



**Actualidades Investigativas en Educación**

Revista Electrónica publicada por el  
Instituto de Investigación en Educación  
Universidad de Costa Rica  
ISSN 1409-4703  
<http://revista.inie.ucr.ac.cr>  
COSTA RICA

**ANÁLISIS DE CINCO DESAFÍOS EN EL EJERCICIO DE LA  
ADMINISTRACION EDUCATIVA**

THE ANALYSED OF FIVE CHALLENGES IN REGARDS EXERCISE OF THE  
EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Volumen 8, Número 1  
pp. 1-15

Este número se publicó el 30 de abril 2008

Ileana Vargas Jiménez

*La revista está indexada en los directorios:*

[LATINDEX](#), [REDALYC](#), [IRESIE](#), [CLASE](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [E-REVIST@S](#),

*La revista está incluida en los sitios:*

[REDIE](#), [RINACE](#), [OEI](#), [MAESTROTECA](#), [HUASCARAN](#)

Los contenidos de este artículo están bajo una licencia [Creative Commons](#)



## ANÁLISIS DE CINCO DESAFÍOS EN EL EJERCICIO DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA

THE ANALYSED OF FIVE CHALLENGES IN REGARDS EXERCISE OF THE EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Ileana Vargas Jiménez<sup>1</sup>

**Resumen:** El presente ensayo plantea una reflexión en torno a cinco desafíos que se explicitan en el ejercicio de la administración educativa. El primero de ellos es un nuevo paradigma en gestión; el segundo es el concerniente al liderazgo, el cual es abordado más ampliamente a lo largo del ensayo. El tercer desafío es el planteamiento de un modelo de gestión pedagógica y es un proyecto que se ejecuta actualmente en la División de Educación para el Trabajo del Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE); el cuarto desafío está dirigido a las escuelas de formación de formadores en administración educativa, con perfiles en gestión por competencias y, finalmente, el quinto desafío es la actualización constante y permanente.

**Palabras clave:** GESTIÓN, LIDERAZGO, COMPETENCIAS

**Abstract:** The present essay raises a reflection of five challenges that are specified around the exercise of the educational administration, the first challenge is a new paradigm in management, the second is the concerning towards leadership and it is developing a little more, the third challenge is the approach of a model of pedagogical management and it is development in the school "Education of the Work " in the CIDE, the fourth challenge is directed to schools which main objective is to indoctrinate people about educational administration, having profiles in management for competence. Finally, the fifth one is the permanent and constant updating.

**Key words:** MANAGEMENT, LEADERSHIP, COMPETENCE

### 1. Introducción

Para analizar el papel de la administración educativa en nuestro país, se hace necesario plantearse primeramente dos interrogantes: ¿cuál debe ser el sentido de la escuela para responder a la crisis por la que atraviesa la sociedad actual? y ¿cuál debe ser el sentido de la práctica administrativa en esa nueva escuela?

---

<sup>1</sup> Académica e Investigadora en la División de Educación para el Trabajo del Centro de Investigación y Docencia en Educación CIDE, Universidad Nacional, Costa Rica. Actualmente se desempeña como Directora de la División.

Dirección electrónica: [ivargas@una.ac.cr](mailto:ivargas@una.ac.cr)

**Artículo recibido:** 11 de febrero, 2008

**Aprobado:** 28 de abril, 2008

En este sentido, el Instituto de Estudios Sociales en Población de la Universidad Nacional (IDESPO), por medio de su revista Pulso Nacional (2006) ha venido orientando un programa de estudios de opinión sobre los temas de una agenda para el desarrollo nacional. Se realiza un acercamiento a la temática educativa mediante la consulta a la población sobre su percepción sobre algunos aspectos del sistema educativo costarricense, con el fin de recabar un juicio que se vierte sobre los aspectos materiales y estructurales del sistema educativo. Para ello se elaboran preguntas y se consulta a la ciudadanía: estudiantes, docentes, padres y madres de familia, funcionarios públicos y otros actores sociales. Al respecto Pulso Nacional (2006, p. 5) indica:

Resulta importante rescatar las valoraciones de la ciudadanía que aprecian la educación como apropiadora de la consolidación de un estado democrático y solidario que permite la realización de los diferentes actores que intervienen en el proceso, así como la funcionalidad del sistema en general y su capacidad de incidir en la formación de seres humanos, haciendo alusión a que el sistema: permite la realización personal y profesional de las personas; contribuye con la formación de seres humanos integrales; fomenta valores como convivencia pacífica, tolerancia y solidaridad.

