

EL PROCESO DE PLANEACIÓN, GÉNESIS DE UNA BUENA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

Carlos Hernández Rivera

Escuela Secundaria Técnica No. 1 y

Profesor de asignatura en la Maestría en Educación, IMFE.

icarlosdesign@hotmail.com

www.icreativa.com.mx

www.lainvestigacioneducativa.com

Recibido: 14 de noviembre de 2011

Aceptado: 11 de febrero de 2012

Resumen

El campo de la administración ha alcanzado beneficios y ha adquirido poder, sobre todo en el entorno empresarial, motivo por el cual es la idea central de este ensayo, abrir un espacio de reflexión para su incorporación en la práctica educativa. Sin el afán de abarcar todas las funciones, principios, métodos, que el universo de la administración supone. Se enfatiza en algunos aspectos que la escuela pudiera aprender del proceso de planeación.

Palabras clave. Administración y educación, planeación, educación en México.

Abstract

The administration field has been achieved benefits and reached his highest value in the business context, main idea that this essay is trying to promote, to open a space to make reflections in order to incorporate them into the education field. Without the desire to cover all the administrative functions. This article emphasizes on what can schools learn from the role of planning.

Key words. Administration and education, planning, education in Mexico.

Introducción

Dentro del maravilloso campo de la educación, existe una lista de interminables problemas por embestir, los cuales no deberían ser abordados mediante un pensamiento lineal o generalmente improvisado. Si bien es cierto que el planteamiento de una solución no es unívoco, que el aprendizaje significativo se obtiene mediante diferentes interpretaciones, que la planeación sin flexibilidad y puesta en marcha de forma clásica, se disuelve por la indiferencia propiciada de los intereses contrarios de los docentes y los de sus estudiantes (Palacios, 2007) y

que la improvisación es considerada como base esencial en la acción educativa, también es cierto que la improvisación ha sido utilizada para justificar la pereza de algunos agentes educativos, que no son capaces de sentarse a planear o de vislumbrar diversas estrategias que más allá de ser implementadas rígidamente, requieren flexibilidad. La administración y la planeación funcionan como un mapa para evitar perdernos en el camino del logro de los objetivos que se establecen.

En este sentido, el sistema educativo mexicano, sigue implementando estrategias orientadas a obedecer intereses políticos, tal es el caso Gordillo-Calderón, alejándose de las necesidades reales de la educación y que en vez de ir hacia adelante, se vive un estado de retroceso educativo, ya externado públicamente por el ex subsecretario de Educación Básica y Normal de la Secretaría de Educación Pública (SEP), Olac Fuentes Molinar, quien señaló que en México se sufren de graves problemas a causa de la intervención “dañina y nefasta” de la “gran mafia” que controla el supuesto movimiento de izquierda del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (Muñoz, 2007), embarneciendo el estado de impunidad de miles de profesores que siguen sin trabajar o ejerciendo una labor carente de ética y moral, muy lejos de una administración efectiva. Mucho tiene que ver esta problemática, en el pisoteo de la respetabilidad de la escuela y que acaba siendo causa de burlas por parte del resto de la sociedad, bajo metáforas encarnadas en chistes populares, descripción de la triste realidad de una parte significativa del magisterio.

Este ensayo intenta puntualizar algunas lecciones provenientes de la administración, que puedan ser tomadas en cuenta en el sector educativo mexicano, enfocándonos en el proceso de planeación, las tecnologías de la información y la comunicación y la investigación educativa.

La administración y la planeación en la educación

En Navarro (1999), encontramos la conceptualización de la palabra administración como el “conjunto de principios, saberes y teorías aplicadas a la conducción y coordinación de los esfuerzos de las personas o grupos para alcanzar un resultado deseado”.

Parafraseando a Münch, et al. (2010), la administración es una disciplina necesaria para que una organización trabaje, promoviendo la productividad a través de principios, métodos y procedimientos, con el fin de lograr eficientemente y de manera efectiva su labor.

Por lo que adoptamos aquí que toda administración, debe involucrar ciertos procedimientos ordenados, dirigiendo los esfuerzos de las personas y recursos con el fin de lograr objetivos establecidos por una organización.

