

HABILIDADES Y CAPACIDADES (COMPETENCIAS) DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN SU CAMPO LABORAL, REQUERIDAS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR.

MTRA. CLARA MARTHA GONZÁLEZ GARCÍA. C. PERLA NAYELI SOLANO REYES.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.

RESUMEN: Este trabajo es un reporte parcial acerca de una investigación relacionada con la identificación de las habilidades que los Empleadores expresan que requieren a las personas que fungen como sus apoyos en las diversas instituciones educativas que se encuestaron, se incluyeron todos los niveles educativos, desde la Educación Básica hasta Centros de Investigación, ya que los egresados de la licenciatura, objeto de este estudio, pueden ingresar en cualquier nivel, aunque en la educación básica su acceso se restringe al régimen privado. Esta inquietud surge como una respuesta al rediseño del Plan de Estudios 2009, que se estaba realizando, de la licenciatura en Administración Educativa (LAE) que se imparte en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Unidad Ajusco. Para lo cual se elaboró un cuestionario que incluyó seis interrogantes y que se aplicó a cincuenta instituciones aproximadamente, determinando que algunos de los requerimientos de formación identificados estaban totalmente relacionados con la actividad

específica de la institución encuestada, aun así se puede determinar que hay algunas competencias muy específicas. Así, se considera necesario recurrir a un análisis de la propuesta del curriculum de la LAE y de la teoría que permea el ejercicio de la Administración Educativa, en cuanto a los propósitos de la misma y las funciones específicas que ésta propone para el ejercicio laboral de los profesionistas de esta licenciatura, así también de los requerimientos propuestos por los Empleadores para identificar la formación específica que pudiera promover la adquisición de esas competencias concretas.

PALABRAS CLAVE: Administración Educativa, desarrollo de competencias.

Introducción

Dadas las condiciones de desarrollo de la tecnología, en México se ha incrementado el interés por formar profesionales especializados en las diversas áreas del saber, este sería el caso del Administrador Educativo egresado de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad Ajusco, en donde se estaría considerando a la Administración como la teoría básica a retomar para abordar las problemáticas vinculadas con la Educación, relacionadas con la integración de los recursos necesarios, así como la generación de contextos idóneos para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para que México cumpla adecuadamente su papel y aproveche las grandes oportunidades implícitas, se requerirá de una amplia y continua oferta de recursos humanos altamente calificados y capaces de adaptarse a las necesidades cambiantes del momento. Uno de los factores determinantes en el desarrollo social de un país es la educación, bajo este contexto es que se considera que se justifica la aplicación de entrevistas a los directivos de Instituciones Educativas, con el objetivo de conocer sus requerimientos en cuanto a las habilidades y/o competencias necesarias en la formación de un Administrador Educativo. La pregunta de investigación planteada para este trabajo sería la siguiente, ¿cuáles son las habilidades y capacidades, requeridas por los Directivos, necesarias para el desarrollo de las funciones que debe realizar el Administrador Educativo en su campo laboral?

Desarrollo.

Para iniciar retomaremos la misión fundamental de la educación que propone la OCDE (1995, citado en González, 2002), la cual está expresada como “ayudar a cada individuo a desarrollar todo su potencial y a convertirse en un ser humano completo; además de apoyarlo en la adquisición de los conocimientos y competencias que deben acompañarse de una educación del carácter, de una apertura cultural y de un despertar de la responsabilidad social” (p. 3), esta definición comprende tanto el desarrollo cognitivo, social, emocional y cultural del individuo, sin embargo la mayoría de las veces la escuela sólo proporciona una formación teórica y algunas veces instrumental, pero estamos fallando en esa visión holística en la formación del individuo (convertirse en un ser humano completo). Con respecto a los requerimientos de formación en el área laboral, se puede decir que cada empleo en el mismo o en diferente puesto nos requiere habilidades y capacidades distintas, retomando a algunos autores que hablan al respecto, se considera que éstas se reducen básicamente a cuatro, que se deben aplicar según lo exijan los objetivos a lograr y por las cuales se determinará nuestro valor para la

organización a la que prestemos nuestros servicios, lo que determinará el salario, las posibilidades de promoción e inclusive el prestigio. Los cuatro componentes de los que se habla son los siguientes:

