

# Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI

*Alicia Castillo Ortiz, Ed. D.*

*Catedrática Asociada*

*Departamento de Estudios Graduados*

## Sumario

Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución. El director de escuelas, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales. En este artículo se explica cómo el director debe ejercer esta dimensión del liderazgo para tener éxito en la escuela como una comunidad de aprendizaje.

**Palabras claves:** liderazgo administrativo, director de escuelas, funciones, fase operacional.

## Abstract

New trends in educational administration indicates that the school principal is the leader in the school. Organizational leadership is one of the crucial dimensions in the accomplishment of their functions towards the mission and vision of the institution. The school principal, as the organizational leader must have the knowledge, skills and attributes to understand and improve the organization, implement operational plans, manage financial resources, and apply decentralized management processes and procedures. There are in charge of the operational phase of the schools with the purpose to obtain the vision, mission, goals and objectives of the institution. This article explains how the school principal must exercise this dimension of leadership for the success of the school as a learning community.

Para facilitar la lectura se utilizará el género masculino al hacer referencia a ambos sexos.

Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Esta es una gran responsabilidad, ya que el ejercicio del liderazgo tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar el director para convertirse en el líder que necesitan las escuelas en el siglo XXI. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo. Esto requiere que cada director de escuelas posea el conocimiento, las destrezas y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la operación adecuada de la escuela.

El director de escuelas, como líder administrativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar

todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

A través de los años, los directores de escuela habían llevado a cabo todos estos procesos administrativos de la forma tradicional. El director era la máxima autoridad en la escuela, pero esta autoridad estaba limitada por las leyes y reglamentos escolares. La responsabilidad en la toma de decisiones estaba ubicada en el nivel central del Departamento de Educación, siguiendo el patrón de una estructura burocrática, según definida por la teoría de Max Weber. El sistema educativo era uno altamente centralizado, lo que estaba totalmente en contra de todas las tendencias contemporáneas en el campo de la administración.

En los últimos quince años han ocurrido grandes cambios en el sistema educativo puertorriqueño. La aprobación de la Ley 68 de 1990, la Ley 18 de 1993 y la Ley 149 de 1999 ha tenido un impacto muy grande en las escuelas en Puerto Rico. Estas leyes dieron paso a procedimientos nuevos para atender los diferentes procesos en el Sistema de Educación Pública. En especial, la Ley 149 presenta una serie de cambios en la estructura y la organización del Sistema, muy en especial en las diferentes tareas que tendrán que realizar los administradores en los diferentes niveles jerárquicos. Estos administradores, en especial los directores de las escuelas, deben estar preparados con las competencias necesarias para promover e implantar los cambios que les corresponden como líderes administrativos de la institución. Por esta razón, el director escolar debe tener una visión clara del liderazgo administrativo, las teorías, los procesos y los principios que utilizará como base para atender todas las situaciones que se le presenten. Su responsabilidad mayor es la de implantar los planes operacionales aplicando los procedimientos administrativos descentralizados. El director de escuelas como líder administrativo tiene esta función para facilitar la labor de los docentes llevando a cabo todos los procesos necesarios para que se pueda mejorar la calidad de la educación.

El trabajo del líder administrativo no es fácil. Va a dedicar su tiempo a los asuntos operacionales, pero sin perder de perspectiva que la finalidad de la escuela es propiciar el logro de la excelencia académica. Por tal razón, presentaré algunos aspectos importantes en torno a la función del líder-administrador, para analizar posteriormente la aplicación de estos principios al liderazgo administrativo en las escuelas de Puerto Rico.