Como resultado de la anterior consulta, se indica que la educación sigue siendo un valor histórico para la sociedad costarricense y que el sistema educativo es valorado como un elemento de realización personal y profesional para los ciudadanos. En consecuencia, en el análisis del papel y la responsabilidad de los<sup>2</sup> administradores educativos, desde una perspectiva más amplia, se considera que estos deben regirse profesionalmente por un conjunto de valores y principios y no por una institución particular a la que en un momento dado estén adscritos. Dicha obligación se enclava en el conocimiento de que la educación formal debe ser una actividad práctica y responsable, con objetivos propios, no determinada únicamente por la escuela-institución, sino producto de las decisiones personales de los administradores, los profesores y los alumnos. Por consiguiente, como una actividad práctica, la administración educativa supone una deliberación y una toma de decisiones responsable, que permita a los profesores de la escuela asumir un papel activo en la construcción de una comunidad educada y capaz de establecer un orden dinámico y democrático. Es así como Enguita, (2001, p. 105) señala:

---

<sup>2</sup> En este documento se utiliza de manera general el género gramatical masculino únicamente con el objeto de hacer más expedita su escritura y clara su lectura.

cuando la organización escolar se abre a sí misma (se hace flexible) y flexibiliza su relación con el entorno, pasamos del nivel de la estructura al del sistema en sentido fuerte, su equilibrio ya no es meramente cerrado sino dinámico, cambiante, no se empeña en mantener configuraciones propias ni relaciones con el entorno que ya han caducado o que no responden ni a los fines ni al contexto sino que busca y alcanza nuevos estadios de equilibrio, la organización entonces se desarrolla, evoluciona para responder a necesidades y oportunidades cambiantes. Para ello necesita de sus miembros, claro está una actitud de disposición a la cooperación, (en vez de puramente individualista) proactiva (en vez de estática o reactiva) y de compromiso con sus fines (no de apego a sus posiciones o a sus rutinas).

En esta cita reflexiva, un eje fundamental es el análisis de asuntos importantes de la administración educativa, al plantear el autor la necesidad imperante de ser flexibles y de actuar como lo hacen los sistemas accesibles; en contraposición con los centros educativos que se rigen como sistemas cerrados o aislados. Además, la organización es más productiva cuando existe la posibilidad de decidir sobre el mantenimiento o la modificación de su estructura, en lugar de recibirla y considerarla inamovible. Esto requiere de cierta relación entre la organización y sus elementos; es decir, si sus miembros se encasillan en la función encomendada y no están disponibles para ninguna otra, entonces no habrá reorganización posible por muy evidente que sea su necesidad. La flexibilidad organizativa solo es posible si sus miembros tienen una actitud de compromiso con la escuela y están en disposición de asumir nuevas funciones, según sus fortalezas. Es decir, debe haber un cambio radical en el papel de la dirección escolar, y es a partir de ese principio que se señalarán **los principales desafíos** que se consideran para la formación de administradores educativos.

## **2. El primer desafío es un nuevo paradigma de gestión**

El modelo de la administración educativa ha estado funcionando por un siglo, e indudablemente durante este lapso ha obtenido grandes aciertos, referidos al planeamiento, la coordinación, el control y la supervisión de la administración escolar. Sin embargo, tanto la práctica como las investigaciones y las nuevas teorías identifican que el modelo teórico-práctico de la administración escolar presenta grandes incongruencias y debilidades cada vez más evidentes y preocupantes, tales como: burocratización y lentitud de los procesos, superposición de tareas, frustración personal, entre otros. Es decir, revisar el modelo organizacional vigente nos posibilitará por un lado detectar y analizar sus puntos débiles y,