El proceso de una buena planeación, brindaría a cualquier empresa o institución una dirección clara hacia el futuro, una organización y coordinación de los esfuerzos de las personas que la integran, mejora sus objetivos y políticas, establece estrategias alternas para acontecimientos inesperados y dota de una mayor responsabilidad a los dirigentes (Aguilar y Block, 2006).

La planeación, debiera entonces considerarse en el establecimiento de metas dentro de la educación, en la elaboración de los objetivos que dirijan las prioridades de la comunidad escolar, encabezada por los directivos, en la identificación de las necesidades prioritarias de la comunidad escolar por parte de los delegados sindicales y administradores, en buenas planeaciones didácticas realizadas por el profesorado tomando en consideración principalmente a sus estudiantes, etc. Un proceso de planeación congruente, pudiera involucrar los pasos de diagnóstico, pronóstico, objetivos, estrategia, tácticas y control (Aguilar, et al., 2006).

a) El diagnóstico.

Comenzar por la visualización del estado en el que se encuentra nuestra educación o institución educativa (Aguilar, et al., 2006), es el primer paso en el proceso de planeación. Es nuestro deber realizar el diagnóstico de manera crítica, sin temor a evidenciar nuestras carencias y nuestros errores, desmenuzando cada una de las propiedades que conforman nuestro entorno educativo, involucrando el diagnóstico que deberían ejercer los directivos previo y durante las juntas de manera colectiva, tomando en cuenta la importancia de contar con un consejo interdisciplinario, el cual la administración ha demostrado debe estar integrado por sociólogos, psicólogos, licenciados en derecho, economistas, antropólogos, matemáticos, contadores e informáticos (Münch, et al., 2010). Este equipo de expertos, pudiera exponer claramente a inicio de cada ciclo escolar el estado de las escuelas. Por parte de los profesores, se realiza una tarea insuficiente mediante el encuadre; no basta con conocer a nuestros estudiantes e identificar el nivel académico de cada grupo, deberíamos profundizar e invertir un poco más de nuestro tiempo, para identificar estilos de aprendizaje, ubicar a los estudiantes con alguna discapacidad, sin restar importancia a los estudiantes con talentos especiales (Sánchez, et al., 2000), conocer e identificar los intereses y necesidades de la generalidad de los educandos, entre otras cosas.

De la misma forma, nuestros delegados sindicales tienen la obligación de escuchar y realizar un análisis profundo de la situación en que se encuentran las escuelas e identificar cual es la problemática que está sofocando a la comunidad educativa.

b) Pronóstico.

Una vez realizado el diagnóstico, convendría identificar las posibles direcciones a donde se están dirigiendo las escuelas, ya que es importante tener en cuenta si queremos continuar por el mismo camino. Aquí se plantea la premisa de que “el futuro es, en parte, predecible; sus semillas están en el presente” (Aguilar, et al., 2006).

c) Objetivos.

Si las expectativas no concuerdan con el pronóstico resultante, es momento de dejar en claro la redefinición de a dónde se quiere llegar y cómo se habrá de lograr, lo cual no necesariamente implica cambiar toda la filosofía que “la empresa” tiene vigente (Aguilar et al., 2006). Daft (2000) considera esta parte como el eje central para definir cuál será “el punto final hacia el cual se dirigen los esfuerzos organizacionales”.

En la educación, los objetivos manifestarían, entre otras cosas, determinar a dónde queremos llegar con las acciones que habremos de emprender, por ejemplo durante un ciclo escolar. Los objetivos son entonces, la clave para que los directivos y profesores establezcan la misión, las metas que habrán de regir su comportamiento y sus esfuerzos durante un periodo determinado.

En cuanto a la labor sindicalista, no sólo se trata de hacer una lista de las solicitudes de unos cuantos agremiados, sino de concentrarnos en las necesidades de la educación y de las escuelas, tal como lo indica uno de los principios fundamentales de la administración propuesta por uno de los teóricos del pensamiento administrativo, Henry Fayol (Navarro, 1999), la “subordinación del interés particular al interés general”.

d) Estrategias.