Los conocimientos (saber qué). Éstos se adquieren a través de los sentidos, pero no sólo se asimilan en situaciones de aprendizaje formal (como cursos o seminarios) también se originan de la experiencia en situaciones cotidianas o extraordinarias en cualquier momento de nuestra vida. Un aspecto importante es que aunque se posea un conocimiento específico, esto no garantiza su aplicación, pues aún se requiere recordarlo en el momento oportuno y contar con la experiencia suficiente para implementarlo adecuadamente, lo que depende del número de veces que se haya utilizado y de las estrategias implementadas para organizarlo, reafirmarlo y conservarlo.

Las habilidades (saber cómo). Las habilidades son “cadenas de comportamiento motor y/o mental, almacenadas en la memoria, que se recuperan cuando las necesitamos para relacionarnos con el medio, (...) el dominio de una habilidad siempre estará en función del mayor control automatizado de la misma y ésta estará más automatizada cuanto más se haya practicado” (Blas, 2007, p. 6). Se considera que las más complejas requerirán más práctica, como aprender un idioma o más sencillas, como conducir un automóvil. Así se determina el por qué es básico que algo que se aprende en algún curso de formación se pueda practicar en algún momento. Pero más importante aún es “evitar automatizar determinadas habilidades de manera defectuosa que es lo que comúnmente se ha denominado malos hábitos de trabajo, este problema tiene más posibilidades de ocurrir cuando el aprendizaje se construye de un modo autodidacta o simplemente de la experiencia, sin que medie influencia teórica alguna” (Blas, 2007, p. 12).

Las actitudes (querer). Las actitudes constituyen las creencias, los valores, las convicciones, las ideas preconcebidas, los prejuicios y los temores vinculados con los diversos aspectos que nos rodean. Las actitudes se obtienen desde pequeños, básicamente por la influencia social, aunque también se deben considerar tanto la experiencia como la razón, con respecto a su impacto en la formación. Las actitudes tienen un claro componente afectivo, muy asociado a la propia identidad de las personas, pero cualquier actitud necesita justificarse racionalmente, esto es, se debe o se quiere explicar con razones más o menos sólidas nuestra manera de pensar y sentir. Por último, cada actitud se manifiesta en nuestro comportamiento de una determinada manera, haciendo las cosas por las que los demás nos conocen y nos etiquetan. Las actitudes

“orientan el comportamiento y en el ámbito del trabajo, éstas se definen como una toma de posición ante el puesto, los compañeros, la Dirección, el jefe inmediato, la formación, etc., este posicionamiento puede ser positivo, neutro o negativo y se manifiesta en un sentimiento de atracción, indiferencia o rechazo” (Martin y col. 2003, p. 19).

Las aptitudes (poder). Una aptitud es una “capacidad natural o adquirida para desarrollar determinada actividad, se puede hablar de un potencial que se puede manifestar ahora o en el futuro” (Martin y col., 2003, p. 28). Las personas no somos buenos ni malos en todas las tareas, por el contrario, destacamos más en aquellas actividades que requieren la intervención de nuestras aptitudes principales más fuertes, que pueden ser: aptitud verbal, numérica, espacial, aptitud para las segundas lenguas, aptitud musical, aptitud estética, aptitud para trabajos monótonos, etc. Las aptitudes son muy estables en el tiempo y, de alguna manera, marcan el límite a lo que las personas pueden dar de sí.

