

[Revista del Centro de Estudios Educativos (México), vol. IV, núm. 3, 1974, pp. 147–152]

Sachs, Benjamin M., *Administración y organización educacional*. (Un enfoque conductista).

Buenos Aires: Editorial El Ateneo. Biblioteca de Nuevas Orientaciones en la Educación. 1972. Traducción castellana de Marcelo Pérez Rivas.

El libro que se comenta, cuya impresión en Boston, Mass, bajo el título **Education Administration. A Behavioral Approach** data de 1966, actualiza en el momento de su aparición en Buenos Aires la vigencia de expectativas que se refieren a la documentación e información de métodos, medios, procedimientos, etc., naturales en toda comunidad sensible a la necesidad de adecuar las técnicas administrativas de su educación a los cambios que propone la hora presente.

Esa realidad educativa a la que ha de prestarse atención preferente determina que la obra del Dr. Sachs —que contó con la colaboración de Genevieve Van Strom Pitcock— constituya una valiosa fuente de asesoramiento, no obstante que su planteo y conclusiones reconocen las motivaciones y particularidades propias de un medio diverso del latinoamericano.

Aborda el libro —y es ésta una de sus más ponderables cualidades— aspectos de la Administración de la Educación con una profundidad y dimensión que no es frecuente encontrar.

Así lo significa el prologoista de la obra, Howard S. Bretsch, al comentar que “el desarrollo de la teoría socio-psicológica, pertinente a la administración educacional —y de hecho a todo tipo de trabajo con personas, en cualquier momento y circunstancia, en todas las formas sociales dentro de una sociedad libre y abierta— distingue este libro de los textos actualmente en uso sobre dicha materia”.

La revisión de las necesidades insatisfechas en el campo de la administración educativa permite al autor formular su enfo-

que conductista, advirtiendo que el contenido de la obra debe considerarse en realidad tan sólo como el inicio de esta tarea.

El trabajo del Dr. Sachs está estructurado básicamente a partir de la división en dos partes, a saber: el escenario o las premisas, y los conceptos tributarios y aplicaciones prácticas.

* * *

En la primera parte, partiendo de los atributos que caracterizan al buen administrador, se investigan varias árcas con el objeto de clarificar la función del liderazgo.

Considera el autor la naturaleza de la sociedad democrática y destaca cuán imprescindible es desentrañar su esencia, pues su falta de comprensión podría determinar que la interacción provocara una derrota de la democracia.

Juzgamos de señalado interés el comentario relativo al significado de la educación. Con propiedad distingue el autor los conceptos de inteligencia y sabiduría. Enjuicia la tesis que establece paralelismo entre ambos valores y posibilita la exaltación del individuo académicamente bien dotado.

Opina Sachs que “el uso de la razón implica el de la sabiduría y puede implicar también el de la inteligencia académica”. Pero sostiene que posiblemente la sabiduría participa de ciertas iluminaciones perceptivas que no pueden aparecer en ningún test de inteligencia. Estas disquisiciones lo llevan a exponer su pensamiento respecto de cuál debería ser la orientación educacional: el aprendizaje debería comenzar a alejarse del concepto de la absorción y elaboración de información como la meta más importante. Se trata ahora de subrayar la integración de la inteligencia y la emoción, porque tanto entre los grandes como entre los pequeños siguen surgiendo seres humanos cuya sabiduría ha inspirado e iniciado fuerzas en la sociedad que han hecho avanzar el proceso evolutivo.

Resáltase la importancia de los no educados, destinatarios, en definitiva, de las inquietudes del administrador.

En esta primera parte del libro, se consideran otras premisas de la sociedad democrática: la significación del individuo, en que se enfatiza su dignidad de ser humano; el significado de los grupos: forman parte de la sociedad y el individuo debe trabajar dentro de la estructura de alguno de ellos; el lugar de la argumentación y de la persuasión: la sociedad democrática enfatiza la necesidad de expresar opiniones divergentes; en otras palabras, reconoce el derecho a estar en desacuerdo; el papel del poder y del control: profundo análisis del proceso de articulación del poder, y distinción de su ejercicio en la sociedad democrática y en la autoritaria; los supuestos de la adopción de decisiones: el administrador debe comprometerse con una de las concepciones del proceso de adopción de decisiones; mediante un prolijo análisis, se investigan las decisiones democráticas y las autoritarias.

Plantea el autor, a manera de corolario que abre el campo a la formulación de los argumentos que con tanto énfasis habrá de sostener a lo largo del libro, la necesidad de concretar en la práctica la realización de las premisas mencionadas.

Bajo la denominación de "La visión profunda y el administrador", dedica los títulos subsiguientes a desarrollar la idea de que cada hombre debe orientarlas hacia la comprensión de su conducta, buscando en sí mismo los elementos de juicio. La orientación humanista que inspira esta tesis imponía a su autor un examen completo de la naturaleza y destino del hombre, que hace posible reflexionar sobre la filosofía subyacente.

En el proceso hasta aquí descrito, desempeñan una función importante las ciencias de la conducta, que actuarían como "herramientas en la percepción del papel". Ello implica la necesidad de considerar ciertos problemas de carácter sistemático relacionado con esta función, p. ej., las definiciones de autoridad, seguridad, status, relaciones interpersonales, etcétera.

