
Administración educativa o administración del currículum

*José J. Villegas**

1. Aspectos de orden epistemológico:

Conviene detenerse un poco en el análisis de algunos conceptos básicos que de alguna forma se relacionan con la temática que nos ocupa. Según Lemus (1975), es preciso tener presente que los tres factores del proceso administrativo son: el humano, el estructural y el económico. Para él, la coordinación y el control son las funciones administrativas más importantes de estos tres aspectos. Considera este autor que la administración es un proceso dinámico y evolutivo, que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas e influye en ellas. Además, se debe suponer que los principios encontrados en libros y documentos sólo son ilustrativos, pues corresponde a los propios funcionarios elaborar, adoptar, aceptar determinar el cuerpo de principios para su respectiva área y nivel de trabajo, en consideración de las leyes fundamentales del país, los principios del área en el nivel superior y las características de la actividad en cuestión.

Los principios más comunes, tomados de Fayol que se suelen atribuir a la administración, son los siguientes:

- a. División del trabajo y especialización.
- b. Autoridad, responsabilidad, centralización y descentralización.
- c. Unidad de mando y dirección.
- d. Escala jerárquica.
- e. Subordinación del interés particular al general.
- f. Lealtad y estabilidad.
- g. Remuneración adecuada y equidad.

Estima Lemus, que las etapas del proceso administrativo podrían sintetizarse en la siguiente forma:

- a. Deliberación: Proceso de consulta de las acciones previstas, luego de la etapa de investigación.

* Licenciado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración educativa y Bachiller en Administración de Negocios por la Universidad de Costa Rica. Es el Director de Asuntos Estudiantiles de la Universidad Estatal a Distancia.

- b. Decisión: Definición precisa del camino a seguir.
- c. Programación: Definición de etapas, con indicación de tiempos y responsables.
- d. Implementación: Proceso de ejecución de las acciones.
- e. Coordinación (horizontal y vertical): Una vez puesta en marcha todo el andamiaje que constituye el proceso, se debe velar porque no haya "vibraciones".
- f. Evaluación: Constituye el proceso de seguimiento y control, que permite corregir errores o desviaciones.

Es importante su realización en las etapas que, tomadas del enfoque sistemático, se identifican con el insumo, el proceso y el producto. En síntesis, para el autor mencionado, la administración es una tecnología, o sea, una aplicación de principios teóricos. Como teoría es ciencia, como práctica es tecnología.

Como factores limitantes lo cual es muy importante puntualizar del proceso administrativo, se encuentran el empirismo, el autoritarismo, el individualismo, la falta de conceptualismo, el subjetivismo y el inexperimentalismo. Las consecuencias de estos aspectos se pueden obtener por contraste al compararlos con los principios y las etapas que Lemus señala. Por su parte el Lic. Wilburg Jiménez (1986), recoge en su libro *Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense*, una serie de definiciones de administración, las más importantes de las cuales, a juicio del autor de este trabajo, son las siguientes:

- **Fritz Morstein Marx:** Estima que la Administración es todo acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva. Es el ordenamiento sistemático de hechos y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la supervisión del trabajo y material que se emplean para realizar el fin propuesto, de modo que se lleve a cabo al más bajo costo de energía, tiempo y dinero.

- **Marshall Dimock:** Estima que la administración concierne al estudio de los problemas, actitudes, organización, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito.

- **Luther Gulick:** Concibe la administración como una actividad encaminada a hacer que las cosas se hagan por medio de acuerdos con ciertos objetivos. Es un sistema de conocimiento por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organizan para trabajar unidos en el logro de un propósito.

- **Agustín Reyes:** Estima que la administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo Social.

- **José Calvan Escobedo:** Indica que todas las definiciones de administración mencionan tres elementos necesarios (...) primero, un propósito, una meta, un fin un objetivo, segundo, un sistema, un método, un procedimiento para realizarlo y tercero, un proceso de vigilancia, de supervisión que tiene por objeto hacer que los fines se realicen con un mínimo de recursos. De modo que la Administración significa un proceso mediante el cual se establecen sistemas de ejecución y de vigilancia para llevar a cabo un propósito con el mínimo tiempo, energía y materiales, o dicho de otro modo, con la mayor eficiencia.