En esta investigación se tratará de identificar todos esos conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que requiere el Administrador Educativo, desde el enfoque de los empresarios o empleadores, para realizar en forma efectiva su trabajo en las diversas Instituciones Educativas. Para lo cual se aplicó un cuestionario integrado por seis cuestionamientos, de los cuales los dos que muestran más significativamente dichas habilidades son los siguientes: la pregunta no. 3, ¿con respecto a las personas que integran su equipo de trabajo, cuáles son las habilidades o competencias que desearía poseyeran para realizar su trabajo y por qué? Este cuestionamiento pretende que el Directivo identifique específicamente los conocimientos y habilidades necesarios que requiere el personal que lo apoya en la realización de las actividades necesarias, para el logro de los objetivos planteados para la organización que preside. Algunas respuestas obtenidas fueron las siguientes: a) disponibilidad para realizar trabajo en equipo; b) gestión de actividades administrativas; c) coordinación y seguimiento de actividades; d) conocimiento de normatividad específica; e) vocación de servicio; f) manejo de bases de datos; g) manejo de lenguajes de programación de computadoras y h) crear y mantener redes de computadoras. La pregunta no. 6 dice ¿con la experiencia que posee actualmente, cuáles serían las habilidades que usted solicitaría tuviera un administrador educativo para que lo contratara como un apoyo directo en su trabajo? Este cuestionamiento pretende que el Directivo entrevistado reflexione acerca del hecho de que existe un profesionalista específicamente formado para apoyar en la administración de las instituciones educativas y en este contexto conocer cuáles serían las habilidades

específicas que solicitaría dicho Directivo. Algunas de las respuestas obtenidas fueron las siguientes: a) que sea visionario; b) que pueda implementar estrategias operativas; c) que sea creativo e innovador; d) que ejerza un liderazgo que genere un buen clima organizacional; e) que sea capaz de adaptarse a los cambios; f) que sea un buen comunicador; g) que tenga dominio de programas de computación; h) que sepa desarrollar métodos y técnicas de gestión para la planeación curricular; i) que posea conocimientos sobre evaluación curricular y de programas educativos; j) que posea la capacidad para las relaciones interpersonales e interinstitucionales; k) que sepa cómo analizar y presentar estadísticas; l) que posea conocimientos relacionados con la Administración de Recursos Humanos; m) que posea conocimientos relacionados con la programación de computadoras; n) que posea conocimientos relacionados con la planeación de eventos culturales y educativos y o) que posea conocimientos relacionados con el control de proyectos.

Con respecto a la formación que se imparte en la UPN a los Administradores Educativos, tenemos que en el perfil de egreso expresado en el Plan de Estudios 2009 (UPN, 2009, pp. 41-42), se menciona que el profesional de la educación en el campo de la administración y la gestión educativa, será capaz de: 1) Comprender el proceso histórico que configura al Sistema Educativo Nacional; los factores económicos, sociales, políticos y culturales tanto nacionales como mundiales que han afectado su desarrollo en distintas etapas, así como las repercusiones del desarrollo científico-tecnológico en el funcionamiento de las organizaciones e instituciones que lo conforman, incluidas las prácticas concretas de los actores educativos que en ellas participan, reconociendo la existencia de graves carencias educativas en los sectores sociales desfavorecidos. Este punto pretende que el egresado conozca a fondo los antecedentes históricos del Sistema Educativo Nacional (SEN); el impacto positivo y negativo en el desarrollo de éste último relacionado con el avance científico-tecnológico; asimismo, reconocer la forma de hacer las cosas de la comunidad educativa participe en ésta, información que le permitirá identificar las múltiples y graves insuficiencias educativas que se detectan en la oferta educativa brindada a los sectores sociales desfavorecidos. 2) Identificar el contexto, las condiciones y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas educativas y los programas emergentes creados para resolver problemas persistentes en instancias e instituciones educativas concretas. En este inciso se propone que el egresado investigue y analice acerca de las características socioeconómicas y los factores que han sustentado la creación de políticas educativas y