Mediar entre las proposiciones de la innovación y los casos de éxito sería aquí una alternativa para alcanzar los objetivos que se han establecido. La estrategia es entendida como “el plan general para lograr los objetivos” (Aguilar, et al., 2006). Tendremos presente, que una estrategia no basta para la problemática multidimensional que se enfrenta en las escuelas día a día, por lo tanto, hay que pensar en un plan A, en un plan B, en un plan Z.

Por un lado, Pudiéramos citar aquí un estudio dirigido a explorar estrategias administrativas de escuelas secundarias en Hong Kong (Cheng, 2011), con base en el modelo de las organizaciones que aprenden de Peter Senge, en el cual, se comprobó que es importante que los administradores de la educación busquen diversas estrategias para desarrollar las competencias profesionales de los profesores, empoderando y compartiendo el ejercicio de sus experiencias de éxito en beneficio del mejoramiento del sistema educativo. Por lo tanto se considera que la inversión de tiempo destinada al aprendizaje colectivo de los profesores enfocado a las experiencias exitosas del profesorado podría ser factor clave para el desarrollo de una escuela.

Por otro lado, tenemos la opción de emprender un plan, enfocado a la innovación, distinto a los que no han sido eficaces, buscando incansablemente un conjunto de alternativas funcionales que podamos sistematizar y emprender, que no hayan sido ejecutadas anteriormente. En ocasiones es necesario correr el riesgo de transitar caminos inexplorados, encontrando sentido a las palabras sabias de Latapí (2008): “¿No nos comportamos como insensatos ante el sistema educativo, repitiendo rutinas que sabemos ineficaces?... Démosle una oportunidad a nuestra creatividad”.

Aludiendo a estas dos formas de elegir estrategias, que nos ayuden a alcanzar el logro de los objetivos que se han instaurado, en la era de la información y el conocimiento, tenemos de nuestro lado una riqueza de recursos que nos brinda la oportunidad de conocer estrategias publicadas en la Internet, provenientes de diferentes lugares y que nos facilitan hoy el camino para abordar una mejor administración de la comunidad escolar, incluso mediante la fundamentación que nos ofrece las ciencias de la educación.

e) Táctica.

Las tácticas son las acciones específicas, que articuladas conforman una estrategia, son los medios, las personas y los recursos materiales y económicos que asignaremos para el logro de los objetivos planteados (Aguilar, et al., 2006).

Algunas tácticas en el plano educativo pudieran ser, la implementación de cursos que sorprendan, motiven y sirvan para la praxis educativa de los profesores; la búsqueda por innovar en la didáctica abordada en el día a día llevada a cabo por cada profesor, la inversión de tiempo para la observación de detalles mínimos dirigida al bienestar del estudiante, habrá aquí que contextualizar el significado que imprime el libro de Robert Waterman, *What America Does Right* (Daft, 2000) “trate bien al estudiante y el aprendizaje vendrá después”. Tomando en cuenta a nuestros estudiantes podemos referirnos al adagio popular “que las letras no entran cuando se tiene hambre” (Navarro, 1999). Requerimos implementar tácticas que en ocasiones no son tan fáciles de implementar, pero que pueden estar orientadas a satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Visto desde un punto de vista humano-relacionista, y siguiendo a Abraham Maslow, un clásico de la administración, que consideró que es “humanamente imposible plantear el cumplimiento eficaz de las tareas de la organización, empresa o institución olvidando por completo las necesidades apremiantes de la subsistencia del trabajador”. Teniendo en cuenta a nuestros estudiantes podemos referirnos al adagio popular “que las letras no entran cuando se tiene hambre” (Navarro, 1999). Requerimos implementar tácticas que en ocasiones no son tan fáciles de implementar, pero que pueden estar orientadas a satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Por otro lado, el sindicato habrá de enfocar sus tácticas pensando en los trabajadores de la educación, pero sin olvidar los objetivos de la escuela, ejercer acciones específicas como la creación de espacios de competencias que den soporte al espíritu educativo, la promoción a profesores que llenen las expectativas de los estudiantes y que tengan un reconocida trayectoria por parte de sus colegas, supervisores y directivos, el apoyo a aquellos profesores que con “actitud y aptitud” han demostrado ser profesionales competentes, llevar a cabo gestiones específicas que integren una estrategia basada lo que para Gadamuz Sandoval (en Navarro, 1999) es la práctica de la “meritocracia”, tendencia deseable para el futuro de nuestras escuelas latinoamericanas.

f) Control.

