

**DETERMINANDO COMPETENCIAS Y NECESIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRADORES ESCOLARES EN EL ORIENTE DEL ESTADO DE YUCATÁN**

RUBÍ PENICHE CETZAL

**Antecedentes**

Uno de los principales desafíos que plantea el Programa Nacional de Educación (PNE) 2001-2006 es el de alcanzar una mejor integración y una gestión más eficaz, en la perspectiva de las modernas organizaciones que aprenden y se adaptan a las condiciones cambiantes de su entorno. Como expresa, Murphy (1990), las investigaciones acerca del papel del director en el mejoramiento de sus organizaciones educativas han encontrado sólidas evidencias de que ciertas prácticas del director tienen un impacto en la calidad de los resultados de aprendizaje de la escuela. Por otro lado, la formación del director es crucial porque él es quien tiene a su cargo no sólo las responsabilidades de gestión, dirección de la organización escolar, y de supervisión y evaluación docente, sino que es quien debe proveer oportunidades para fortalecer el liderazgo instruccional de los maestros al promover su crecimiento y desarrollo personal (Checkley, 2000).

En virtud de que la mayoría de los estudios de formación de administradores se han llevado a cabo en otros países, y que los estudios locales no han incluido la situación de las zonas rurales, es necesario llevar a cabo estudios de esta naturaleza para determinar la pertinencia de los resultados obtenidos en esas investigaciones en el contexto mexicano (Cisneros-Cohernour y Merchant, 2005). Particularmente, en el interior del estado de Yucatán. Por este motivo, este estudio pretendió identificar competencias y necesidades de desarrollo profesional de administradores escolares en dos escuelas preparatorias públicas en el oriente del Estado. La investigación se derivó

del estudio realizado por Cisneros-Cohernour et al (2004) en el que se determinaron competencias de administradores escolares de primaria, secundaria, preparatoria y educación superior en el sureste de México.

#### *Objetivos de la investigación*

1. Identificar en cuáles competencias se requiere formar o capacitar a los administradores escolares de dos escuelas preparatorias públicas en el oriente del estado de Yucatán, desde las perspectivas del director.
2. Determinar cuál es la efectividad de los administradores educativos desde la perspectiva de los docentes.
3. Determinar si existen diferencias significativas entre las características de los docentes (género, formación, años de experiencia, grado máximo de estudios) y su percepción acerca de la efectividad del director.

#### *Justificación*

Este estudio tiene importancia tanto teórica como práctica. Desde el punto de vista teórico, permite validar en qué medida las competencias determinadas para la formación de administradores educativos, identificados en estudios desarrollados en otros países como los Estados Unidos, el Reino Unido, Australia, y Nueva Zelanda, son relevantes al contexto donde se realiza el estudio local (Cisneros-Cohernour, 2001). Desde el punto de vista práctica, provee información valiosa para el diseño e implementación de estrategias de desarrollo profesional para los administradores de las escuelas participantes. Al involucrar a los docentes, el estudio contribuye a verificar en qué medida las percepciones de los administradores son consistentes o no con las de los maestros.

La investigación es relevante también porque los estudios previos han encontrado que la mayoría de los administradores escolares mexicanos no recibe la

preparación necesaria para desempeñar de manera efectiva sus funciones antes de ser designadas para ocupar sus puestos (Cuellar,1989; Cisneros-Cohernour, 2001; Cisneros-Cohernour y Merchant, 2005).

### *Marco teórico*

Muchos investigadores en el campo educativo afirman que un elemento clave en la calidad y en la mejora de la educación a todos los niveles es el liderazgo que ejerce el director; además el tipo de liderazgo que se requiere es algo más que un simple intercambio con el equipo directivo, los profesores y los alumnos (Boyer, 1985; Gorton, 1983; Manasse, 1984; Sergiovanni, 1984; Weber, 1971; citados por Baas, 1988).

Es escasa la investigación empírica sobre el liderazgo y la eficacia de los directores. Según una revisión de Eine (1987) de los estudios acerca de la eficacia de la escuela, no hay conductas específicas que sirvan de punto de referencia a los directores y docentes para mejorar la educación. Con respecto a las diversas líneas de investigación sobre la dirección escolar, se plantea la relación de ésta con el rendimiento académico del alumnado, pues un importante número de estudios empíricos han analizado explícitamente la relación entre la actuación de los directivos y los resultados de los estudiantes del centro docente donde desarrolla sus funciones. Efectivamente, las revisiones de Leithwood, Begley y Cousins (1990), citado por Murillo, Barrio y Pérez-Albo (1999), han recogido un buen número de trabajos sobre esta temática.

En el marco de las tendencias sobre la educación en el mundo Delors (1996), se propone fortalecer seis tipos de competencias en la formación de los administradores educativos: las competencias básicas, conceptuales, metodológicas, técnicas, comprensión de los problemas sociales y la convivencia con otras personas, y competencia para la investigación y el aprendizaje continuo. A partir de dichas orientaciones, la educación podría avanzar hacia la formación de un administrador que

responda a las expectativas de la sociedad. El reto para el siglo XXI será ofrecer un programa que responda a las necesidades del cliente, esto es, la sociedad y el mercado de trabajo, todo ello a favor del gran sistema educativo del país.