La administración es una de las funciones indispensables para la vida en sociedad. Ésta existe en todas las áreas del diario vivir, incluyendo los hogares, las iglesias, el gobierno y las empresas económicas. Por eso, todos los líderes verdaderamente importantes de la historia fueron administradores, unos administrando países, otros conduciendo exploraciones y guerras, y otros manejando las organizaciones socio-económicas de un pueblo. Mary Parker Follett (citada por Stoner, Freeman y Gilbert, 1997) define la administración como "el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas". Esta definición enfatiza que los directivos cumplen las metas de la organización facilitando el que otros desempeñen las tareas que se requieran, no haciéndolas ellos mismos.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1997) la administración es el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas establecidas. El proceso administrativo, por tanto, no es una serie de funciones separadas que puedan ser efectuadas independientemente. La administración es un proceso compuesto de estas partes. Ninguna de estas funciones puede llevarse a cabo sin incluir a las demás, pero utilizando a las cuatro como un proceso compuesto (Castillo Ortiz, 2000). El administrador lleva a cabo su tarea para generar un medio ambiente que facilite la participación coordinada de todos los miembros del equipo de trabajo. La proporción en que se use cada elemento varía para cada tarea administrativa e inclusive pueden variar a través del tiempo para el mismo trabajo.

Por tanto, la función total de un administrador, según Drucker (1993) es determinar los objetivos colectivos de una organización y generar el medio ambiente adecuado para su logro. La administración consiste en lograr objetivos con el uso de otros participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas. Los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas.

Para llevar a cabo la gestión administrativa, se requiere: proyectar con anterioridad sus metas y acciones, tener algún método, plan o lógica para hacer el trabajo, coordinar los recursos materiales y humanos de la organización, dirigir e influenciar a sus subordinados, crear la atmósfera adecuada para que los subordinados hagan su mejor esfuerzo y asegurar que la organización siga la dirección correcta para lograr sus metas (Maldonado, Montes, Castillo y Vázquez, 2000)).

La efectividad de una organización depende de la capacidad del líder para ordenar los recursos que permitirán lograr las metas institucionales. Mientras más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la misma. Obtener esa coordinación y lograr un espíritu de grupo forma parte del trabajo del administrador.

A través de los años, la gestión administrativa se ha visto como una forma de hacer las cosas de una manera más eficiente y eficaz. Los administradores tienen muchas maneras de examinar las organizaciones y las actividades, el desempeño y la satisfacción de los empleados en la organización. Éstos son responsables de diseñar el trabajo de la organización y de seleccionar el personal para llevar a cabo exitosamente los programas planificados. Para que una organización sea efectiva tiene que: lograr sus metas, mantenerse a sí misma internamente y adaptarse al ambiente.

Si la organización logra estos tres aspectos, logrará mantener la salud organizacional. Sin embargo, para que la misma pueda mantenerse a sí misma y adaptarse al ambiente, a veces tiene que introducir cambios planificados que ayuden a lograr más efectivamente las metas existentes o a lograr nuevas metas.

La *National Commission for Accreditation of Teacher Education* (NCATE) define el liderazgo administrativo en la educación como “el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados”. Esta definición nos ofrece un marco de referencia de cuatro áreas principales que analizaré a continuación y relacionaré con las funciones que debe llevar a cabo un director de escuelas que esté preparado para encarar los retos del Siglo XXI.

### **Entender y mejorar la organización**

El líder tiene la responsabilidad de conocer profundamente a su institución. Quizás esta es una de las tareas más difíciles de la gestión administrativa, ya que esto implica conocer bien el pasado, presente y futuro de la organización, conocer las fortalezas y debilidades de los recursos humanos y las necesidades e intereses tanto del personal como de los que reciben el servicio que se ofrece. En las escuelas ésta es una función que conlleva un gran esfuerzo. El pasado de las escuelas está atado a todo un sistema altamente centralizado en el que se trataba de uniformar al máximo a las escuelas, los maestros y los estudiantes. Por tal razón, no existe una evidencia sistemática que presente a cada escuela como una organización independiente con un análisis real de sus características, sus logros, aspiraciones, retos y amenazas. No se puede pensar sólo en cambiar la estructura organizacional, ya que esto no es suficiente, es necesario cambiar los sistemas con los cuales se trabaja. De esta manera cada escuela, como una organización, puede sobrevivir, desarrollarse, revitalizarse y perfeccionarse logrando una mayor productividad y motivación de sus miembros. Por tal razón, si se va a atender cada escuela como una unidad independiente y autónoma, el trabajo del director es bien importante pues tiene que desarrollar un sistema y los mecanismos internos necesarios para entender la