programas creados para solucionar determinados inconvenientes repetitivos que se presentan en las organizaciones que conforman el SEN. 3) Realizar diagnósticos sobre problemas concretos de administración y gestión del sistema educativo con base en un conocimiento interdisciplinario, una perspectiva humanista y considerando el carácter público y laico de la educación. En este punto se plantea que a través del conocimiento de las teorías y el uso de las herramientas que proporcionan tanto la administración como la gestión y la integración de profesionales de diversas disciplinas, se analicen las problemáticas detectadas en la operación diaria del SEN. 4) Diseñar y proponer estrategias encaminadas a la solución de problemas o a la atención de necesidades educativas. En este inciso se propone que a través del análisis y la reflexión de las problemáticas detectadas en el SEN, el egresado desarrolle diversas estrategias y alternativas de solución que proporcionen una respuesta a las necesidades planteadas por la comunidad educativa. 5) Participar en la implementación de políticas educativas así como en el seguimiento y evaluación del impacto, los procesos y los resultados de programas y proyectos educativos. En este punto se está proponiendo que el egresado de esta licenciatura haya adquirido la experiencia suficiente para poder formular políticas educativas, asimismo pueda realizar el seguimiento y evaluación pertinentes de las propuestas (Programas y Proyectos Educativos) generadas e implementadas. 6) Trabajar en forma colegiada con otros profesionales y propiciar el trabajo en equipo al interior de las organizaciones educativas para gestionar y administrar programas, estrategias y/o acciones educativas mediante el empleo de los recursos tecnológicos. 7) Apoyar y orientar a los tomadores de decisiones desde el ámbito de la administración y gestión, acerca de las opciones más adecuadas para mejorar los procesos y resultados educativos.

Con respecto al uso del término de competencias, se considera que éste es utilizado comúnmente en el ámbito institucional, para designar un conjunto de elementos o factores, relacionados con el éxito en el desempeño de las personas. Fue McClelland (1973) quien investigando concluyó que para pronosticar el rendimiento laboral con mayor efectividad, se requería observar a los individuos directamente en el trabajo, identificando, analizando y comparando las características de los sujetos que son específicamente exitosos con los de rendimiento promedio. Así, las competencias emergen relacionadas con una manera específica de valorar lo que verdaderamente genera un “rendimiento superior en el trabajo y constituyen las condiciones para efectuar un trabajo o actividad de manera apropiada; éstas constituyen una serie de características personales que

deberían poseer de manera general los líderes, puesto que pueden ser aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos” (Maduro, 2009, p. 44).

Según Maduro (2009) el término *competencia gerencial del Director* se interpretaría como “la habilidad que éste posee para sistematizar acciones y racionalizar recursos en los planteles; analizado [...] desde la óptica gerencial, el concepto de competencia se refiere a la capacidad del gerente para alcanzar las metas que se ha propuesto para la institución educativa, con el apoyo de sus docentes (p. 44)”.

Benavides (2002) define a las competencias laborales o competencias gerenciales como el “conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo o comportamientos para logra un desempeño idóneo y eficiente” (p. 40), dichas competencias engloban los conocimientos, las habilidades y el autoconcepto. Con respecto a los conocimientos, el Directivo debe poseer una noción profunda acerca del SEN, respecto a las normas (tanto pedagógicas como legales) que delimitan su ejercicio, así como los fundamentos esenciales para su implementación, tanto administrativos como operativos. Tobón (2006) señala acerca de las competencias genéricas que éstas son comunes para todas las profesiones comprendidas en una misma área, considerando que inciden en la práctica y la adecuada gestión en el trabajo; dichas competencias genéricas involucran: a) la gestión de los recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos, etc.); b) la resolución de los problemas y c) la planeación del trabajo.