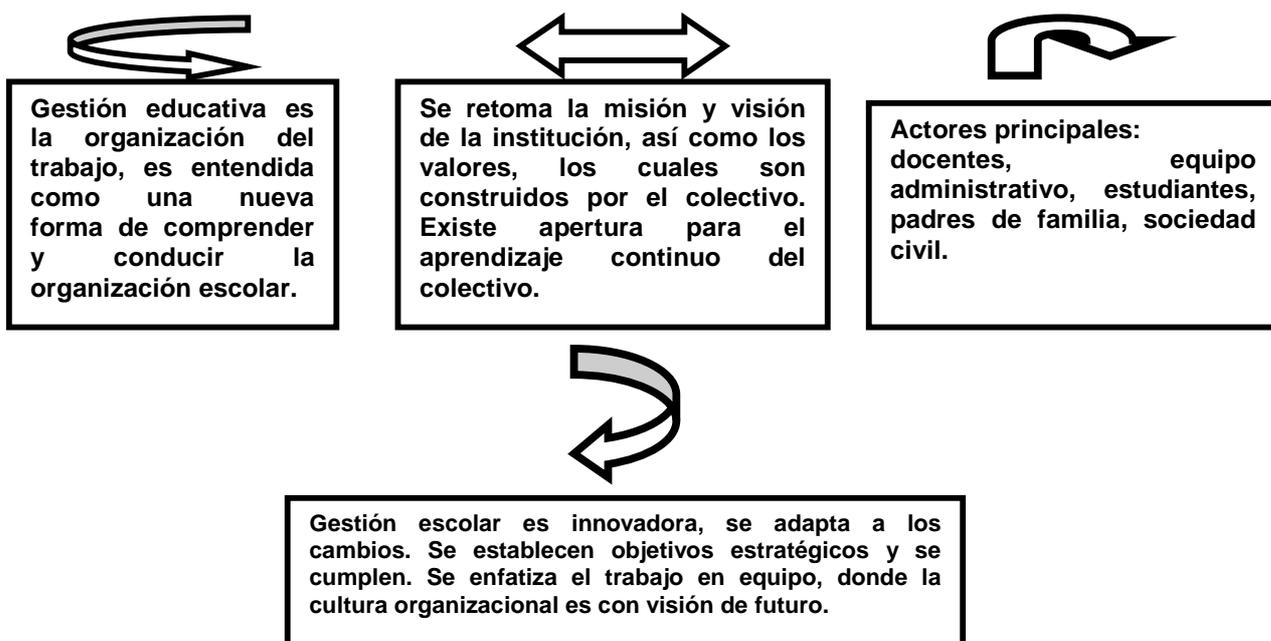
por otra parte, reflexionar sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades que se presentan en los sistemas educativos actuales.

Por lo tanto, el desafío más complejo es concebir y propiciar la creación de un nuevo modo de conducir el funcionamiento de los sistemas educativos, en donde el eje central sea el desarrollo de capacidades humanas, técnicas e institucionales para llevar a cabo las nuevas tareas en un contexto social diferente y cambiante. Se trata de construir una gestión educativa superadora de los viejos esquemas de administración y organización, y de redefinir las competencias.

## 2.1. ¿Qué es la gestión educativa?

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones: *"gestión se relaciona en la literatura especializada como management y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia"*, etc. (Pozner, 2000, p. 16)

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar. En el siguiente diagrama se señalan los puntos clave que conciernen a lo planteado anteriormente.



Es así como la gestión se relaciona con gobernabilidad y esta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación. Viene a ser entonces un proceso donde la misión y la visión institucionales se operacionalizan a través de los diferentes actores.

### 3. El segundo desafío es el Liderazgo, y surge la siguiente interrogante: ¿por qué es importante hablar de liderazgo en la dirección escolar?

En vista de que se están generando cambios trascendentales en la forma de llevar a cabo la tarea organizacional, uno de los grandes desafíos que enfrentan los directores escolares en la conducción de las escuelas es el referido al liderazgo. En este análisis se dará un mayor énfasis a esta temática por ser uno de los ejes principales del artículo.

El primer reto al que debe responder el director de un centro educativo es el de ir paulatinamente reduciendo su papel de gestor e incrementado su función de liderazgo. **Pero ¿qué significa esto?** En las últimas décadas los directores escolares se preocupaban más por que la parte administrativa se llevara a cabo de una manera más racional y autocrática. No obstante, esa práctica administrativa está siendo superada.

En el siguiente cuadro se presenta lo que es una dirección escolar sin liderazgo y, por otro lado, lo que implica una dirección con liderazgo, la cual, para el caso que nos ocupa, es la ideal.

**Cuadro comparativo entre los estilos de dirección escolar sin liderazgo y dirección con liderazgo.**

Dirección sin liderazgo	Dirección con liderazgo
Se interesa por estructuras rígidas ya establecidas, no interesa el comportamiento personal del equipo.	Se interesa por el comportamiento personal e interpersonal de los miembros de la escuela. Acepta sugerencias y recomendaciones.
Mantiene las funciones diarias del sistema (la rutina es esencial).	Motiva a las personas hacia el logro y las estimula. Busca innovar y la rutina no le agrada.
Asegura que los profesores son solamente funcionarios, saben cuál es su rol y están ahí para cumplirlo.	Los profesores son profesionales, y saben cumplir su rol.
Trabajo aislado, controla resultados y consecuencias.	Trabajo en equipo: los resultados se comparten entre todos.