El control, es la última y no menos importante arista del proceso de planeación, implica las medidas que deberán vigilarse y que son indicadores para el logro de los objetivos programados (Aguilar, et al., 2006).

Cuantas veces no nos hemos desviado de los objetivos prioritarios en el transcurso de un ciclo escolar, que incluso parecieran provocar opiniones negativas y peyorativas que circulan en los cursos de actualización docente, refiriéndose a que lo planteado y aprendido, sólo se lleva a cabo los primeros días de clase, después todo es una utopía. Por consiguiente, es necesario establecer un control que reclame por el cumplimiento de los objetivos, mediante la supervisión constante tanto del accionar de los directivos, como de los líderes sindicales y profesores.

Dos aspectos clave que hoy tenemos que considerar en el proceso de la planeación educativa

a) Estudios de mercado en las empresas, la investigación educativa en las escuelas.

En el campo de la administración empresarial, son conocidos los estudios de mercado, interpretados por Cera (2005) como “la necesidad para tomar decisiones comerciales”, fuente de datos objetivos para la toma de decisiones en los negocios. En el campo de la educación, no se trata de estudios de mercado, se trata de practicar la investigación educativa, producir conocimiento dentro de las ciencias del comportamiento que nos ayude a tomar decisiones con fundamento epistemológico, retirándonos un poco de las decisiones basadas en opiniones empíricas que actualmente reinan la práctica docente.

El campo de la Investigación Educativa, el cual ha sido abordado y estudiado en México a través de la teoría de campos del sociólogo francés Bourdieu (Colina y Osorio, 2004), es un campo de batalla, en donde deberíamos colaborar todas las escuelas sin importar fronteras y aislamientos de naturaleza narcisista entre un escuela y otra, siempre tomando en cuenta la premisa de que “entre más seamos, mejor nos irá”. Es importante también que las autoridades educativas hagan un esfuerzo por brindar apoyo a los profesores que tengan la iniciativa de involucrarse como agentes del conocimiento en este complejo campo y así hacer que nuestras escuelas se agreguen al valioso devenir de la ciencia de la educación.

Dado el caso que no existiesen recursos humanos capacitados para que nuestras instituciones educativas formen parte activa de la Investigación Educativa, “mínimamente” al momento en que estemos seleccionando las estrategias que pondremos en práctica para el logro de los objetivos establecidos; es un deber como de todos los directivos y profesores dar sentido a lo que científicos de la educación han encontrado.

b) La Tecnología de la Información y la Comunicación.

Las herramientas digitales que han ganado terreno en la sociedad de la información y el conocimiento y que nos ofrecen infinidad de caminos para innovar en todos los espacios educativos, las famosas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Las TIC son una temática demasiado comentada dentro del discurso de los administradores y en las pláticas que se escuchan en todos los rincones de nuestras escuelas, e incluso, se llegan a invertir cantidades impresionantes de dinero por ciclo escolar en algunas instituciones educativas, provenientes de las cooperaciones de padres de familia, de escuelas de calidad o de entidades de gobierno. Un terreno en donde mucho se comenta, mucho se invierte, pero en realidad “poco se produce”.

Este es un espacio de oportunidades latentes, tangibles, debido a que la mayor parte de los estudiantes gozan al usar una computadora y que mejor que lo hagan aprendiendo.

Sin embargo, hemos caído en un uso tradicionalista de las TIC, en donde la mayor parte de las ocasiones una computadora y un proyector electrónico, pasa a suplir únicamente al pizarrón y al gis, y si bien nos va, se hace uso de este recurso solo para realizar búsquedas de información. Aunado a esto, es de preocuparse encontrar conclusiones alarmantes en recientes estudios, como el realizado por Herrera Harfuch et al. (2010) quien demostró el efecto dañino que viene con el uso irracional de las TIC, en donde las redes sociales se convierten en una adicción e incluso se ha comprobado que su uso indiscriminado está directamente relacionado con “la baja autoestima, la depresión y la falta de habilidades sociales”. Podríamos ejemplificar a la vez, la utilización de Facebook, Metroflog, Twitter y Messenger como distractores dentro de los salones de clase, incluyendo los niveles superior y posgrado.