- Finalmente, don **Wilburg Jiménez:** Considera que la Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Con este bagaje de antecedentes teóricos, es oportuno hacer un esfuerzo de síntesis, con el propósito de estructurar un conjunto de características propias de la administración, que de alguna forma subyacen en las definiciones transcritas.

2. Características de la Administración:

a. La Administración actúa sobre una serie de factores, a saber, el humano, el estructural y el económico.

b. La Administración es un proceso dinámico y evolutivo. No es ajena a los cambios en la cultura y en la sociedad, por lo que, cualquier alteración en los factores sobre los cuales actúa, provoca a su vez cambios en la praxis de la administración.

c. Posee un cuerpo de principios que dan base a lo que podríamos considerar la doctrina administrativa. Los que se señalan como clásicos fueron denunciados por Fayol, en la primera mitad del siglo XX.

d. La Administración es un proceso. Como tal, consta de una serie de etapas, cada una de las cuales a su vez

posee insumes, procesos y productos que, ordenados en forma adecuada, facilitan el cumplimiento del propósito del cuerpo social.

e. La Administración es en la praxis, una tecnología, pues constituye una respuesta a una problemática, o, dicho de otra manera, es un cómo hacer las cosas.

f. Tiene a su vez factores limitantes, que más que causa de la administración, son efectos derivados de un ejercicio equivocado de la praxis administrativa o de una interpretación equivocada de los factores sobre los cuales actúa.

g. La Administración tiene propósitos, objetivos y metas, los cuales traducidos en acciones adecuadas facilitan a su vez la satisfacción de los propósitos, objetivos y metas del cuerpo social.

h. La Administración es una ciencia social. Su principal derrotero es la satisfacción de necesidades humanas.

i. La Administración procura la mayor eficiencia en el uso de los factores sobre los cuales actúa, o sea, el humano, el estructural y el económico.

j. La Administración requiere del esfuerzo cooperativo de los participantes en los distintos procesos. Si se carece de voluntad en las diversas instancias para lograr el propósito del cuerpo social, es muy poco lo que puede hacer la Administración.

3. La Administración Educativa:

El corpus doctrinario de la Administración encuentra en la Administración Educativa, un entorno de aplicación que la contextualiza. Por tratarse de una rama muy particular, que tiene relación con los procesos sociales de transmisión de los saberes, es oportuno detenerse un poco, con el propósito de realizar un breve análisis teórico sobre este campo del conocimiento humano. Para Lemus, las características de la Administración de la Educación o Administración Educativa tienen que ver con los siguientes aspectos:

- **La educación es fundamental:** Se trata de una actividad social a la que todas las naciones le conceden una enorme importancia.

- **Tiene trascendencia pública.** Por lo general, los distintos grupos humanos que constituyen una nación conceden gran importancia a todo lo que tiene relación con los procesos educativos.

- **Sensibilidad personal:** Este es un factor que, al menos para Lemus, no hace difícil la Administración Educativa.

- **La función educativa es compleja.** El tratar con seres humanos, unido a la diversidad de campos del conocimiento que intervienen en los procesos educativos, hacen de esta rama de la Administración algo difícil de dominar por parte de quienes ejercen labores directivas.

- **La Administración es difícil por la profesionalización del personal.** La existencia de profesionales en distintas ramas hace en ocasiones que sea problemático conciliar distintos puntos de vista.

- **Difícil evaluar la acción educativa.** Esto deriva del hecho de que, al trabajar con personas, los criterios de control de calidad son más difíciles y complejos de cuantificar.

- **Acción educativa es comprometida.** La circunstancia de preparar a hombres para la sociedad del futuro por lo general incierto añade un ingrediente de responsabilidad adicional a quienes ejercen labores de administración en el campo de la educación.

Por su parte, don Wilburg Jiménez, reseña una serie de definiciones que, por su importancia, se incluyen en este trabajo:

- Para Jesús Ugalde, la Administración Educativa es el proceso de obtención de resultados y de realización de acciones bastante concretas.