Como se puede observar en el cuadro, se sugiere una dirección con liderazgo. Significa que se deben dar en el director cambios cognitivos y de conductas, desarrollar habilidades tendientes al mejoramiento de la persona, así como desarrollar una serie de destrezas personales que lo hagan ser un mejor comunicador, y un entusiasta con respecto al grupo de colaboradores.

### **3.1 Propuestas de diversos estudios sobre cómo ejercer liderazgo**

La literatura acerca del liderazgo es abundante, pero lo que se diga o se señale acerca de esta temática debe ser cuidadosamente seleccionado y estudiado, principalmente en el campo educativo. Para Bolívar (1997, p. 26) *"el liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que independientemente de la posición institucional que ocupen son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos"*.

Al respecto Witaker (1998, p. 102) señala algo muy similar a la cita anterior cuando expresa que *"el liderazgo no es lo mismo que manipulación pero es importante saber que las personas independientemente de la posición que se ejerza en la escuela se practica liderazgo en una gran cantidad de ocasiones de la vida diaria"*.

Para Torres (2004) el liderazgo debe ser posibilitador y dinamizador, cualidades que deben ser vistas como condiciones para mantener los procesos de mejoramiento en el centro.

Al respecto Hagair, citado por la misma autora, señala que el liderazgo debe ser visto como una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado, con el fin de alcanzar un conjunto de metas. Otro punto por rescatar en este análisis es la visión de liderazgo según la tarea por realizar, lo cual puede ser asumido por cualquier persona de la institución que posea la habilidad para realizarla y no necesariamente por quienes ocupan los puestos de poder. Es la tarea la que determina quién asume el liderazgo para su realización.

#### *3.1.1 ¿Cuáles aspectos se deben considerar cuando se piensa en líderes educativos?*

Sergiovanni (1995) plantea un tipo de liderazgo pero pensando más en el líder que en el ejercicio del liderazgo. Interesa rescatar su punto de vista ya que lo hace desde una visión escolar. Para ello se comentarán tres aspectos relacionados con el planteamiento de este autor. El primero es el referido a que:

### 3.1.2. *El liderazgo surge de profundas convicciones personales*

Quienes ejercen liderazgo se conducen con convicciones profundas. Estas convicciones se enraízan en un significado, y en valores humanos básicos tales como el respeto, el amor por la vida, la tolerancia, la responsabilidad hacia el trabajo, entre otros.

### 3.1.3. *El liderazgo surge de una visión*

Los líderes tienen una visión de lo que ellos y sus colaboradores pueden lograr, aunque esa visión fluye de los significados centrales que dirigen el enfoque básico del líder hacia la vida, visión que no es una fantasía mística. La visión del líder tiende a ser un panorama bastante detallado de una unidad social de algún tipo, que funciona de cierto modo y que alcanza a lograr y a reflejar esos valores y significados centrales que forman la conciencia del líder.

La visión no es algo que se da instantáneamente, por lo general crece a través del tiempo y se convierte en algo más específico.

### 3.1.4. *El liderazgo surge de un contexto dramático*

En este apartado se explica ampliamente qué significa ser un líder y, para el caso que nos ocupa, se detallan elementos imprescindibles acerca de cómo él tiende a experimentar la vida como un drama. Se alimenta por el contacto con los significados centrales de la vida humana y con ello es que tiende a percibir, a ver posibilidades latentes en circunstancias variadas, posibilidades para lograr esos valores que son de importancia central.

Para mucha gente los días transcurren con la misma rutina. El líder, por el contrario, parece impulsado a capturar lo significativo del momento, ve las actividades comunes de la gente de la organización como revestidas de significados, llenas de propósitos y posibilidades.

Los líderes poseen una visión de lo que su grupo podría hacer o de cómo su organización podría servir al público en forma más efectiva, pero requieren articular esa visión de forma que capture la imaginación y el entusiasmo de sus seguidores.

La mayoría de los líderes no desarrollan su visión en forma aislada o independiente. Gran parte de esta proviene de escuchar a otra gente, escuchar sus quejas, sus sufrimientos, sus sueños, sus aspiraciones; gran parte de la visión se empezará a desarrollar en conversaciones con otros, llevando sus perspectivas y sugerencias a una síntesis más completa.

### 3.1.5 ¿Qué es la visión?

La visión está constituida por muchos elementos particulares que se derivan de observaciones, reflexión, discusión y debate. Lo anterior quiere decir que el líder empieza a articular una visión tomando en cuenta a los otros, y cuando los escucha reconoce en ellos algunas de sus propias ideas, de sus propios puntos de vista.