cultura de la escuela, y cómo se dan en la misma las relaciones interpersonales, la comunicación y la motivación de los estudiantes, maestros y otro personal. Si el director puede desarrollar este conocimiento, entonces puede entender su rol en la escuela para desarrollar y mantener un clima organizacional saludable y un ambiente de trabajo adecuado para propiciar el desarrollo de una comunidad de aprendizaje en la que se logre la calidad académica deseada.

Una comunidad de aprendizaje es aquella en la cual todos sus componentes están mejorando continua y colectivamente su capacidad para crear y desarrollar lo que quieren lograr. La creación implica movilización de todos con el fin común de educar y cada persona en ese ambiente tiene que convertirse en educador y aprendiz. Este tipo de organización construye un sentido de identidad de grupo, cohesión, continuidad y de diversas experiencias curriculares y cocurriculares que fomentan la integración de los estudiantes y la comunidad (Castillo Ortiz, 1995).

El liderazgo administrativo en una comunidad de aprendizaje debe aunar los esfuerzos de la facultad, los estudiantes y el resto de la comunidad para crear planes en conjunto que permitan desarrollar una educación de calidad que atienda las necesidades de todos los estudiantes. Además, debe apoderar al personal de la escuela para que tomen las decisiones que sean necesarias y para que actúen de acuerdo a estas decisiones para introducir los cambios (DuFour & Eaker, 1998). Para que una escuela sea efectiva todos los componentes de la organización deben tener un compromiso real con el cambio planificado. Este cambio en realidad debe provenir de la selección, adaptación e implantación de una serie de innovaciones que atiendan las necesidades de la comunidad escolar; y debe permitir el alcance de una mayor productividad, y que los resultados demuestren la calidad académica y los procesos administrativos. El director y el grupo de maestros de esa escuela necesitan una mentalidad abierta y proactiva, y que ante cada problema o situación que se presente vean una gran oportunidad de desarrollo.

La escuela, como institución formal, debe producir cambios e innovaciones que sean producto de una planificación estratégica para el mejoramiento de la institución. Esta gestión hace que el proceso de cambio sea uno deseable, necesario y que permita a la escuela el mantenerse en un rol proactivo ante las demandas de la sociedad. De esta manera, el producto de la escuela responde también a las expectativas de la sociedad que crea la escuela con ese propósito. Para que una escuela sea efectiva tiene que adoptar un enfoque orientado hacia las metas que le permita su desarrollo continuo, debe tener una comunicación adecuada entre sus miembros, debe tener un balance de poderes y de participación activa de todos sus miembros. Esa escuela tiene que utilizar adecuadamente los recursos humanos, debe promover cohesión entre sus miembros y éstos deben mantener una moral alta. Además, los miembros de la escuela deben utilizar su autonomía para adaptarse a los retos que le produce el ambiente, planificar el cambio e introducir innovaciones que le permitan estar en mejoramiento continuo y colaborar juntos utilizando el consenso para la solución adecuada de los problemas que se presenten. Es importante que a través de la gestión educativa se introduzcan las innovaciones que sean necesarias para lograr un proceso educativo más exitoso.

El trabajo del líder administrativo, es entonces el de facilitador, para estimular la participación, promover el cambio, crear el ambiente de colaboración y promover la participación activa y continua de todos los constituyentes de la comunidad escolar. De esta forma, el cambio y la innovación que se produzcan como parte de las gestiones administrativas realizadas van a llevar a la escuela a un mejoramiento continuo a la luz de las expectativas de todos los miembros de la organización. Esto está a tono con una de las funciones de la Ley 149 que asigna al director de escuelas la responsabilidad de fomentar el desarrollo de proyectos innovadores y el trabajo de investigación. Ambas actividades establecen la deseabilidad de buscar información sobre los cambios que se deben hacer en la escuela a la luz de las necesidades de los maestros y de los estudiantes. Estos programas innovadores pueden proveer modelos, y dirigir la labor docente para mejorar las escuelas, motivar a los estudiantes y aumentar las ejecutorias y la productividad de la facultad.