Es interesante que pocos profesores y contados directivos encuentren el verdadero significado de las TIC, me refiero a proyectos en donde más allá de tratarlas con un uso simplista, se aprovecha la tecnología digital para crear espacios de creación y desarrollo de competencias de toda índole en los estudiantes. Aquí cabe inmortalizar el fracaso millonario que tuvo el “bien intencionado” programa Enciclomedia en las secundarias de México bajo el polémico gobierno del presidente Vicente Fox y que me hace eco en una famosa frase que alguna vez citó un sabio profesor “el camino al infierno está lleno de buenas intenciones”.

Otro problema común es la opinión acerca del uso didáctico de las tecnologías digitales, que defiende la tesis de que “es un problema transgeneracional”, pregúntese, ¿debemos quedarnos con los brazos cruzados y permanecer como espectadores del mal uso u olvido de las TIC en el aula, esperando a que lleguen los supuestos “nativos digitales” en los cuales se deposita toda la expectativa del futuro tecnologizado en la educación? En contraposición a esta triste y conformista mentalidad, Adell (2011), uno de los

grandes contemporáneos en tecnología educativa, nos invita a razonar en la existencia de la diferencia entre “saber usar el PowerPoint” y “saber hacer una buena presentación” o entre “usar Facebook” y “saber crear y dinamizar una comunidad de aprendizaje apoyada en una red social”. Con estas palabras, se pronuncia claramente que en la escuela no basta con el uso cotidiano y coloquial de las TIC por parte de los famosos nativos digitales, se requiere planificar estrategias que involucren al profesorado en el desarrollo de sus competencias digitales enfocadas a la enseñanza.

A inicios del siglo XXI, no requerimos de discursos “bonitos y esperanzadores”, necesitamos que nuestros líderes educativos administren y planifiquen adecuadamente espacios de actualización docente, en donde se abran vías para la transición del uso convencional de las TIC a un desarrollo integral de las competencias digitales docentes.

Habremos de encontrar en el campo de la administración otra significativa enseñanza para la escuela llevando a la realidad las abundantes buenas intenciones de nuestros dirigentes, comenzando por el camino de la planeación ya definida anteriormente, que involucre desde un diagnóstico hasta la retroalimentación a través de la función de control, continuando por un adecuada gestión de las TIC, para que de este modo, se potencialicen y publiquen los beneficios encontrados y se tome en cuenta también el perjuicio que estas herramientas informáticas llevan a los procesos de enseñanza y aprendizaje, promoviendo una mejor administración y un nuevo diálogo digital de toda la comunidad educativa, soslayando el tradicional y limitado uso que hasta el año 2011 se les ha dado.

Una idea que también surge del mismo campo administrativo, es que las TIC ofrecen nuevas y poderosas vías de comunicación en los binomios escolares: político-directivo, líder-profesor, directivo-profesor, profesor-estudiante, estudiante-estudiante, escuela-sociedad y viceversa. En cuanto a investigación educativa se están encontrando herramientas digitales que ayudan y facilitan su labor, aumentando la información y el conocimiento, rompiendo fronteras geográfico temporales, mediante el uso de software y hardware para este valioso y complicado campo. Refiriendo a las escuelas, administradores y líderes, incluyendo al estigmatizado SNTE, hay un sinfín de recursos, que por mencionar solo un par, pudiéramos usar las TIC como repositorios o plataformas virtuales en donde se practique la transparencia y una mejor comunicación con en el universo educativo.

¿Por qué no considerar para logro de nuestros objetivos, una estrategia que involucre un uso íntegro de las TIC?

Sitiar como comunidad educativa el uso razonado de las TIC, es una virtud que abre camino al crecimiento de una sociedad creativa y participativa en el cambio que la humanidad requiere.