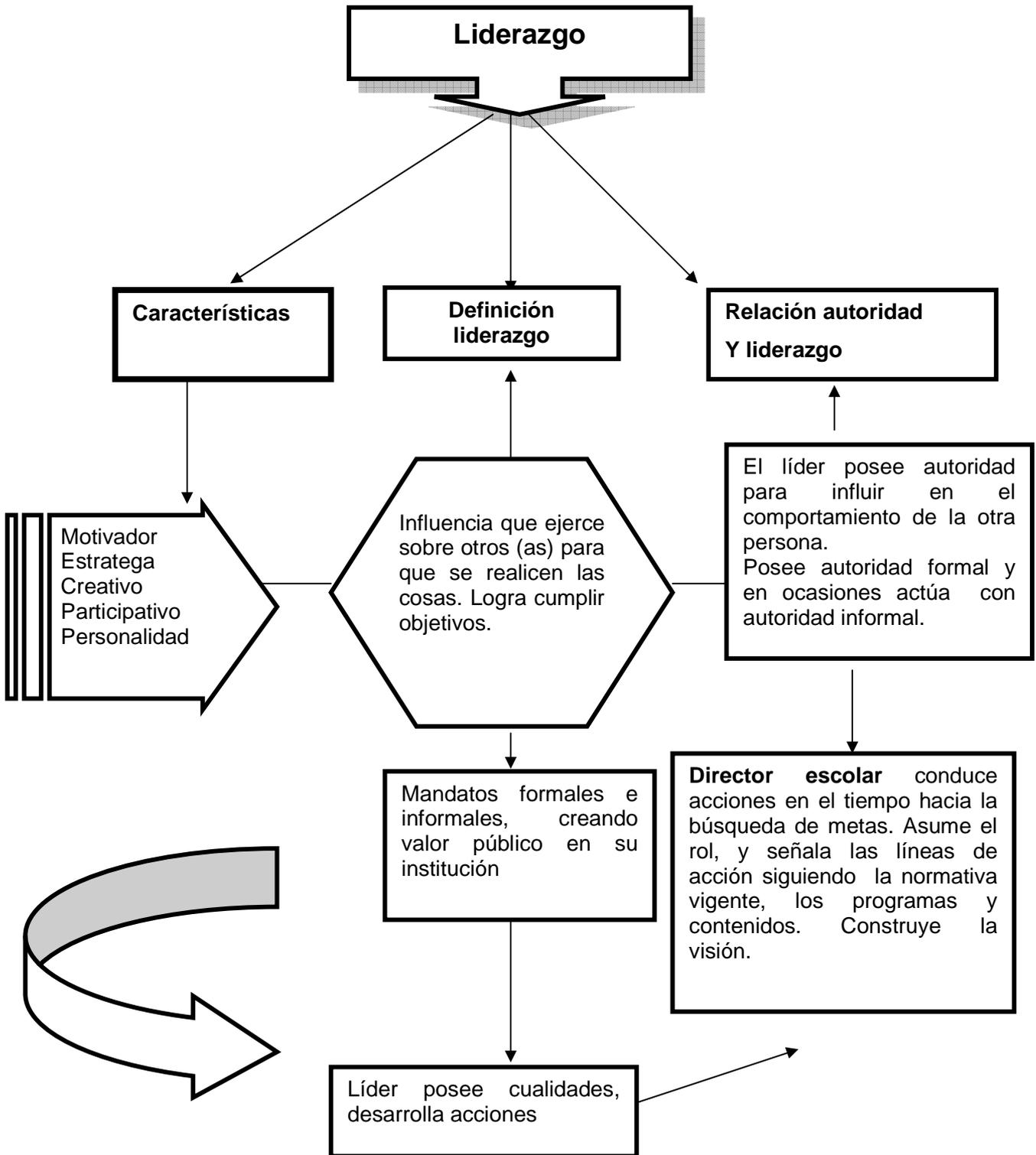
El líder debe comunicar esa visión en palabras y ejemplos. Eso significa usar un lenguaje y unos símbolos que la gente puede entender, por lo tanto, *"el líder con frecuencia comunica el significado clara y apasionadamente usando imágenes y metáforas. La visión debe reflejar al mismo tiempo las esperanzas y los sueños las necesidades y los intereses, las creencias y los valores del grupo"* (Vargas, 2003, p. 21).