La habilidad del director como líder administrativo tiene una gran influencia en la aceptación del cambio. De hecho, el mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes funciones de la organización aumentará la velocidad en que se introducen los cambios y las innovaciones, y reducirán la resistencia y el conflicto que puede ocurrir ante el inicio de proyectos nuevos en la escuela. Lo importante es estar pendiente de los efectos a largo plazo de estos cambios e innovaciones, usando los menores esfuerzos posibles de energía, recursos y tiempo (Castillo, 2001). Por esta razón, el estilo colaborativo es el más adecuado para introducir los cambios y aumentar la productividad. La autoridad del liderazgo del director no se logra mediante imposición, sino a través de la cooperación. La cooperación crea una nueva clase de autoridad (Acosta, 2000). Los miembros de una comunidad de aprendizaje necesitan sentir que la institución los valora. No puede existir una cultura fuerte sin sensibilidad por parte de los miembros de la organización y de sus líderes administrativos. Un ambiente efectivo de trabajo, la lealtad, la productividad y la “morale” (espíritu) de una comunidad se puede alcanzar y mantener sólo en una relación interdependiente entre sus miembros. Los directores altamente productivos son los que han desarrollado ese espíritu (morale) en todos los miembros de la comunidad de aprendizaje y los miembros se caracterizan por sus actitudes positivas, cooperadoras y por altos niveles de satisfacción.

Esta visión del proceso administrativo está muy a tono con todas las tendencias modernas en el campo de la educación, pero todavía chocan con los estilos tradicionales que permean a través de la mayoría de las escuelas en Puerto Rico. Un cambio en la estructura de la organización no garantiza que las personas cambian su visión sobre el proceso educativo ni sus actitudes. El mismo, rompe con un siglo de tradición sobre los procesos administrativos en las escuelas del país. Por tal razón, el director de escuelas, como líder administrativo debe hacer todos los esfuerzos necesarios para utilizar destrezas interpersonales apropiadas. Como ejemplo de esto, debe exhibir sensibilidad, mostrar respeto e interés, percibir necesidades y preocupaciones, demostrar tacto, exhibir consistencia y confiabilidad hacia todos los miembros de la comunidad de aprendizaje. Por otro lado, el director debe aplicar estrategias de comunicación escrita, verbal y no verbal apropiadas, debe promover una conciencia hacia la diversidad cultural, la sensibilidad hacia los géneros y la apreciación de razas y clases étnicas. Además, en el ejercicio de entender y mejorar la escuela debe aplicar destrezas de apoyo a los diferentes constituyentes de la organización y debe hacer uso de estrategias y técnicas de manejo de conflicto que le permitan mantener un equilibrio sano de estabilidad y progreso dentro de la escuela.

### **Implantar planes operacionales**

El líder administrativo de una escuela debe velar por la operación diaria y el logro de los planes operacionales a corto y a largo plazo de la escuela. Esta tarea es monumental pues tiene que administrar el tiempo, el espacio físico y los recursos humanos y fiscales para lograr la implantación y desarrollo de las aspiraciones trazadas para cada año académico. Por tal razón, deberá estar viabilizando continuamente el logro de los planes de los maestros, el personal de apoyo, los padres y los estudiantes.

El liderazgo administrativo en la educación es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos eficaces y eficientes. Por lo tanto, el director de escuelas deberá planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar el personal docente y administrativo, ejercer liderazgo, utilizar técnicas y prácticas gerenciales adecuadas y facilitar los cambios pertinentes que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad. Para esto, tiene que estar continuamente llevando a cabo la labor de organización, dirección y control para monitorear el logro de las metas y los objetivos establecidos.

