



## EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO LÍDER ACADÉMICO

*Dr. Miguel A. Gutiérrez Rodríguez\**

*El autor analiza el dilema que enfrentan los administradores educativos cuando tratan de clarificar sus propias concepciones y expectativas sobre el papel que deben desempeñar. Según su criterio, estas personas al asumir posiciones de dirección se caracterizan, en la práctica diaria, más por su papel de administradores que por el de líderes académicos, lo cual tiene serias implicaciones para el mejoramiento cualitativo de la educación. Como respuesta a esta problemática, propone actualizar la oferta académica de las universidades mediante la puesta en ejecución de una visión conceptual renovada que forme integralmente a las nuevas generaciones de líderes académicos.*

*The author analyzes the dilemma facing educational administrators when they try to clarify their own beliefs and expectations regarding the role they are to perform. By and large, when these individuals become principals, they assume the role of administrators per se rather than that of academic leaders. This situation has serious implications for the improvement of the quality of education. To overcome this weakness, the author proposes the renewal of the academic offer of the universities with a new conceptual framework that holistically prepares the new generations of academic leaders.*

\* Decano del Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). Anteriormente fue Profesor Visitante del Centro de Educación Internacional de Chapel Hill, Carolina del Norte, EEUU. Ostenta una Maestría en Administración Educativa de East Carolina University, EEUU y el Doctorado en Educación con especialidad en Liderazgo Académico de la misma universidad. En 1995 sirvió en calidad de editor invitado de la edición internacional de la revista académica de Northern Illinois University, EEUU, titulada *Thresholds in Education*. Asimismo, en febrero de 1996 publicó un artículo sobre educación multicultural en la revista académica de la Facultad de Educación de la Universidad de Hiroshima, Japón. Recientemente ha publicado artículos en revistas nacionales e internacionales y dictado conferencias sobre temas educativos en Europa y los Estados Unidos de América. Ha sido docente en todos los niveles del sistema educativo (Kindergarten, primaria, secundaria y educación superior) en Costa Rica y en los EE.UU. También fue director de Secundaria del Colegio Lincoln en San José.

*Es imperativo concluir que, ante el no se puede, tan común en nuestra cultura, se debe incorporar a nuestro vocabulario y usar más a menudo ese sabio, "¿y por qué no?"*

En momentos en que la calidad de la educación nacional está siendo seriamente cuestionada, es imperativo reflexionar sobre el papel que les corresponde jugar en el mejoramiento continuo de la educación a las personas que asumen puestos de dirección en las instituciones educativas.

Cuando se ha tenido la oportunidad de presenciar la gestación de una idea y luego ver esa idea plasmada en la realidad, así como su impacto en el progreso y calidad de vida de la sociedad, esa experiencia se constituye en un momento especial para reflexionar sobre el significado de las ideas y los líderes que las conciben y las hacen realidad, a pesar de los múltiples obstáculos que tienen que enfrentar. En este contexto, cobra sentido aquella anécdota del ilustre expresidente y Benemérito de la Patria, José Figueres Ferrer, según la cual cuando fue cuestionado sobre por qué había tomado la decisión de eliminar el ejército, respondió: "¿Y por qué no?"

Cuando se evalúa el impacto positivo que esa decisión histórica ha tenido y sigue teniendo en la sociedad costarricense, al igual que el ilustre expresidente Figueres, es imperativo concluir que, ante el no se puede, tan común en nuestra cultura, se debe incorporar a nuestro vocabulario y usar más a menudo ese sabio, "¿y por qué no?" cuando de concebir y hacer realidad nuevas ideas se trata. De lo contrario, quienes asumen posiciones de liderazgo no serían más que administradores del *status quo* institucional (administradores de la ruina) y por ende, las instituciones sucumbirían producto de la falta de visión, la ineficacia e ineficiencia administrativa, la falta de profesionalismo y excelencia. Es dentro de este marco referencial que se puede ubicar la *raison d'être* de este artículo, el cual he denominado, *El administrador educativo como líder académico*.

Este importante tema obviamente requeriría, para su desarrollo exhaustivo, mucho más espacio que el disponible, por lo que las ideas que a continuación se exponen en torno a esta significativo tema, no deben ser tomadas como un punto final, sino al contrario, como un punto de partida para la reflexión y un incentivo para que los (as) lectores (as) las pongan a prueba en sus instituciones educativas. El presente artículo busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los dilemas que enfrentan los administradores educativos cuando tratan de clarificar sus propias concepciones y expectativas sobre el papel que deben desempeñar como líderes y administradores?