Al respecto González (2002) menciona que las funciones que debe cumplir el Directivo o Administrador Educativo desde el enfoque de la Administración de la Educación son las siguientes: a) evaluar la educación; b) promover proyectos de innovación; c) generar visión o futuro para la organización; d) promover que la organización se conozca a sí misma y se autoevalúe; e) evaluar y analizar si se fomenta la creatividad, los valores y el pensamiento crítico al interior de la organización; f) apoyar administrativamente modelos pedagógicos y métodos didácticos innovadores; g) promover la incorporación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs); h) poner al servicio del alumno y del docente todos los recursos disponibles de las instituciones educativas a través de los sistemas y los procesos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos para la educación e i) crear y ofrecer a los alumnos las mejores experiencias de aprendizaje posibles, a través de un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, así como al desarrollo de la organización, lo que coadyuvará para que el docente se sienta satisfecho y gratificado en su labor,

propiciando su crecimiento profesional, asimismo implementando las estrategias que se adecuen a las necesidades al interior del aula y al contexto específico de la organización.

Conclusiones.

Se plantea que la responsabilidad principal del Directivo o Administrador Educativo es la mejora constante de la práctica pedagógica del docente, con el propósito de que éste pueda cumplir adecuadamente con sus tareas de planeación, seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, se considera que algunas de las competencias que los Directivos o Administradores Educativos realizan, son: acompañar, guiar, orientar y asesorar a los docentes de las instituciones educativas, procurando implementar unas estrategias de aprendizaje efectivas, que permitan dar respuesta a los requerimientos actuales de la educación. Se evidencia que el compromiso principal en el área educativa, que debe adquirir un Directivo o Administrador Educativo en activo, es ocuparse de su formación, por lo que ésta debe ser continua y actualizada constantemente, “esta construcción del ser implica un ejercicio de conocimiento permanente de sí mismos y de los demás; se considera como [...] un proceso progresivo que permita la vivencia y expresión de los valores humanos” (Maduro, 2009, p. 45). La formación de un individuo requiere de la socialización con los demás, es un proceso social, en el caso de los Directivos o Administradores Educativos este proceso es esencial, ya que todo su ejercicio laboral está determinado por la interacción con toda la comunidad educativa, desde los alumnos, los docentes, los padres de familia, hasta las autoridades educativas y los tomadores de decisiones, esto requiere establecer comunicación con todas las personas que se ubican en su entorno a través de un proceso dialógico que implique el fortalecimiento de los valores humanos, como: la calidad en y el compromiso por el servicio, la aplicación de la ética en toda acción, la solidaridad, el respeto, la amistad, etc.. Como conclusión de este trabajo se ha identificado la necesidad de realizar un análisis más detallado para vincular los requerimientos que hacen los Empleadores, con la propuesta de formación pretendida por la UPN para la LAE y el enfoque de la teoría que permea la praxis de la Administración de la Educación.

Bibliografía

BENAVIDES, O. (2002) **Competencias y competitividad.** Colombia: Editorial McGraw-Hill Editores.

BLAS, Aritio Francisco de Asís. (2007). **La formación profesional basada en la competencia.** Avances en Supervisión Educativa. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España. Noviembre 2007, no. 7. Madrid.

- GONZÁLEZ**, García Clara M. (2002). **Retos de la Administración Educativa.** Ponencia presentada en el Tercer Congreso Nacional y Segundo Internacional, Retos y Expectativas de la Universidad. Iztapán de la Sal, Estado de México.
- MARTIN**, E. y C. Coll. (2003). **Aprender contenidos, desarrollar capacidades. Intenciones educativas y planificación de la enseñanza.** Barcelona. Editorial Edebé.
- McCLELLAND**, David C. (1973) **Competencias: Un nuevo reto.** Washington D.C: American Psychologist.
- TOBÓN**, Tobón Sergio. (2006). **Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica.** Bogotá. ECOE Ediciones.
- UPN.** (2010). **Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración Educativa 2009.** México. Universidad Pedagógica Nacional (UPN).