El proceso de organizar es diseñar la organización y seleccionar el personal para llevar a cabo exitosamente los programas planificados. Con la organización se establecen los procedimientos para operacionalizar los planes y el uso de los recursos disponibles para lograr

unas metas particulares de la organización (Kerzner, 1998). Los recursos incluyen el aspecto fiscal, el personal docente y no docente, la información y la tecnología. De todos estos el más importante es el recurso humano, ya que éste tiene la responsabilidad de utilizar el resto de los recursos para lograr las metas que se ha trazado la institución. Por tal razón, el director de escuelas debe preparar una organización escolar que permita el logro de los planes operacionales diseñados por todos los miembros de la comunidad de aprendizaje. Por otro lado debe dirigir, ejercer el liderazgo y la motivación de manera que se logren los objetivos establecidos. Este proceso garantiza que se pondrá en práctica lo que se ha planificado y lo que se ha organizado para lograr las metas y los objetivos de la escuela como comunidad de aprendizaje. El director-administrador tendrá que coordinar su gestión utilizando la comunicación, manejando correctamente el cambio y tomando las decisiones correctas para el bien de la escuela. Este director tiene que contar con unas características particulares y debe dominar unas competencias para ejercer liderazgo de forma eficaz y eficiente, manteniendo así un clima organizacional adecuado y productivo.

Por otro lado, el director de escuelas debe establecer los mecanismos de control necesarios para determinar el logro de los objetivos. El proceso de control se logra al establecer los criterios o estándares de ejecución, medir la ejecución y comparar con el estándar, determinar las desviaciones y someter correcciones durante el proceso. Según Drucker (1993), los controles deben satisfacer siete especificaciones:

- ser económicos y requerir el menor esfuerzo posible para mantener el control,
- tener significado y ser importantes para la organización,
- ser apropiados al carácter y la naturaleza del fenómeno que se quiere controlar,
- ser congruentes con los eventos que se van a medir,
- hacerse a tiempo y que ofrezcan la información cuando ésta es necesaria,
- ser simples, sencillos y que no ofrezcan confusión, y
- ser operacionales y enfocados hacia la acción.

La aplicación de estos mecanismos de control permite que los miembros de la comunidad de aprendizaje en una escuela enfoquen todos sus esfuerzos hacia el producto deseado, que debe ser el aumento en la calidad en el proceso educativo. Por tal razón, el director de escuelas, junto a su equipo de trabajo debe estar seguro de que establece los planes y los procesos operacionales que logran metas estratégicas utilizando aplicaciones prácticas de teorías organizacionales. Para esto debe visualizar la escuela como un sistema interno interactivo que opera internamente, pero que no puede estar enajenado de la realidad externa y de las expectativas de la comunidad que es la que le da su carácter de institución importante para la sociedad. Además, debe establecer procesos de trabajo en equipo, asignar y delegar funciones, y establecer métodos para que todos puedan rendir cuentas (accountability) para el logro de las metas. Eso quiere decir, que el director de escuelas debe mantener un sistema de monitoreo y avalúo del progreso de las actividades, haciendo ajustes y formulando nuevos pasos de acción si es necesario. Todo esto, llevará a la escuela al logro de su visión y su misión ante la sociedad.

### **Manejo de los recursos fiscales**

Las tendencias contemporáneas en la administración se mueven continuamente hacia el logro de una mayor autonomía en la administración de las instituciones. En particular en las escuelas, el movimiento es hacia la administración o gerencia de base (*site-based management*) o administración o gerencia por escuela (*school-based management*). Este cambio produce una nueva forma de hacer las cosas en las escuelas, muy en particular en la forma en que se toman las decisiones en la escuela. La nueva visión sobre este particular y la implantación de todos estos procesos presenta un gran reto para las escuelas en Puerto Rico, ya que la administración de base, la autonomía y el apoderamiento deben fomentar la toma de decisiones compartida y la participación activa de toda una comunidad escolar.