2. ¿Cuáles son las características de los líderes académicos y administrativos vistas desde varias ópticas conceptuales?
3. ¿Cuáles son las implicaciones para la oferta académica de las universidades públicas y privadas, y los beneficios que se derivan de la puesta en marcha de una nueva visión en el proceso formativo de las personas que aspiran a asumir posiciones directivas en las instituciones educativas?

## 1. Liderazgo y administración

No me sorprendería que se pregunten por qué no denominé la parte inicial del tema de este artículo, "administración educativa", como tradicionalmente se ha llamado a las actividades de carácter administrativo académico que desempeñan los funcionarios en los diferentes niveles jerárquicos en los centros educativos. Wynn y Guditus (1984) aclaran este punto, cuando afirman que el potencial de la gente en las instituciones educativas no ha sido realmente aprovechado debido a la resistencia de quienes asumen posiciones de dirección de distinguir entre administración y liderazgo. Pues, si bien es cierto que ambos elementos son esenciales para la supervivencia y desarrollo institucional, ninguno es suficiente por sí solo.

En este contexto, es pertinente recordar la anécdota de Enochs (1981) quien puntualiza que en una oportunidad, un amigo del presidente estadounidense Jimmy Carter, respetuosamente dijo: "Señor presidente, usted no está ejerciendo su liderazgo en este país, usted simplemente está administrando el gobierno" (p. 175). Es pertinente preguntarse, ¿Cuántos (as) directores (as) cometen a menudo ese error garrafal? ¿Cuántas veces los (as) absorben los quehaceres triviales de carácter administrativo o de alguna otra índole, y se olvidan del papel fundamental que están llamados a desempeñar como líderes académicos? ¿Realmente se tiene claro ese importante papel? ¿Son realmente conscientes cuando se postulan y posteriormente asumen posiciones de liderazgo sobre la gran responsabilidad, compromiso moral e institucional que están adquiriendo? ¿Se postulan a estos cargos y los asumen para satisfacer vanidades personales más que por el deseo de hacer realidad su visión de desarrollo institucional? ¿Se tiene realmente una visión clara de lo que se debe y puede hacer para mejorar y proyectar hacia el futuro las instituciones educativas?

Obviamente, las respuestas que den a estas preguntas, las personas que ostentan posiciones de dirección, son relevantes para el éxito que como líderes académicos puedan tener en las instituciones educativas donde laboran. La reflexión que se genere en el esfuerzo sincero por dar respuesta a estas interrogantes,



propiciará la oportunidad para la auto-evaluación de su desempeño profesional. La auto-evaluación permitirá la identificación de las fortalezas y debilidades y posibilitará la rectificación o revitalización, según sea el caso, de aquellas prácticas que de una u otra forma se han venido tradicionalmente implementando.

Una vez sentadas las bases para la reflexión es importante retomar lo relativo a la necesidad de diferenciar entre liderazgo y administración. Covey (1990) afirma que el liderazgo está íntimamente relacionado con las respuestas a las preguntas, ¿qué es lo que deseo lograr?, ¿cuáles son los objetivos que deseo lograr? En síntesis, es imperativo tener una visión clara de hacia dónde se desea dirigir y los objetivos que se desean lograr para coadyuvar al desarrollo académico institucional.

McConnell (1973) visualiza y define a los líderes como personas con nuevas ideas y la habilidad para llevarlas a la práctica. Asimismo, Wynn y Guditus (1984) afirman que el liderazgo conlleva la implementación de cambios a fin de hacer realidad el logro de los fines y objetivos institucionales y los de los funcionarios que laboran en esas instituciones. El liderazgo académico debe responder eficazmente a las necesidades reales y percibidas de los estudiantes, los funcionarios, y a los fines y objetivos institucionales.

Por otra parte, Covey (1990) manifiesta que la administración está estrechamente vinculada con la respuesta a la pregunta: ¿Cómo puedo yo, de la mejor forma, lograr ciertas cosas? En el caso del director, este cumple su función de administrador llevando a la práctica todas las políticas del Ministerio de Educación Pública (MEP), las de su escuela o colegio y los procedimientos operativos cotidianos, como: completar informes para el MEP, presupuesto, horarios, asuntos estudiantiles, contacto con los padres de familia, transporte y el mantenimiento del edificio. La administración está directamente relacionada con el mantenimiento y seguimiento de las estructuras y procedimientos existentes. Esto hace, como lo afirman Wynn y Guditus (1984) que la misma se centre más en las cosas que en las personas.