- Víctor Flury, estima que la Administración Educativa es una disciplina híbrida y está constituida por saberes que en el pasado se autoabastecían en sus propios distritos y han tenido que salir de sus recintos para enfrentar realidades nuevas y urgentes.

- La OEA consigna que la Administración Educativa como la de cualquiera otra actividad pública o privada, es un medio para lograr los objetivos que se persiguen.

Es obvio que, para ser eficaces, los sistemas administrativos deben cambiar cuando cambian los objetivos y las ' condiciones en que se realiza lo que se administra.

- Finalmente, del Seminario del Centro de Estudios Democráticos de América Latina, salió la siguiente definición: La Administración Educativa es el proceso integrado por medio de cual se traza una política educativa encaminada al logro de los fines claramente determinados con base en las necesidades del país y en las aspiraciones del grupo, tomando en cuenta las características de la

época. Es un sistema en el que cada elemento es parte vital y guarda estrecha relación con los demás. Es un proceso en el que deben cumplirse, entre otras etapas, las siguientes: a) Investigación, b) definición de problemas; c) planeamiento; ch) organización, d) acción y ejecución; e) evaluación; f) rectificación. La Administración ha de ser un instrumento dinámico, capaz de convertir la organización en una actividad efectiva, concebida como un sistema de vasos comunicantes, y que la oficina central sea órgano de servicio en donde se coordinen y se unifiquen las diferentes labores de toda comunidad educativa interna. Como puede notarse de las definiciones anteriores, la administración educativa posee una serie de características propias, derivadas sobre todo de su objeto de atención: el hecho educativo. Podrían señalarse, como las más importantes, las siguientes:

a. Nivel de compromiso:

Difícilmente se puede encontrar una rama del conocimiento humano relacionada con la administración cuya incidencia en el futuro de las sociedades, tenga un impacto más determinante que la administración educativa. Su relación directa, con la formación de contingentes humanos, es clave en el proceso de desarrollo de toda nación.

b. Es un proceso macro, cuyos subprocesos a su vez, tiene etapas claramente definidas.

Las etapas que se atribuyen al proceso de la Administración educativa, a saber: investigación; definición de problemas; planeamiento, organización; acción y ejecución; evaluación y rectificación, son particularmente válidas, cualquiera que sea el nivel en el cual se trabaje: el nacional, el regional o el institucional. Difieren, por supuesto, en el alcance y profundidad, pero formalmente se puede decir que se presentan, en cualquiera de los niveles,

c. Resultados difícilmente evaluables:

A pesar de que la definición de don Jesús Ugalde señala que las acciones son bastante concretas, no es menos cierto que la evaluación de los resultados obtenidos sobre todo a los niveles más bajos es más difícil de cuantificar. En la administración de una fábrica de tornillos, por ejemplo, se puede tener estándares de producción que marcan el nivel óptimo de productividad, como resultado de una adecuada mezcla de factores productivos. Por el contrario, en la administración educativa, dado el carácter intangible de algunos productos, sobre todo a nivel institucional o de aula, el carácter de la evaluación es mucho más complejo.

d. "Menú" de saberes muy variados:

La necesidad de integrar conocimientos que van desde la Psicología del Aprendizaje, el Currículum y las distintas disciplinas objeto de estudio, hasta las ciencias económicas y sociales, hacen de la administración educativa, una rama del saber humano, que Víctor Flury caracteriza con gran perspectiva como "híbrida".

e. Es particularmente sensible a los cambios en la sociedad:

Si los niveles de competitividad de una fábrica de embutidos son aceptables y permiten producir bienes con índices razonables de utilidad, se podría decir que, ceteris paribus, un cambio de gobierno, por ejemplo, no tiene mayores repercusiones ni en los niveles de producción, si en las políticas de la empresa. No ocurre lo mismo en el caso de las instituciones educativas. Los cambios de guardia en el gobierno, así como la fijación de nuevas políticas y estrategias, convierten a esta rama de la administración, sobre todo en los niveles más altos, en un sector altamente sensible a dicho tipo de cambios (Porque educar de algún modo es adoctrinar).

f. Es menos sensible a los cambios de corto plazo en el mercado:

Continuando con el ejemplo de la fábrica de embutidos para establecer un contraste, el efecto de los precios, así como de las variables de corto plazo, hacen de una empresa de esta naturaleza un ente muy sensible a cambios, sobre todo en el campo económico. El tipo de producto hace que sea particularmente afectada por los factores que, en el corto plazo, inciden en el proceso productivo. En el caso de las instituciones aún las privadas los cambios suelen tener efectos más retardados.