Sin embargo, la realidad de la vida organizacional o institucional, revela que cualquier institución, no importa cuán noble y efectiva sea, atraviesa períodos de descenso que conducen en algunos casos a la extinción; en otros a una transformación en algo que es completamente distinto de lo que originalmente habían propuesto los directivos.

No todos los aspectos de la vida de la escuela se pueden formar deductivamente del diseño de la visión. Las instituciones alimentadas por la visión del grupo los conducirán a reconocer las estructuras organizacionales más apropiadas, las cuales pueden surgir de la práctica por ensayo-error. Además, con el tiempo se agregarán nuevos elementos conforme varios de los miembros ejercitan su propia creatividad y comprensión en las actividades de la organización.

Lo anterior significa que no hay mejores o perfectos conjuntos de estructuras organizacionales, políticas o procedimientos que se ajusten perfectamente a visiones específicas. Es por eso que siempre debe haber cabida para cambios organizacionales de importancia. Sin olvidar el hecho de que dentro de la vida institucional el ambiente inmediato y extenso de la institución constantemente está cambiando: las nuevas tecnologías, que crean un impacto en la vida de las gentes, los nuevos estilos de vida que surgen y que provocan un impacto sobre la forma como la gente administra su tiempo, las nuevas formas culturales que surgen y que alteran cómo piensa la gente respecto de sí mismas, los cambios en el ambiente con frecuencia demandan reestructuración de las escuelas, junto con nuevas políticas y procedimientos.

Seguidamente se presenta un esquema con las palabras claves en **negrita** para resaltar lo mencionado.



**Fuente:** Vargas, I. (2007). Perspectivas y Desafíos de la Administración Educativa. III Congreso Internacional de Administración de la Educación. UCR

#### 4. El tercer desafío es la elaboración de un Modelo de Gestión Pedagógica en la institución escolar

Aquí interesa enfatizar en el modelo de gestión pedagógica que propone actualmente la División de Educación para el Trabajo (DET) del Centro de Investigación y Docencia en Educación, Universidad Nacional (CIDE) en donde se ha venido desarrollando a lo largo de tres años de investigación y análisis, la posibilidad de que sean los centros escolares, a través de sus directores y equipos de apoyo, los que elaboren sus propios modelos de gestión pedagógica por un periodo de cinco años.

##### 4.1 ¿Qué es el modelo de gestión pedagógica?

Es un modelo orientado a estructurar los pasos o fases que se deben seguir para la innovación en los centros escolares. Este proceso de planificación y gestión no es común dentro de las instituciones escolares, esto porque en Costa Rica no existen investigaciones sobre la implementación de modelos en gestión pedagógica.

Se señalarán los componentes con los que se trabaja. El primer paso es el **diagnóstico**, es decir, saber cuál es el estado actual de la institución, sus debilidades y fortalezas. Luego de elaborado se inicia con **la planificación** de lo relacionado con a la **misión, visión, rol institucional, objetivos, metas, recursos financieros** entre otros. Se trata de organizar todo lo que conlleva al modelo pedagógico. Se continúa con **la implementación del modelo**, sin dejar de lado **la verificación** de los pasos anteriormente anotados, así como las acciones correctivas y preventivas durante todo el proceso (Aguilar, et al 2006).

Cabe señalar que este proceso puede garantizar una estrecha colaboración entre los equipos conformados por los directores y el resto de docentes; además, permite tomar decisiones oportunas en relación con el modelo, así como administrar la escuela de una manera eficiente. Finalmente, se pueden crear espacios para la reflexión y el análisis del acontecer de la institución, procurando la buena comunicación de una manera asertiva.

Se hace necesario mencionar que la experiencia desarrollada en escuelas de atención prioritaria, según Informe Final "Desarrollo de Modelos de Gestión Pedagógica" (Castro, et al 2007 pp. 77-78), suman un total de 9 escuelas participantes de la Gran Área Metropolitana (siendo al principio de la investigación 32 escuelas seleccionadas) y entre los principales hallazgos encontrados se citan los siguientes: *"el papel del director del centro escolar es indispensable, ya que en las escuelas que no contaron con el apoyo de este en el proceso se tornó complejo y en la mayoría de los casos desertaron, lo que podría confirmar es que*

*un centro educativo exitoso requiere de un liderazgo visionario y con un alto sentido de pertenencia".*

Es decir, el estilo de liderazgo que demandan los centros educativos debe favorecer ambientes democráticos en donde los actores sociales generen el sentido de pertenencia. Otro hallazgo importante es el referido al *"trabajo en equipo ya que este es esencial para la implementación de innovaciones en donde las experiencias con mayores alcances de indicadores programados se ubican en instituciones en donde se logra la consolidación de un comité de apoyo identificado y comprometido"* (Castro, et al 2007, p. 78).