Evidentemente, no se requieren grandes investigaciones para concluir que lo que puntualiza el citado experto, es lo que a diario, desafortunadamente se vive en las instituciones educativas, ya que este tipo de actividades consume casi todo el tiempo de la mayoría de los directores de los centros educativos del país. Esto es una realidad debido a dos posibles razones. El excesivo centralismo y la inseguridad de los directores los lleva a olvidar la importancia de delegar ciertas funciones en su personal administrativo y académico con el propósito de propiciar y fortalecer el trabajo en equipo. ● en su defecto, como lo afirman algunos, no delegan porque no tienen a quien delegar dichas tareas. Sin embargo, esta última razón es más el resultado de una actitud del director que de la

realidad. Esta práctica va en detrimento del cumplimiento de las funciones que como líderes académicos están llamados a cumplir quienes ejercen puestas de dirección en instituciones educativas. Esto es lo que podríamos denominar la función fundamental de ser maestro de maestros.

Bosser, y otros citados en Holdzkorn (1985) condujeron un estudio exhaustivo sobre liderazgo de los directores de centros educativos e identificaron las siguientes características como las más comunes en directores cuyas instituciones son académicamente eficaces:

- Los directores ponen énfasis en el rendimiento académico mediante la fijación de objetivos en este campo, el establecimiento de estándares de desempeño para estudiantes y la comunicación de su optimismo de que los estudiantes lograrán esos objetivos.
- Los directores permanecen más activos y muestran conocimiento en las áreas de currículo y la enseñanza. Toman decisiones en estas áreas y consiguen el apoyo y los recursos de las autoridades educativas para desarrollar estas áreas. Por otra parte, estos directores conocen y entienden la estructura de poder de sus comunidades y mantienen una relación adecuada y constructiva con los padres de familia.
- Los directores dedican más tiempo a la coordinación y control de la calidad de la enseñanza y tienen destrezas en todo lo relacionado con la misma. Dedican más tiempo a observar a sus maestros y a dialogar con ellos sobre sus problemas. Apoyan a sus maestros en sus planes de mejoramiento y desarrollo profesional. Promueven oportunidades y programas de capacitación y participan activamente en la evaluación de sus maestros y de los programas educativos.
- Los directores eficaces ayudan y apoyan a sus maestros en los asuntos disciplinarios y reconocen las necesidades y estilos propios de cada uno de ellos y los guían al logro de sus objetivos de desempeño profesional. Estos directores promueven y reconocen el buen trabajo. (p. 34)

Bennis (1994) afirma que la clave y el factor indispensable que se necesita para desarrollar e inspirar a los recursos humanos de cualquier institución es el liderazgo. Covey (1990), por su parte, agrega que un mundo y un ambiente tan cambiante como en el que vivimos hace que la necesidad de un liderazgo eficaz, sea más crítica que en el pasado. En este sentido se puede agregar que para darle respuesta a esa imperiosa necesidad que identifica Covey (1990), las personas que ejercen posiciones de liderazgo en las instituciones educativas más que un mapa, necesitan una visión clara fundamentada en un conjunto de sólidos prin-

cipios que se constituyan en su brújula y guía para llegar al destino propuesto y consecuentemente al logro de la misión y los objetivos institucionales.

En resumen, sin menospreciar el importante papel que juega la administración, el criterio de este autor es que en la búsqueda de un necesario punto de equilibrio entre la función administrativa y el liderazgo que debe de caracterizar el quehacer de un(a) director(a), este(a) nunca debe de perder de vista que para ser eficaz, su papel como líder es fundamental. Es el liderazgo el que le permitirá el logro de los objetivos tanto en la dimensión humana como administrativa. Sin el logro de los objetivos en la parte humana, evidentemente no logrará los del área administrativa. Como lo apunta Perot, citado en Kouzes y Posner (1987), "la gente no puede ser administrada, inventarios pueden ser administrados, pero la gente debe ser guiada." (p. xv) Tengan presente que el líder sirve de guía, promueve la confianza, el entusiasmo y la cooperación de tal manera que aúna esfuerzos con sus colaboradores y los hace partícipes de su visión y compromiso por hacer realidad conjuntamente la misión y los objetivos institucionales. En este sentido, cuando hay errores, no busca culpables, sino que corrige esos errores sin atacar personas; su meta es resolver problemas y superar obstáculos. No define a sus subalternos como tales, si no como colaboradores y seguidores. El líder, como afirma Beonis (1994), se esfuerza por crear las condiciones para que sus colaboradores hagan su trabajo no porque se les pide que lo hagan, sino porque ellos disfrutan haciéndolo. Según Bennis (1994):