Puerto Rico no ha sido la excepción en el impacto de esta nueva forma de trabajar en las escuelas. La reforma educativa que se está llevando a cabo luego de la aprobación de las Leyes 68, 18 y 149, mencionadas anteriormente, otorga mayor autonomía a las escuelas y a las diferentes unidades del sistema educativo. Con esta autonomía, las escuelas asumen la responsabilidad sobre sus asuntos administrativos y fiscales.

Por tal razón, el líder administrativo debe capacitarse en el manejo de los recursos fiscales. Debe desarrollar competencias básicas sobre la preparación del presupuesto institucional para una distribución adecuada de los recursos y el establecimiento de prioridades que respondan a la misión, metas y objetivos educativos. Los directores educativos deben dominar las técnicas y estrategias necesarias para administrar los recursos fiscales de forma que se mantenga la calidad académica. Por tal razón, el director y otros miembros de la comunidad escolar que participen de este proceso deben poseer el conocimiento para identificar y analizar los recursos fiscales y no-fiscales para las escuelas y el distrito escolar. Además, deben desarrollar las competencias necesarias para adquirir los recursos financieros y materiales en bienes y servicios capitales, localizando los recursos de acuerdo al distrito y prioridades escolares (por ejemplo, propiedad, planta física, equipo, transportación y servicios de comida). Para esto, en muchas ocasiones deberá escribir propuestas para solicitar fondos externos que le permitan llevar a cabo los servicios requeridos de acuerdo con las necesidades de la comunidad escolar.

Una de las competencias más complejas que el líder administrativo debe desarrollar es la de preparar un presupuesto efectivo que responda directamente al proceso de planificación y que esté dirigido por las prioridades de la escuela y del distrito escolar. Para esto debe involucrar a la facultad y a la comunidad escolar para que tomen parte activa del proceso establecido. Por otro lado, el director de escuelas, entonces, como líder administrativo es responsable de llevar a cabo funciones de manejo de presupuesto incluyendo planificación financiera, el monitoreo, el control de costos, la administración de costos de contabilidad y el manejo de flujo de efectivo. Todas estas capacidades le permitirán hacer una buena administración de los recursos institucionales para el logro de la visión y la misión de la escuela.

### **Aplicación de procesos y procedimientos administrativos descentralizados**

Una de las tendencias administrativas de mayor auge en los últimos años es la de descentralizar las instituciones educativas. Con la misma, se realizan esfuerzos para otorgar mayor autonomía a las escuelas y a las unidades, respectivamente. Este proceso conlleva el apoderar a los miembros del personal docente y administrativo para que asuman una participación más activa en todos los procesos gerenciales y en la toma de decisiones relacionada con los aspectos docentes, administrativos y fiscales. Esta descentralización provoca una gerencia de base y estimula a los miembros de la escuela a compartir las responsabilidades y el ejercicio del liderazgo para desarrollar las estrategias gerenciales adecuadas que les permitan desarrollarse al máximo.

En este movimiento se parte de la premisa de que al descentralizar los aspectos gerenciales, la institución se vuelve más eficiente. De esta forma se relaciona descentralización con eficiencia y centralización con ineficiencia y rigidez burocrática (Torres, 1993). La descentralización no es sólo un cambio en estructura sino también en los procesos que se llevan a cabo en la escuela. En la misma se crea una estructura diferente en la cual se descentraliza el poder hacia la escuela. Los procesos se llevan a cabo mediante la participación democrática de los diferentes componentes de la comunidad escolar.

Todos los miembros de la comunidad escolar deben estar apoderados, con la capacidad para que cada cual haga lo que tiene que hacer y tome las decisiones requeridas en el nivel que le corresponde, tomando como base el bien común y reconociendo que la organización es responsable de demostrar su productividad. El término apoderamiento o apotestamiento se define como un proceso en el cual se le da el poder oficial a las personas para tomar decisiones hacia el logro de las metas y objetivos. Esto significa que hay que aunar esfuerzos para lograr la

toma de decisiones compartidas y participativas y generar un ambiente adecuado de apoyo y confianza entre todos los miembros de la comunidad escolar. Por esta razón, el estilo colaborativo es el más adecuado para introducir los cambios y aumentar la productividad.

