Maestro y los Métodos de Enseñanza Editorial Trillas Mexico 1986
- García Hoz, Victor. Calidad de Educación, Trabajo y Libertad Editorial Dossat, S.A. Madrid. 1982.



- Gordon, Thomas. Maestros Eficaz y Tecnicamente Preparados. Editorial Diana. México. 1982.
- Kast, Fremont E.; Rosenzweig, James E. Administración en las Organizaciones Un Enfoque de Sistemas McGraw-Hill. México. 1983.
- Koontz, Harold.; O'Donnell, Cyril. Curso de Administración Moderna. Ediciones del Castillo, S.A. Madrid. 1967.
- Lafourcade, Pedro D. La Evaluación en Organizaciones Educativas Centradas en Logros Editorial Trillas. México. 1982.
- McFarland, Dalton E. Administración de Personal Teoría y Práctica. Fondo de Cultura Económica. México. 1979.
- Nieto Gil, Jesus M. Valoración de la Eficacia Docente Editorial Escuela Española, S.A. Madrid. 1984.
- Otero Vázquez, José Santos. Diseño Organizativo para un Centro de EGB. Editorial Escuela Española, S.A. Madrid. 1984.
- Peters, Thomas J.; Waterman Jr., Robert H. En Busca de la Excelencia. Lasser Press Mexicana, S.A. México 1984.
- Postic, Marcel. Observación y Formación de los Profesores. Ediciones Morata, S.A. Madrid. 1978.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración por Objetivos. Editorial Limusa. México. 1976.
- Secretaría de Educación Pública. Documentos sobre la Ley Federal de Educación México. 1974
- Suárez Díaz, Reynaldo. La Educación Editorial Trillas Mexico. 1983
- Wiles, Kimball Técnicas de Supervisión para mejores Escuelas Editorial Trillas Mexico 1967