4. Concepto de currículum:

Antes de puntualizar las características más salientes de la administración del currículum, es provechoso detenerse a realizar un análisis de distintas definiciones de currículum, no sólo porque se trata de un concepto en el que no hay total acuerdo, sino porque constituye, el meollo en torno al cual ha de girar toda comparación que se haga, entre la administración Educativa y la Administración del Currículum. Chadwick y Rojas (1978) nos ofrecen cuatro definiciones que recogen de distintos autores y que de alguna manera nos pueden orientar.

a. El Currículum puede ser considerado como campo de estudio y especialización, estrechamente vinculado con el planeamiento integral de la educación.

b. El Currículum puede ser considerado como actividad educacional que demanda: i) una fundamentación

filosófica, psicológica y social relacionada con el marco de referencia cultural de los educandos y el contexto socio-político del sitio donde se implanta el currículo ; ii) preparación e implementación del acontecer en el aula y su ambiente, dentro del contexto escolar y en sus relaciones con factores fuera de la institución; III) Énfasis en el aprendizaje y la auto evaluación ; IV) Interacción de una persona con otra o con grupos, esencia de la enseñanza y única forma de obtención de muchos aprendizajes.

c. Currículum es todo lo que los alumnos aprenden bajo la dirección de la escuela y los recursos que esta utiliza para dirigir y alcanzar dichos aprendizajes.

d. Es una estrategia de organización de los diferentes factores que intervienen en el proceso de aprendizaje.

e. Por su parte, Abraham Magendzo (1985), define el currículum como el resultado de un proceso de seleccionar, organizar y transmitir la cultura. En este proceso implícita o explícitamente se ponen en juego determinados intereses e intenciones que comprometen de una u otra manera la distribución del poder y del control social.

f. Finalmente, Yolanda Rojas (1980) considera que se puede entender por Currículum, el conjunto de oportunidades de aprendizaje preparadas por el centro educativo en función de los fines y objetivos de la educación para facilitar experiencias de aprendizaje en los alumnos dentro y fuera del ámbito escolar.

De las definiciones anteriores, podríamos esbozar algunas conclusiones preliminares, que contribuyan a la discusión sobre lo que podría entenderse por currículum. Para plantearlo en términos gráficos, diría que uno de los problemas que la definición de este término presenta, es que parece poseer el extraño donde la ubicuidad. Lo anterior en virtud de que se habla indistintamente de él a diferentes niveles, pues si consideramos la definición a) que nos ofrecen Chadwick y Rojas, podríamos decir que nos movemos en el plano nacional; lo mismo ocurre si nos ubicamos en la definición que nos ofrece Magendzo. Por otro lado, si partimos de la definición b) que recogen Chadwick y Rojas, podríamos asegurar con algún grado de certeza que estamos ubicados en un plano más que todo regional. Finalmente, las definiciones c) y d) de estos autores, así como la f) de Yolanda Rojas, nos ubican un poco más en el plano institucional. Así las cosas, para aclarar ideas, habría que empezar por la caracterización del currículum a los distintos niveles en que se suele considerar dicho concepto, esto es el nacional, el regional y el institucional. Para colocarlo en los tres estamentos en que lo ubica Jesús Ugalde (1980): Macrocurrículum, Mesocurrículum y microcurrículum.