Por otro lado, el líder administrativo en una escuela tiene que proveer al equipo de trabajo, la información interna y externa y los recursos que éstos necesitan para hacer su trabajo. Este deberá utilizar su autoridad para distribuir adecuadamente las tareas, el tiempo, las instalaciones físicas, los recursos fiscales, los materiales, la tecnología y cualquier otro recurso que se necesite para lograr los objetivos. Además, debe proveer la seguridad, el apoyo, la confianza y la motivación que necesita el equipo de trabajo para sentirse respaldado en las tareas que realiza.

El equipo de trabajo necesita tener un propósito común que le dé sentido a la escuela y que mantenga a sus miembros trabajando unidos en una misma dirección. Por eso, el director-administrador es responsable de que todos en la escuela conozcan la visión y la misión que les permita mantener el impulso para lograr los objetivos que se propongan. Además, es responsable de llevar a cabo la investigación y el análisis exhaustivo de las situaciones y las oportunidades que se presentan y de utilizar las técnicas, prácticas y modelos con suficiente creatividad y flexibilidad para identificar aquellos que se ajusten y adapten mejor a las necesidades cambiantes de la institución. Para esto, el director necesita ejercer un liderazgo audaz, asertivo, comprometido y sobre todo, creativo. En la medida en que busque alternativas diferentes, implante el uso de técnicas y prácticas que permitan una operación más eficiente y efectiva, en esa medida, logrará las metas y objetivos de la escuela. Por lo tanto, los directores de las escuelas en el Siglo XXI deben tener una mentalidad diferente y conocer una variedad de alternativas disponibles para llevar a cabo las funciones gerenciales en la forma en que la sociedad espera de ellos. Entre esas alternativas se encuentra el uso de la tecnología, las telecomunicaciones y los sistemas de información que enriquecen el currículo y la instrucción. Algunos de éstos son el sistema de instrucción computadorizado, los sistemas de retiro en CD ROM, los sistemas en-línea, el aprendizaje a distancia y el video interactivo. Por otro lado, los directores de escuela también deberán aplicar y avaluar tecnologías actuales que les sirvan para simplificar y agilizar el manejo de los asuntos administrativos con el uso de procedimientos parecidos a los que se utilizan en los negocios. Además, deberán desarrollar planes a largo plazo para tecnología y sistemas de información escolares, tomando decisiones informadas sobre equipo y programación y sobre desarrollo del personal, tomando en consideración el impacto de las tecnologías en los resultados de los estudiantes y las operaciones escolares. Todos estos procesos crearán la base de datos necesaria para que el director de escuelas pueda monitorear los procesos que se llevan a cabo en las escuelas y puedan a su vez contribuir al desarrollo de la comunidad de aprendizaje que todos desean.

## **Conclusión**

El liderazgo administrativo es uno de los más grandes retos a los que se enfrentan los directores de escuela en la sociedad puertorriqueña del Siglo XXI. Esta es una gestión única, ya que carga la responsabilidad compleja de transformar el sistema educativo en una organización ágil y dinámica que logre los resultados esperados de acuerdo con los estándares de calidad establecidos por la misma institución. El movimiento hacia una administración más autónoma y descentralizada ha llevado a los directores de escuela a adquirir una mayor ingerencia en las funciones gerenciales de la institución, gestiones que en el pasado se realizaban en los niveles centrales del sistema educativo. Por consiguiente, es necesario que el director de escuelas, como líder administrativo, continúe con su desarrollo profesional y se prepare con una serie de técnicas y prácticas que sean útiles para enfrentarse a los nuevos retos que le presenta la administración educativa en la época actual.