La visión profunda de la problemática educativa lleva al Dr. Sachs a formular reiteradamente el desideratum de toda meta educacional: enaltecimiento del individuo a través de la interrelación de la educación, ciencia de la conducta que se combina con todas las otras. Tanto el docente como el administrador pueden eventualmente enfrentarse a la necesidad de convertirse en psicólogos, sociólogos, obreros sociales, etcétera.

Estas consideraciones llevan al Dr. Sachs a sostener que la educación es una ciencia de la conducta "aplicada", aunque admite que este aserto ha sido objetado aun por quienes están vinculados profesionalmente con la educación. Compartimos este criterio que sitúa a la Facultad de Educación como el centro del quehacer universitario y que posibilita, a través de una estrecha vinculación con todo ese quehacer, dotar a los docentes de una amplia capacidad profesional en el ejercicio de sus responsabilidades.

Finalmente, en esta primera parte, comenta el autor la implicación de las ciencias de la conducta sobre el papel administrativo. Al administrador le está reservada la tarea de valorar la contribución de las ciencias de la conducta y también la responsabilidad de educar a las personas con quienes trabaja sobre el sentido y consecuencia de aquéllas.

Se atribuye un papel relevante a la acción creativa, a la que se dedica un título completo en que se consideran los siguientes puntos: el individualismo de la creatividad, la universalidad de la experiencia creativa, la simplicidad y complejidad de la acción creativa, la naturaleza autoexplotadora de la creatividad, y la creatividad como una lucha en pro del individuo. La exégesis de los conceptos mencionados concluye señalando la necesidad que tiene el administrador de indagar sus propias necesidades creativas, y de evaluar el grado de importancia y utilidad que pueden ofrecer para él mismo y para el grupo. Ello le permitiría obtener los estímulos propicios para la creatividad.

Al abordar el desarrollo de la empatía, el Dr. Sachs vuelve a incursionar en el

plano cognoscitivo, posición en la que debió ubicarse para realizar su agudo análisis crítico de diferentes aspectos, que contribuyeron a dotar su obra de esas ideas “renovadoras”, “singularmente nuevas”, etc. con que la calificaron algunos de sus comentaristas.

* * *

Bajo la denominación de Aplicaciones practicas, aborda el autor aquellas situaciones que se relacionan con la capacitación profesional de los administradores. Sus antecedentes como catedrático y asesor de sistemas escolares le permiten al autor referirse con pleno conocimiento de su trascendencia a las cualidades que conforman una profesión. Para ello analiza algunas de las prácticas propias del administrador como profesional, y afirma que el director de escuelas es un maestro y asesor para los docentes, de igual modo que éstos son instructores de sus alumnos.

Dos títulos están destinados a tratar el Mejoramiento del programa de preparación desde dos aspectos que, aunque diversos, se complementan: la selección y la capacitación.

La última parte de la obra —muy importante a nuestro juicio— se centra en el administrador y la gente. En ella se sistematiza este aspecto refiriéndolo por separado a las diversas situaciones que se pueden presentar en las relaciones con el público, con el personal, el administrador y el alumno. Finalmente se expone la actitud que debe adoptar el administrador frente al curriculum y los objetivos que éste persigue.

* * *

Como síntesis de una reseña que sólo logra perfilar los incuestionables valores de una obra fundamentada en probada experiencia, reales conocimientos, y un cálido y sereno entusiasmo profesional que le han valido sobrados títulos de pionera en muchos de sus enfoques; nos

adherimos al criterio que la califica como una aportación valiosa para los intereses de los distintos sectores vinculados con la educación,

Asimismo, ponderamos tanto su lenguaje, que sin perder el nivel académico conserva una claridad y precisión que lo tornan accesible al estudiante, como la riqueza bibliográfica y de notas que ofrece al lector.

**Profa. Raquel Olga Ruiz,
Instituto de Investigaciones en
Ciencias Administrativas. Uni-
versidad Nacional de La Plata,
Argentina.**

RESEÑAS BREVES

Roel, Virgilio, Planificación y crisis universitaria.

Lima: Editorial Gráfica.

El tema de la crisis universitaria se viene repitiendo hasta el cansancio. Son también numerosos los análisis que se han hecho de los problemas universitarios, en reuniones de todo género y a niveles tanto nacionales como internacionales. De los mismos no parecen desprenderse, sin embargo, con la suficiente claridad, las deseadas vías de solución. Quizá ello se deba a que los cambios que deben operarse en las sociedades son tan profundos, que mientras no se precisen y se inicien, la Universidad tampoco puede determinar con claridad su papel. Más complicado es aún el problema si se reconoce, con muchos, que es la propia Universidad la que en su labor de crítica social debe mostrar la dirección de los cambios a operarse en el conjunto social, transformándose al mismo tiempo ella misma para no hacer estéril su acción.

Un manual de planificación universitaria que no tomase en consideración los anteriores aspectos, en muy poco podría contribuir a la solución de la crisis de la enseñanza superior, dado que uno de los objetivos generales de la planeación debe