Existe una evidente indefinición de las funciones en los distintos niveles y ámbitos de la administración educativa, siendo un factor que entorpece la eficiencia y calidad de la institución educativa (García y Uc, 2002). Aunado a lo anterior, Rugaría (1999) considera que un verdadero líder, sobre todo educativo, además de cumplir con ciertas competencias: conocimientos (conceptos culturales, profesionales y empresariales); habilidades (creatividad y la criticidad); y actitudes (honestidad, cultura ambiental, responsabilidad, productividad, calidad y adaptabilidad).

### *Método*

Esta investigación fue cuantitativa y se llevó a cabo utilizando un diseño descriptivo por medio de una encuesta.

### *Sujetos*

La encuesta se realizó con directivos de dos escuelas de educación media superior en el oriente del estado de Yucatán, dichas escuelas fueron determinadas como Escuela A y Escuela B. Se trabajó con docentes adscritos al ciclo escolar septiembre de 2004 – julio de 2005. En la Escuela A se registraron 37 profesores, y en la Escuela B, 42 profesores, para una población total de 79 docentes.

### *Instrumentos*

Para la encuesta se utilizaron dos instrumentos. El primer instrumento que se utilizó es el Cuestionario de Auto-Evaluación diseñado por Cisneros y colaboradores (2004), el cual hace referencia a las competencias de un directivo, donde se incluyen 110 reactivos, integrados en nueve dimensiones: (a) administración, (b) comunicación y relaciones humanas, (c) desarrollo académico, (d) desarrollo organizacional, (e)

educación para la competitividad y globalización, (f) legislación y normatividad, (g) liderazgo, (h) motivación y (i) responsabilidad ética, profesional, social y de vinculación. El cuestionario fue seleccionado ya que fue validado en el contexto y cultura yucateca. El segundo instrumento fue una adaptación del *Principal Evaluation Form Questionnaire* desarrollado por Kyriellidou y Blixt (1992) para estudiar características de líderes educativos exitosos, respondiendo con base en una escala Likert. Este instrumento consta de 30 ítems, tres dimensiones de liderazgo: gestión, cualidades de desarrollo profesional y características personales. La escala es la siguiente: 1 “totalmente en desacuerdo”, 2 “en mayor desacuerdo que de acuerdo”, 0 “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 3 “en mayor acuerdo que en desacuerdo” y 4 “totalmente de acuerdo”.

Los datos se analizaron inferencialmente utilizando pruebas t de Student y ANOVA, los análisis se realizaron con ayuda del Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS) en su versión 9.0.

## *Resultados*

### *Administrador educativo de la Escuela A*

Las competencias más utilizadas por la directora de esta escuela son las vinculadas con la motivación (100 %) y el liderazgo (94.73 %). En contraste, las competencias menos utilizadas son las relativas a la responsabilidad ética, profesional, social y de vinculación (33.33 %) y la educación para la competitividad y globalización (40 %). Se encontró que dicha administradora se interesa en desarrollar aquellas competencias vinculadas con la responsabilidad ética, profesional, social y de vinculación (66.66 %) y las de educación para la competitividad y globalización (60 %). Las competencias en las que el administrador manifestó menos interés en recibir

formación son las que se vinculan con la motivación (0 %) y el liderazgo (5.26 %). Las competencias consideradas como las más importantes por el director de la Escuela A, fueron las relativas a las de motivación y las de liderazgo; aquellas de menor importancia fueron las de educación para la competitividad y globalización.

#### *Administrador educativo de la Escuela B*

Las competencias más utilizadas por el director de esta escuela son las vinculadas con el desarrollo organizacional (100 %) y responsabilidad ética, profesional, social y de vinculación (100 %). En contraste, las competencias menos utilizadas son las relativas a la educación para la competitividad y globalización (100%). Dicho directivo se interesa en desarrollar aquellas vinculadas con la educación para la competitividad y globalización (90.00 %). Las competencias en las que el administrador manifestó menos interés en recibir formación son las que se vinculan con la responsabilidad ética, profesional, social y de vinculación (0%) y el desarrollo organizacional (0 %). Las competencias consideradas como las más importantes por el director fueron las de responsabilidad ética, profesional, social y de vinculación y la motivación, vale mencionar que este director no manifiesta desinterés por alguna de competencias.

#### *Efectividad de los administradores educativos desde la perspectiva docente*

Ambos directores son percibidos como efectivos, en todas las dimensiones del instrumento de efectividad. Sin embargo, la directora de la Escuela A fue percibida como más efectiva por su personal en comparación con el director de la Escuela B. La dimensión de gestión fue aquella en la que ambos directores obtuvieron los puntajes más bajos.

### *Características de los docentes y la efectividad de los directivos*

#### *Género, edad y grado máximo de estudios de los profesores de la Escuela A*

Con base en los resultados arrojados en la evaluación de los docentes hacia su directora, en las tres variables relativas al género, edad y grado máximo de estudios, no se encontraron diferencias significativas entre la percepción de efectividad de los docentes en relación las variables antes mencionadas.