La implementación de los modelos de gestión pedagógica podría asegurar posibilidades de éxito en los centros escolares participantes.

## **5. El cuarto desafío es el papel de las universidades en la formación de profesionales para la gestión educativa**

En este apartado es necesario mencionar a las universidades que cuentan con programas de formación para administradores educativos. En ese sentido, los planes de estudio deben estar acordes con las demandas de la sociedad, así como con los nuevos paradigmas emergentes en torno a la gestión educativa.

Asimismo, se debe replantear un nuevo profesional consciente de su responsabilidad de apoyar el desarrollo de las capacidades del estudiante para movilizar diversas competencias a diferentes niveles de dominio, siendo que la competencia profesional se pondrá en práctica durante su desempeño laboral. Jabif (2007, p. 30) menciona que la competencia es *"La capacidad de movilizar distintos tipos de conocimientos (generales, cognitivos, operativos y de relación) actitudes, valores, características de personalidad y recurso de redes, que se ponen en acción para lograr un desempeño eficaz en un determinado contexto"*.

Claro está que las situaciones de aprendizaje deben buscar el ejercicio de esta combinación de elementos, la experiencia de elementos profesionales y sociales, la reflexión, el análisis de casos, en donde los estudiantes busquen un aprendizaje cooperativo e integral. Aunado a lo anterior, se rescata el pensamiento de Tunnermann (2007, p. 18) en su conferencia inaugural, dictada en el primer ciclo lectivo en la Universidad Nacional, en relación con el diseño curricular universitario señala:

Evidentemente, las voces más francas afirman que los graduados deberían adquirir competencias generales, deberían cultivar las capacidades sociales y de comunicación, deberían estar preparados para el empresariado y, por último,

deberían ser flexibles. Si examinamos en detalle la profusión de las propuestas formuladas en diversos países por los empleadores, los comités que estudian el futuro de la educación superior y la mayoría de los investigadores que analizan las conexiones entre la educación superior y el trabajo, se espera de los graduados que:

- Sean flexibles.
- Sean capaces de contribuir a la innovación y a ser creativos, y estén dispuestos a ello.
- Sean capaces de hacer frente a las incertidumbres.
- Estén interesados en el aprendizaje durante toda la vida y preparados para ello.
- Hayan adquirido sensibilidad social y capacidades de comunicación.
- Sean capaces de trabajar en equipos.
- Estén dispuestos a asumir responsabilidades.
- Estén animados de un espíritu de empresa.
- Se preparen para la internacionalización del mercado laboral mediante una comprensión de diversas culturas.

En el planteamiento anterior se señalan algunas habilidades y destrezas que al menos deben ser consideradas por los encargados de dirigir los programas de estudio de las universidades ya que es ahí donde se requieren propuestas innovadoras y estimulantes que aseguren lo señalado por Tunnerman, y otros que como él proponen dinamizar la educación universitaria en procura de formar profesionales críticos y creativos.

## **6. El quinto y último desafío es en torno a la constante y permanente actualización profesional**

Se refiere a que los profesionales encargados de dirigir las instituciones escolares deben buscar permanentemente actividades que tiendan a la reflexión en torno a su práctica profesional; es decir, si quieren estar preparados para asumir los retos que demanda el ejercicio de la gestión escolar deben estar anuentes a cumplir con las nuevas demandas y desafíos que indudablemente son constantes, especialmente lo relacionado con la información. Es necesario buscar diversas alternativas (talleres de actualización profesional, congresos, entre otros) que proporcionen herramientas válidas para afrontar el cambio y de

esta forma enfrentar con optimismo los retos que demanda la profesión de la administración escolar. Cabe mencionar que el mercado de trabajo, si bien está exigiendo profesionales con habilidades cognitivas básicas, también está dando gran relevancia a las habilidades afectivas y actitudinales.

En relación con lo anterior, conviene además desarrollar disposiciones para cambiar estructuras que mantienen la resistencia al cambio, según las cuales la actualización no implica solamente recitar los discursos, sino también incorporarlos y hacerlos realidad a través de conductas.