A manera conclusiva

La educación necesita una buena administración, es evidente que estamos transitando por un momento muy vergonzoso como mexicanos, somos el quinto lugar mundial en “delincuencia organizada” (Garduño y Méndez, 2009), evidentemente algunas personas en México, usan muy bien la planeación para lograr objetivos carentes de ética. Es doloroso ver a México como un país en donde la educación no ha sido una fortaleza, más bien una necesidad. A pesar de saber que tan dañado está nuestro sistema educativo, habrá que reflexionar mediante la premisa de que en donde existen problemas hay oportunidades para innovar, para analizar, para cambiar, para involucrarnos y aludiendo al tópico que defiende este ensayo, el cual no intenta ser un bonito discurso educativo, más bien una lectura que promueva el pensamiento de que todo elemento que forme parte de la educación, salga de su “zona de confort” y trabaje en una planeación que descansa en las necesidades de nuestros pupilos y del futuro de nuestro país.

Se requiere de una planeación que involucre la integración del diagnóstico, pronóstico, el establecimiento de objetivos claros, la sistematización de las estrategias con tácticas que puedan ser vigiladas a través de un control con miras a un correcto significado de la excelencia en la educación (Latapí, 2009).

Hoy, 5 de Octubre, día mundial del docente y durante el cierre de este escrito, se hace una invitación a toda la comunidad educativa, a adoptar las cualidades de campos como la administración, con el afán de mejorar nuestra estructura educativa, siempre conectando el corazón y la mente, por el compromiso que nos atañe, la educación para un mejor mundo.

Referencias

- Adell, J. (2011). *A vueltas con la competencia digital de los docentes* [Comentario en un foro en línea]. Recuperado el 5 de Octubre del 2011 de <http://elbonia.cent.uji.es/jordi/2011/07/09/a-vueltas-con-la-competencia-digital-de-los-docentes>
- Aguilar, J. y Block, A. (2006). *Planeación escolar y formulación de proyectos*. Tercera Edición. México: Trillas.
- Cera, R. (2005). *Plan de marketing para empresas* [Curso en línea]. Recuperado el 5 de octubre del 2011 de <http://www.mailxmail.com/curso-plan-marketing-empresas>
- Cheng, E. (2011). Management Strategies for Promoting Teacher Collective Learning. Online Submission. US-China Education, Enero del 2011, Vol 8: (p33-45). Recuperado el 4 de octubre del 2011 de <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED519401.pdf>
- Colina, A. y Osorio, R. (2004). *Los Agentes de la Investigación Educativa en México. Capitales y habitus*. México: Plaza y Valdés.
- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. Sexta Edición. International Thompson Editores.
- Garduño, R. y Méndez, E. (2009). *México, quinto lugar mundial en delincuencia* [Noticia]. Recuperado el 5 de octubre del 2011 de

<http://www.jornada.unam.mx/2009/01/24/index.php?section=politica&articulo=012n2pol>

- Latapí, P. (2008). ¿Recuperar la esperanza? La investigación educativa entre pasado y futuro. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, (13) 036: 283-297. Consejo Mexicano de Investigación Educativa. Distrito Federal, México. Recuperado el 30 de Septiembre del 2011 de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/140/14003612.pdf>
- Latapí, P. (2009). *Finale prestissimo. Pensamientos, vivencias y testimonios*. México: FCE.
- Muñoz, A. (2007). *Retroceso educativo, por la gran mafia del SNTE: Fuentes Molinar* [Noticia]. Recuperado el 5 de Octubre del 2011 de <http://www.jornada.unam.mx/2007/09/04/index.php?section=sociedad&articulo=041n2so>
- Münch, L., et al. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Navarro, M. (1999). *Administración y Gestión Escolar*. SECyD Durango, México: CETEB de la SECyD.
- Palacios, E. (2007). *La improvisación y acción educativa*. Trabajo presentado en el XIX coloquio Nacional Sobre la esperanza de la Filosofía, Octubre, Veracruz, México. Recuperado el 5 de octubre del 2011 de <http://www.galeon.com/cmpf/XIXColoquio/PalaciosBadXIX.pdf>
- Sánchez, P., et al. (2000). *Compendio de educación especial*. México: El Manual Moderno.