5. Administración del currículum:

Para Benjamín M. Sachs (1972), el postulado más importante del Administrador consiste en que el currículum es una herramienta que debe adaptarse a las necesidades del alumno en primer lugar y a las del docente en segundo término. En torno a la discusión de si el currículum es una meta o un medio, este autor estima que es un medio. Para Jesús Ugalde, la administración del currículum es la labor de poner en marcha, controlar la ejecución y evaluar el currículum, visto más al nivel institucional que al nivel del aprendizaje. En términos más o menos similares, referente a la Administración del Currículum, conceptúa Elisa Lucarelli (1979) a esta rama de la administración, pues la coloca en un plano posterior al planeamiento, identificándola propiamente con la puesta en marcha del currículum. A tenor de estas consideraciones y en atención a que en la Administración Educativa se da de hecho a los tres niveles enunciados; de que, además, para la puesta en marcha, el control de la ejecución y la evaluación del currículum se requieren los mismos factores humanos, estructurales y económicos inherentes a la administración educativa, es que coincidimos con Sachs, al estimar que la administración educativa y la Administración del currículum son prácticamente la misma cosa, al menos aun nivel teórico. Que, en el plano práctico, el peso del interés de quienes administran la educación se aleje del currículum para centrarse en los factores, es un problema de concepción y de prioridades, motivado quizá por la escasez de los recursos con que habitualmente tiene que lidiar el administrador educativo.

A mi modo de ver, es preciso enfatizar la necesidad de que el currículum ocupe un lugar esencial en la praxis de la administración educativa. Para ello, estimo que pueden ensayarse distintas formas de volver la atención hacia este campo. Dos de ellas, que parecen esperar su momento histórico al menos a un nivel institucional, son los círculos de calidad y la investigación participativa. Los círculos de calidad, como mecanismo para hacer más eficiente la Administración del Currículum se pueden constituir en un poderoso instrumento, con adecuados estímulos, para el perfeccionamiento docente. Las consecuencias en el mejoramiento curricular que esto acarrearía son obvias. Por otra parte, la investigación participativa, como contraparte a la investigación centrada en el marco de referencia hipotético-deductivo, que por su carácter y enfoque básicamente cuantitativos limita bastante la obtención de resultados tangibles, puede ser, dado su carácter esencialmente cualitativo, un importante factor de desarrollo y mejoramiento curricular.

6. Conclusión:

Si algún parangón es preciso establecer entre los conceptos de administración General y Administración Educativa, habría que indicar que, mientras en la primera la acción administrativa se centra en la eficiencia y eficacia de los procesos y en el control y calidad del producto de esos procesos, en la segunda, donde la razón de ser es el currículum, el énfasis debe centrarse en la optimización del "MINIMUM-MAXIMUM", es decir, con el mínimo de recursos técnicos, humanos, económicos y hasta de espacio, pretender lograr el máximo de calidad, eficacia y efectividad. Una adecuada armonización de los distintos factores, unida al estudio de los fundamentos de la Ergonomía, puede ser de gran significado para obtener los resultados que se desean.

San José, 8 de junio de 1988.

Bibliografía

1. A. Magendzo, C. Luz Latorre. **Pertinencia de la Educación Primaria para las zonas Urbano Marginales de América Latina y el Caribe.** UNESCO-OREALC, diciembre 1985.
2. Rojas, Yolanda. Desarrollo del Currículum. **Revista Acción y Reflexión Educativa.** Universidad de Panamá. Junio 1980-Nº 5.
3. Chadwick, Clifton y Rojas, Alicia. **Glosario de Tecnología Educativa.** OEA. Santiago, 1978.
4. Ugalde, Jesús. **Administración del Currículum.** San José, EUNED, 1980.
5. Sachs, Benjamín. **Administración, Organización Educativa; un enfoque conductista.** Buenos Aires, El Ateneo, 1972.
6. Lucarelli, Elisa. Características curriculares de la Universidad Latinoamericana. **Revista Acción y Reflexión Educativa** Universidad de Panamá. OEA, 1979, Nº 4.
7. Lemus, Luis Arturo. **Administración y supervisión de escuelas.** Buenos Aires, Kapelus, 1975.
8. Jiménez, Wilburg, **Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense.** San José, EUNED, 1986.