El liderazgo administrativo en este nuevo paradigma plantea la transformación de las escuelas en comunidades donde todos los miembros participan constructivamente en la toma de decisiones. La escuela del nuevo siglo habla de comunidad de aprendices, participación colaborativa y toma de decisiones compartidas en todos los aspectos educativos, habla de

apoderamiento de los maestros y de los estudiantes, de trabajo en equipo, autonomía, y sobre todo, de una nueva forma de llevar a cabo las gestiones administrativas en las escuelas. El director de escuelas tiene ante sí el gran reto de cultivar efectivamente la comunicación a través de su crecimiento personal y profesional, cobrando conciencia de que la comunicación es esencial para establecer los lazos de colaboración necesarios para mantener el desarrollo continuo en las escuelas.

El director de escuelas, como líder administrativo tiene que estar preparado para asumir los nuevos roles y los nuevos retos que los cambios de paradigma han creado en la administración educativa; pero sobre todo, el director debe entender que su capacidad como líder dependerá en gran medida de la forma en que lleve a cabo las gestiones administrativas. Sin la capacidad para ser un buen administrador, tampoco podrá llevar a cabo las tareas que se requieren en las otras dimensiones en el ejercicio del liderazgo. Con una buena capacidad administrativa podrá llevar a cabo el liderazgo estratégico, el liderazgo comunitario y el liderazgo didáctico. Por tal razón, deberá hacer todo lo que esté en sus manos para destacarse como un buen líder administrativo. De esta forma, el director de escuelas tendrá todo el respaldo de los compañeros de la comunidad de aprendizaje y se reconocerá como un líder participativo, eficiente, justo, y sobre todo, exitoso.

### Referencias

- Acosta Ramos, J. A. (2001). *Supervisión educativa: Modelos, enfoques y estrategias*. Segunda Edición. Puerto Rico: Publicaciones Yuquiyú.
- Castillo Ortiz, A. (2000). *Administración Educativa: Técnicas, Estrategias y Prácticas Gerenciales*. San Juan, P. R.: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Castillo, A. (2001, Mayo). El cambio escolar y el liderazgo transformativo. *Cuaderno de Investigación en la Educación, 16*, Centro de Investigaciones Educativas, Facultad de Educación, UPR- RP, 2-18.
- Castillo Ortiz, A. (1995). *Visión de la escuela intermedia como comunidad de aprendizaje*. Ponencia presentada en la Conferencia Anual de la Iniciativa para la Renovación de la Escuela Intermedia, el 28 de septiembre de 1995.
- DuFour, R. and Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Bloomington, Indiana: National Educational Service.
- Drucker, P. F. (1993). *Management Tasks, Responsibilities and Practices*. Boston: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1993). *The Practice of Management*. Boston: Harper & Row.
- Kerzner, H. & Kerzner, H. (1998). *In search of excellence in project management: Successful practices in high performance organizations*. New York: John Wiles and Sons.
- Ley 149. *Ley Orgánica del Departamento de Educación de Puerto Rico* (1999, Julio). Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Departamento de Educación.
- Ley 18 del *Departamento de Educación de Puerto Rico*. (1993, Julio). Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Departamento de Educación.
- Ley 68. *Ley Orgánica del Departamento de Educación de Puerto Rico* (1990, Agosto). Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Departamento de Educación.
- Maldonado, J., Montes, P., Castillo Ortiz, A., Vázquez, C. (2000). *Fundamentos de la Educación en la Niñez Temprana*. San Juan, P. R.: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Stoner, J. A., Freeman, R. y Gilbert, D. (1997). *Administración*. (6ta edición) México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Torres, R. (1993). La ley de las escuelas de la comunidad: Un análisis sociohistórico. *Cuadernos de Investigación en la Educación, 7*. Facultad de Educación, Recinto de Río Piedras: Universidad de Puerto Rico.
- Wilmore, E. L. (2002). *Principal leadership: Applying the new Educational Leadership Constituent Council (ELCC) Standards*. California: Corwin Press.