El reto del liderazgo es crear la arquitectura social donde las ideas, las relaciones humanas, y la aventura florezcan. ... Las ideas son la base para el cambio, para la reinención, y para el capital intelectual... Las relaciones humanas tienen que ver con gente sobresaliente trabajando en armonía y apertura, donde todos se sienten empoderados, donde todos los colaboradores se sienten partícipes, competentes, significativos y en el centro de los acontecimientos. Y la aventura tiene que ver con el riesgo, con un prejuicio hacia la acción, con curiosidad y coraje (p. xvi).

La creación de esta arquitectura social contribuye a desarrollar una cultura y un clima organizacional positivo, y genuinamente profesional, generador de confianza y colaboración. Este tipo de ambiente constituye tierra fértil para la verdadera excelencia académica y administrativa que tanto hace falta en las instituciones de educación en general. Aquí la excelencia deja de ser un simple lema para ser una forma de vida, donde la interdependencia es un valor más alto

*El director del centro educativo estimula la reflexión, la crítica constructiva y propicia un ambiente que estimula la formación de equipos de trabajo y el desarrollo de una actitud de compromiso en el cuerpo docente y administrativo para que se sienta responsable del logro de los objetivos de la institución.*

e importante que la independencia, donde la actitud invitacional al trabajo conjunto es sinónimo de madurez, profesionalismo y productividad.

En este contexto, el director del centro educativo estimula la reflexión, la crítica constructiva y propicia un ambiente que estimula la formación de equipos de trabajo y el desarrollo de una actitud de compromiso en el cuerpo docente y administrativo para que se sienta responsable del logro de los ob-

jetivos de la institución. Estos actores institucionales son los exponentes de un profesionalismo individual pero, sin perder de vista que también son parte importante de la colectividad profesional de la institución. En este centro educativo cada uno de los miembros del cuerpo docente y administrativo sienten que sus cualidades y calidades personales y profesionales son invaluable para la organización, concebida como un todo. Las diferentes habilidades de los miembros del cuerpo docente, administrativo y estudiantil, y su disposición a aprender de unos y otros es lo que va a generar una organización que se caracteriza por ser una verdadera comunidad de aprendizaje. El resultado no es una institución educativa estática, sino una organización dinámica comprometida con su mejoramiento continuo y la búsqueda permanente de la calidad académica y administrativa que responda a las necesidades de sus estudiantes y del país.

## **2. Implicaciones de esta nueva visión para la oferta académica**

Las universidades deben diseñar los nuevos programas de formación en el campo de la administración educativa con fundamento en un marco conceptual cuyo objetivo más importante debe ser preparar directores que sean verdaderos líderes académicos. Estos deben tener una sólida preparación académica y la capacidad de promover en todos los miembros de las instituciones educativas que dirijan un aprendizaje de calidad. Si bien es cierto que los estudiantes de los centros educativos, por ser la razón de ser de nuestro quehacer profesional, son el núcleo más importante en el logro de este objetivo, dentro del concepto de organización de aprendizaje a que nos referimos anteriormente, el aprendizaje permanente del personal administrativo y docente es también de suma importancia. Esto es lo que caracteriza al centro educativo que propicia una auto-renovación permanente. En este tipo de comunidad de aprendizaje los problemas son

vistos como oportunidades para la innovación. Por este motivo, se le da gran valor a la crítica constructiva, ya que ésta se entiende como el principio para la identificación y solución conjunta de los problemas.