#### *Experiencia docente de los profesores de la Escuela A*

Se encontró que a mayor experiencia mayor percepción de efectividad del director. Así, los profesores que tienen entre 21 y 30 años de experiencia otorgaron un alto puntaje a su director que los demás, en las dimensiones de gestión y de desarrollo profesional. Aquellos profesores que tienen entre 1 y 10 años, así como los que tienen más de 21 años de experiencia le atribuyen mayor importancia a las características personales de un director exitoso, que los que tienen entre 11 y 20 años de servicio docente.

#### *Género, edad y experiencia docente de los profesores de la Escuela B*

Con base en los resultados arrojados en la evaluación de los docentes hacia su director, en las dos variables relativas al género y edad, no se encontraron diferencias significativas entre la percepción de efectividad de los docentes en relación las variables antes mencionadas.

#### *Grado máximo de estudios de los profesores de la Escuela B*

Existen diferencias significativas con respecto a la percepción de los profesores acerca de un director efectivo en relación con esta variable. Aquellos docentes que tienen estudios de licenciatura otorgaron más altos puntajes a la efectividad del Director en la dimensión gestión que aquellos que poseen estudios de maestría.

### *Discusión, conclusiones y recomendaciones*

Los resultados del estudio indican que los administradores no reciben ningún tipo de capacitación o formación en administración educativa antes de ocupar el cargo que desempeñan. Lo anterior es consistente con los resultados de las investigaciones de Cuéllar (1989), Cisneros-Cohernour y Merchant (1999) y Cisneros-Cohernour (2001), quienes encontraron que en México la mayoría de los directivos o mandos medios de las organizaciones educativas no reciben formación antes de iniciar el desempeño de en su cargo.

Según los reportes del estudio, los administradores educativos no utilizan todas las competencias que deberían ser parte de su desempeño y formación, las cuales son indispensables, aún cuando el director de la Escuela B las reconoce a todas como importantes en el área en que se desempeñan, y la directora de la Escuela A difiere al reconocer poca importancia en una sola competencia. Los resultados del estudio fueron parcialmente consistentes con el estudio realizado por Cisneros y colaboradores (2003). En esta investigación, la competencia que se reflejó como la más utilizada fue la motivación, y la menos utilizada fue la competencia relativa a educación para la competitividad y globalización.

Ambos directores fueron considerados como efectivos por sus docentes, siendo percibida la directora de la Escuela A como más efectiva. Los profesores manifestaron la necesidad de que sus directores permitan establecer una relación armoniosa, fomenten la moral del personal docente, ser respetado por los estudiantes, promuevan la armonía, fomenten la confianza entre la administración y los maestros, y sean visibles en la escuela. Por otro lado, los docentes le atribuyeron importancia a que su director vista de manera decorosa y demuestre madurez y estabilidad emocional.



Ambos directores obtuvieron los puntajes más bajos de su evaluación en la dimensión gestión por lo que ésta podría ser un área a considerar en caso de implementar un programa. De acuerdo con los resultados, si se ofreciera un programa de formación dirigido a administradores educativos, éste debería enfocarse al desarrollo de competencias vinculadas con la educación para la competitividad y globalización, así como a la responsabilidad ética, profesional, social y de vinculación.

## Referencias

- Bass, M. (1988). *El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Narcea: España.
- Checkley, K. (2000). *The contemporary Principal: New skills for a new age*. Educational Update, 43 (3), 1, 4-6, 8.
- Cisneros-Cohernour, E. (2001). *Leadeship Preparation in Mexico*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Seattle: WA, April.
- Cisneros, E, y et all. (2004). *Propuesta para la creación de la maestría en administración de organizaciones educativas*. Informe de investigación no publicado. Mérida: FEUADY.
- Cisneros-Cohernour, E., y Merchant, B. (2005). *The Mexican High School Principal: Impact of the National and Local Culture in the Principalship*. Journal for School Leadership. Marzo.
- Cuellar, A. (1989). *School Principal in Mexico: A Research agenda*. ERIC document No. ED318113.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO. México: Santillana.
- Eine, K. (1987). *Some key problems of equality in education*. Better schools: Londres.
- García, D. y Uc, C. (2002). *Caracterización del coordinador académico de las escuelas del nivel medio superior del estado de Yucatán*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Educación. UADY. Mérida, Yucatán.
- Kyrillidou, M. & Blixt, S. (1992). *Teacher's perceptions of a successful principal*. CATALYST, 11-14.
- Murillo, F., Barrio, R. Y Pérez-Albo, M. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid: CIDE.

- Murphy, J. (1990). *Principal instructional leadership*. In P. W. Thurston & L. S. Lotto (Eds.), *Perspectives on the school Advances in educational administration* (Vol. 1, Part B, 163-200), Greenwich, CN: JAI Press Inc.
- Presidencia de la República. (2000). *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. en la web: <http://pnd.presidencia.gob.mx>
- Rugarcía, A. (1999). *Dimes y diretes de la dirección universitaria*. *Revista de la Educación Superior*. No. 106. Abril-Junio.