### **Consideraciones finales**

Se presentaron a lo largo del ensayo cinco desafíos para ser analizados y estudiados por los encargados, no solamente de dirigir los centros escolares, sino también por las escuelas de formación de formadores en administración educativa, con el fin de tomar decisiones en relación con la forma de conducir un centro escolar. Se hace también una referencia más particular al tema del liderazgo ya que en última instancia, y por investigaciones realizadas en los últimos años, se ha llegado a la conclusión de que este es un elemento imprescindible en la gestión educativa, siendo incluso considerado como el punto decisivo para el desarrollo institucional. Además, el liderazgo es el encargado de crear ciertas condiciones en las que todos los miembros de la organización puedan dar lo mejor de sí mismos.

Es valioso señalar también que la institución escolar se define como una organización abierta, es decir, los directores y profesores no pueden solo administrar o gestionar la organización escolar sin darle una visión y una misión de mediano y largo plazo asociada a los requerimientos de su entorno, por lo que no cabe duda de que el desarrollo del liderazgo será clave en esta relación con el entorno. Para Uribe (2005) la gestión y el liderazgo serán dos métodos de actuación complementaria en las organizaciones, cada cual con su función y actividades, muy necesarios para un adecuado desempeño en entornos cambiantes. Indudablemente que la posibilidad planteada de elaborar modelos de gestión institucional permite un estrecho enlace con lo anotado anteriormente, lo que finalmente permitiría escuelas más acopladas con el entorno y con mayores oportunidades de responder a los cambios inmediatos que se dan hoy en día en la gestión escolar.

El papel de las universidades es fundamental en esta reflexión ya que los planes de estudio deben responder y ser acordes con las nuevas demandas y exigencias del entorno

laboral. Todo lo anteriormente señalado debe ir en estrecha relación, es decir, los desafíos presentados deben estar ligados entre sí.

No cabe duda de que las prácticas administrativas demandan la atención y la preparación ideal para lograr centros escolares exitosos.

## Referencias

- Aguilar, Adolfo; Cerdas, Virginia; Marín, Adyeri; y Vargas, Ileana. (2006). **Actualización Académica para Administradores Educativos en Zonas de Atención Prioritaria** (Informe Final 2005-2006). Heredia, Costa Rica: Universidad Nacional: División de Educación para el Trabajo.
- Blejmar, Bernardo. (2005). **Gestionar es hacer que las cosas sucedan**. Buenos Aires, Argentina: Editorial Narcea.
- Bolívar, Antonio. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.), **El liderazgo en educación**. Madrid: UNED. Recuperado el 30 de enero 2006, de [http://www.gestionescolar.cl/articles-99961\\_recurso\\_1.pdf](http://www.gestionescolar.cl/articles-99961_recurso_1.pdf)
- Castro, Carmen; Cerdas, Virginia; Marín, Adyeri; Vargas, Ileana. (2007). **Desarrollo de Modelos de Gestión Pedagógicos** (Informe Final 2007). Heredia, Costa Rica: Universidad Nacional: División de Educación para el Trabajo.
- En Pulso Nacional. **Percepciones de la Población costarricense sobre el sistema educativo**. Instituto de Estudios Sociales en Población, Marzo 2006. UNA- Heredia.
- Enguita, Mariano. (2001). **Educación en tiempos inciertos**. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Jabif, Liliana. (2007). **La Docencia Universitaria bajo un Enfoque de Competencias**. Universidad Austral de Chile: Imprenta Austral.
- Pozner, Pilar. (2000). **Gestión educativa estratégica** (Módulo 2 de la serie). Buenos Aires, Argentina: IPE/UNESCO.
- Sergiovanni, Thomas. (1995). **Supervisión: Perspectivas Humanas**. [s.l.]: [s.n.].
- Torres, Guadalupe. (2004). El liderazgo en la función directiva escolar. **Revista Universidad de Guadalajara**, (31). Recuperado el 3 de febrero 2006, de <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug31/opinion3.html>.
- Tünnermann, Carlos. (2007). **Los Desafíos de la Universidad en el Siglo XXI**. Lección Inaugural Primer Semestre, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
- Uribe, Mario. (2005). El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. **Revista PREALC-UNESCO**. Recupeado el 30 de enero 2006, de [http://www.gestionescolar.cl/articles-101202\\_recurso\\_1.pdf](http://www.gestionescolar.cl/articles-101202_recurso_1.pdf)

Vargas, Ileana. (2003). Teorías Esenciales del Liderazgo. **Revista Umbral**, I Semestre, (XV): 19-23.

Vargas, Ileana. (2007). **Perspectivas y Desafíos de la Administración Educativa**. III Congreso Internacional de Administración de la Educación. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Witaker, Patrick. (1998) **¿Cómo gestionar el cambio en contextos educativos?** España: Editorial Nancea.