De lo expuesto se desprende la necesidad de rediseñar los programas de formación de directores en las universidades públicas y privadas. Estos programas deben buscar un equilibrio en la formación de los(as) futuros(as) directores(as) en las siguientes cinco áreas: (1) Liderazgo estratégico, (2) liderazgo académico, (3) liderazgo organizativo, (4) liderazgo político y (5) liderazgo administrativo (Anderson, 1991, Blum y Olson 1987, Hallinger y McCary 1990, Heck, 1992). En cada uno de estos cinco elementos, estos líderes deben pensar estratégicamente si desean ir más allá de lo que este autor llama administración de la rutina.

Los(as) directores(as) formados(as) de esta manera estarán preparados para ser protagonistas en la generación de lo que se denomina en la literatura especializada como una nueva visión de centros educativos de excelencia. Este tipo de institución educativa está llamado a responder a los retos de un contexto social cambiante, donde los cambios demográficos, los problemas sociales crecientes y el número de jóvenes que se encuentran en situaciones de riesgo, son parte importante de ese contexto.

### 3. La visión de los líderes de excelencia

La visión de los líderes de excelencia que a continuación se describe ha sido desarrollada como producto de un análisis de la visión de las escuelas de excelencia, (Duttweiler, 1988; Glickman, 1993; Joyce y Calhoun, 1993; Fyrmier, Comblith, Donmoyer y otros, 1984, ECU, 1994), una revisión de la literatura sobre liderazgo (Anderson, 1991, Blum y Olson 1987, Hallinger y McCary 1990, Heck, 1992) y una reflexión acerca de los valores que deben caracterizar al educador según se desprende del decálogo de Vincenti (1941, 1951).

- 3.1. *Líderes visionarios.* Son capaces de articular y analizar su propia visión de un centro educativo de excelencia, además, de trabajar con otros colegas para desarrollar una visión compartida y utilizarla para dirigir sus esfuerzos siempre hacia el mejoramiento continuo de su centro educativo con calidad.
- 3.2. *Líderes enfocados en el aprendizaje.* Su meta principal es el aprendizaje, y ante todo el aprendizaje del estudiante, pero también su propio aprendizaje y el de sus colaboradores. Saben cómo transformar sus centros educativos





en verdaderas comunidades de aprendizaje, y están convencidos de que todos los estudiantes pueden aprender.

- 3.3. *Líderes con valores éticos.* Son sensitivos a las dimensiones éticas de las tareas educativas y toman decisiones que están fundadas en juicios morales. Aceptan la responsabilidad de su propio crecimiento profesional, de sus decisiones y por el impacto que puedan causar esas decisiones en los profesores, los padres de familia, los estudiantes y la comunidad.
- 3.4. *Líderes reflexivos.* Son perspicaces y reflexivos acerca de sus propias acciones, de su propio crecimiento, de las necesidades de la sociedad que está en continuo cambio y también de las necesidades y fortalezas de la escuela. Son pensadores estratégicos que saben como usar la información para resolver problemas e implementar soluciones. Tienen una postura a favor de la actividad continua, ejercitan el juicio crítico y el pensamiento estratégico para tomar decisiones basadas en la información, además utilizan la tecnología en el proceso de resolver problemas.
- 3.5. *Líderes sensitivos a los grupos étnicos.* Le dan gran valor a la diversidad, promueven activamente la igualdad y desarrollan programas que incrementen la justicia social, especialmente para minorías de adultos y niños. Consideran a las diversidades étnicas como una fortaleza y un recurso invaluable.
- 3.6. *Líderes abiertos.* Se muestran abiertos a la realimentación y crítica constructiva. Toman decisiones de una manera abierta transparente. Se comunican de una manera abierta y efectiva; siempre se muestran accesibles a nuevos enfoques o propuestas; promueven un clima de cooperación y de ayuda profesional. Además, pueden manejar los conflictos y la presión de una forma productiva y abierta. Las oportunidades para el crecimiento y la auto-renovación son siempre bienvenidas.
- 3.7. *Líderes orientados a la calidad.* Se encuentran imbuidos en un clima de calidad y conciben la calidad como la esencia o punto modular de las acciones de la escuela. Se sienten orgullosos de la calidad de su propio trabajo profesional. También, promueven el deseo de calidad en los maestros, en los estudiantes y en los padres de familia.
- 3.8. *Líderes colaboradores.* Le otorgan gran valor a la colaboración con la comunidad, especialmente con los padres de familia y más importante aún con los maestros. Parte de esa colaboración incluye la coordinación de servicios para los estudiantes y sus familias.
- 3.9. *Líderes conocedores.* Poseen un profundo y actualizado conocimiento de los cinco dominios del liderazgo: liderazgo estratégico, académico, administrativo, organizativo y político.



El autor coincide con el maestro Vincenzi (1951) en que,

La máxima finalidad de la educación debe ser formar, sólidamente, al hombre culto quien tiene por base de su conducta interna y externa, la sinceridad. La sinceridad aumbrada por la instrucción y el amor, en su significado más basto y profundo. Esa es la base de su verdadera elegancia mental. (p.13)

El Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) y las facultades de Educación que tienen bajo su responsabilidad la formación de los "constructores de la nacionalidad costarricense" o sean los líderes académicos, los maestros y profesores responsables de la educación de nuestros hijos, deben asumir el reto que lanzó el maestro Vincenzi de formar al hombre culto. Es un imperativo moral que no se puede ni se debe eludir. No se debe ignorar que es más caro revertir los problemas que se crean con los errores de acción u omisión que prevenirlos. Hay que asumir ese reto antes de que sea demasiado tarde.

Es urgente definir y exigir a las universidades públicas y privadas estándares de calidad en todos los ámbitos y particularmente en una área estratégica para el desarrollo educativo del país como lo es la formación de los maestros profesores y directores. Esto permitirá contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de las instituciones educativas y hacer realidad en todo el país un modelo de centro educativo de excelencia que responda a los retos de un contexto social cambiante. Esta visión, como se mencionó anteriormente, es producto del análisis de experiencias exitosas citadas en la literatura especializada que después de haber sido filtradas en el sistema de valores costarricense, se recomiendan como punto de partida para el logro de ese noble objetivo. Los centros educativos de excelencia se distinguen por las siguientes características:

*Una cultura de la excelencia.* Se plantean para los profesores, personal administrativo y estudiantes metas muy elevadas; se le da mucho valor a la solución de problemas de una manera conjunta y colaborativa; se fijan metas académicas de alto nivel, es de extrema importancia una clara orientación hacia la solución de problemas; los maestros y profesores están convencidos de que todos los estudiantes son capaces de aprender a pesar de las circunstancias socioeconómicas y de otra índole que los rodean.

*Una cultura de auto renovación.* Son centros educativos que se auto renuevan, donde el personal administrativo y académico resuelven los problemas en mutua colaboración con el objetivo de lograr la excelencia dentro de un clima organizacional donde la inquietud y el análisis crítico son parte importante del proceso de renovación permanente.

*Nexos con la comunidad.* Son centros educativos que mantienen vínculos con la comunidad cuyos recursos se utilizan para ampliar las oportunidades de oferta académica.

*La igualdad como valor fundamental.* Son centros educativos en donde las diferencias étnicas y de cualquier otra índole se valoran como fortalezas y la equidad se concibe como un valor esencial.

*Los profesores son expertos en la facilitación del aprendizaje.* En estos centros educativos los directores, maestros y profesores brindan atención especial al desarrollo en los estudiantes de actitudes y habilidades para la resolución de problemas, y motivan profundamente el aprendizaje en todos los estudiantes, incluyendo a los que tienen necesidades educativas especiales. Así mismo, el personal administrativo brinda un servicio de apoyo de calidad.

*El currículo presenta retos y es estimulante.* En estos centros educativos los directores, maestros y profesores propician el desarrollo de conceptos importantes y habilidades en todas las asignaturas. Esto se hace poniendo énfasis en la profundidad, la inter y multidisciplinariedad, la maestría y la comprensión. En este contexto, la memoria es un elemento auxiliar, y no esencial en el proceso de conocimiento, pues para resolver problemas hay que pensar y para pensar se requiere algo más que información.

*Se valor y se practica la evaluación como parte integral de un mejoramiento continuo personal e institucional y como parte del proceso de aprendizaje.*

*Un clima organizacional seguro y motivador para el aprendizaje.* Estos centros educativos son también percibidos como comunidades genuinas en donde todos los estudiantes son conocidos y respetados. Además, los estudiantes, el personal académico y administrativo trabajan en equipo cooperando con el fin de mantener un ambiente laboral y de aprendizaje donde prevalezca el respeto, el estímulo y el apoyo mutuo.

*Son centros educativos orientados a la calidad.* En estos centros educativos los directores, maestros y profesores centran su atención en la obtención de logros de calidad.

*Son verdaderas comunidades de aprendizaje.* Son centros educativos donde los directores, maestros y profesores, administrativos y estudiantes se sienten motivados por aprender porque ven en el aprendizaje permanente la oportunidad de crecer y son conscientes de la satisfacción personal intrínseca.

*Son centros educativos donde el pensamiento sistémico es parte integral de la cultura organizacional.* Este sentido el autor coincide con Senge (1990) en que en este tipo de institución, el personal docente y administrativo entiende que ellos y la causa de sus problemas son parte de un mismo sistema. Comprenden que si bien es cierto que no todos son culpables de los problemas que los

aquejan, todos son responsables de solucionarlos, pues no es buscando culpables como se solucionan los problemas institucionales, sino aportando permanentemente soluciones estratégicas y ejerciendo un efecto multiplicador positivo en todos los miembros de la institución. Esta actitud contribuirá a la generación de un clima organizacional conducente a la excelencia.

Concluyo, parafraseando a Pichardo (2000), que si mañana amaneciera cumpliendo 90 años, me gustaría vivir en una Costa Rica que tenga centros educativos que reúnan las características de excelencia precitadas, donde mis nietos sean educados y formados en el humanismo, la solidaridad, la ética, la innovación, la creatividad, y la criticidad.

Una Costa Rica que no sólo sea un país con altos índices de alfabetización sino también de educación, pero una educación de calidad que prepare a los niños y jóvenes para que entiendan que el futuro no se hereda, sino que se crea en el presente y que para hacerlo realidad se debe ser capaz de manipular creativamente el conocimiento y la experiencia. Una educación que los prepare para que cuando perciban los fenómenos físicos y sociales de igual forma que lo hacen los demás, sean capaces de pensar algo diferente para contribuir al desarrollo humano, social y económico integral de la sociedad. En síntesis, como afirma Pichardo, "si mañana amaneciera cumpliendo 90 años, me gustaría vivir en una Costa Rica en que la paz y el civilismo continúen siendo orgullo nacional" (p. 450)

## Referencias

Anderson, M. E. (1991). *Principals: How to train, recruit, select, induce and evaluate leaders for America's schools*. Eugene, OR: Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon.

Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Blum, R. E., Blutler, J. A., y Olson, N. L. (1987). Leadership for excellence: Research based training for principals. *Educational Leadership*, 45 (1), 25-29.

Covey, S. (1990). *Principle centered leadership*. New York: Simon & Schuster.

Department of Educational Leadership (1994). *Master in Educational Administration*. Greenville, NC: ECU.

Duttweiler, P.C. (1988). *Organizing for excellence*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.

Enochs, J.C. (November 1981): Up from Management, *Phi Delta Kappan* 63, 175.

Frymier, J., Comblett, C., Dobnmoeyer, R. y otros (1984). *One hundred good schools: A report of the good schools project*. West Lafayette, Indiana: Kappa Delta Pi.

Glickman, C.D. (1993). *Renewing America's schools: A guide for school based action*. San Francisco: Jossey Bass.

Hallinger, P. y McCary, C.E. (1990). Developing the strategic thinking of instructional leaders. *Elementary School Journal*, 91, 89-108.

Heck, R.H. (1992). Principal's instructional leadership and school performance: Implications for policy development. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 21-34.

Holdzkom, D. (1985). *Educational management: A literature review*. Raleigh, NC: North Carolina State Department of Public Instruction.

Kouzes J.M. y Posner, B.Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Levine, D. J. (1991). Creating effective schools: Findings and implications from research and practice. *Phi Delta Kappa*, 72, 389-397.

McConnell, T.R., "The function of leadership in academic institutions," in *Leadership and Social Change*, William R. Lassey, ed. (Iowa City, IA: University Associate, 1973), 169.

Pichardo, A. (2000) en Jiménez, G. y Villalobos, D. "Costa Rica en el mundo: los próximos cincuenta años", ed. (Heredia, Costa Rica: Editorial Fundación UNA, 1973), 435-451.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

Vincenzi, M. (1941) *Guía del maestro costarricense*. San José, Costa Rica: Editorial Soley y Valverde.

Vincenzi, M. (1951) *Vida ejemplar del general don Francisco Menéndez: Mensaje a los políticos de América*. San Salvador: Editorial Ahora.

Wynn, R. y Guditus, Ch. W. (1984). *Team management: Leadership by consensus*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.

