



<http://doi.org/10.15359/ree.2001-1.4>

## DESAFÍOS, PERSPECTIVAS Y PROYECCIONES DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO PARA EL SIGLO XXI

*Licda. María Eugenia Dengo\**

*La autora inicia el ensayo con un esbozo del cuadro desolador que caracteriza la cultura humana al finalizar el siglo XX. Luego hace referencia a los deterioros de Costa Rica, según el "Informe del Estado de la Nación", con los déficit en materia educacional. En ese contexto el desafío para los educadores: mayor para los administradores por su liderazgo. Propone la urgencia de un proceso concertado para el desarrollo de la educación, proyectado a diez años. En la perspectiva temporal entre modernidad y postmodernidad, se plantea la necesidad de un nuevo paradigma, a futuro, que concilie ciencia, técnica, espiritualidad dentro de un nuevo humanismo.*

*The author begins her essay outlining the desolating picture characterizing the human culture at the end of twentieth century. She discusses the steps backward that according to "The State of the Nation Report" Costa Rica has experienced as a nation in the educational field. In this context, she challenges educators, educational administrators and policy makers to exert their leadership to overcome this deteriorating trend. She stresses the urgency of a concerted process to develop and implement a ten-year educational improvement strategy. In regard to the period of time elapsing between modernity and post modernity, the author argues in favor of a new paradigm in the future that conciliates science, technique and spirituality within a new humanism.*

\* Catedrática y Profesora Emérita de la Universidad de Costa Rica, institución en la que obtuvo el grado de Licenciada en Filosofía y Letras y cursó estudios de Administración Educativa; también realizó estudios de Filosofía en la Universidad de Minnesota (E.E.U.U.). Decana de la Facultad de Educación (1964-1972), Vicerrectora de Acción Social, miembro y Presidenta del Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica, Ministra de Educación Pública (1978-1972), funcionaria de la UNESCO en Caracas, Venezuela (1983-1985). Conferenciante en ese país, ha participado en diversas actividades internacionales. De 1988 a 1995, miembro del Consejo Universitario de la Universidad Estatal a Distancia (UNED). Actual miembro y Presidenta del Consejo del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior de Costa Rica (SINAES).

*Pareciera que existen enormes  
desequilibrios entre lo que  
muchos confiaban será una  
evolución permanente y  
progresiva de la especie  
humana.*

## I. Compromiso en un cuadro problematizador

Finalizó el siglo XX dejando una tremenda sensación de desaliento hacia los rumbos de la humanidad. Pareciera que existen enormes desequilibrios entre lo que muchos confiaban será una

evolución permanente y progresiva de la especie humana y lo que, en cambio, semejan ser retrocesos en el conjunto de modelos y de normas sociales que parecen indicar, como se señala comúnmente, cambios de viraje o pérdidas de valores fundamentales. Si no deterioro en los valores, por lo menos sí, muestras de una crisis profunda a la cual no encontramos los medios indicados de superación. Crisis de la cultura que afecta todos los órdenes del sistema social y político. Mientras hay logros que verdaderamente pueden ser calificados como sorprendentes y extraordinarios en los campos de la ciencia, de la tecnología, de la exploración del espacio exterior, de la cooperación internacional, de la mundialización y su derivada globalización en lo económico —con ventajas y desventajas notorias—, el cuadro por doquier, sin embargo, es ensombrecedor. No es posible dejar en el olvido que en estos cien años han sucedido las guerras más duras que ha visto la historia, la mayoría cruentas, y la más larga, la llamada “guerra fría”, ni que han acontecido, y siguen aconteciendo, innumerables conflictos entre naciones e internos en gran cantidad de países en casi todos los continentes, con la aplicación de los armamentos más extraordinarios, producto del avance tecnológico que, en este aspecto, lleva la delantera. La violencia se encuentra en muy variadas manifestaciones, desde la doméstica, la que lesiona a la mujer y a los niños, como también a nivel de conflictos de toda clase dentro de los países, especialmente, asumiendo formas de delincuencia y de terrorismo. También imperan por doquier diversos tipos de lacras sociales, en particular las que se propagan por la corrupción, pública y privada, y por la proliferación del comercio de drogas; los instrumentos políticos y policiales parecieran ser incapaces de ponerles coto o, al menos control, a estos problemas.

A este cuadro se agrega el del aumento de la pobreza, que corre parejo con el aumento de la población, en particular en los países de América Latina.

Sin embargo, no podemos asumir una posición solamente negativa y derrotista. La humanidad, siguiendo el símbolo del ave fénix, siempre resurge de sus propias cenizas, y a veces los períodos de desaliento, de eso que llamamos “crisis social”, son transiciones para un despertar, son especie de fermentos para nuevos desarrollos de la cultura. En verdad que no debemos perder la esperanza

*La humanidad, siguiendo el símbolo del ave fénix, siempre resurge de sus propias cenizas, y a veces los períodos de desaliento, de eso que llamamos "crisis social", son transiciones para un despertar, son especie de fermentos para nuevos desarrollos de la cultura.*

en la fortaleza del espíritu humano y en su permanente capacidad de renacimiento. La educación, cuya esencia es inherente a esa fortaleza, es ejemplo viviente de la posibilidad de evolución y de progreso de las colectividades humanas, lo cual es siempre motivo de optimismo para fundamentar en ella los procesos de mejoramiento. Ciertamente que en el contraste con toda esta acuciante problemática, encuentra ella sus retos y

sus grandes desafíos. ¿Cuál podrá ser un serio desafío que nos debe hacer pensar a todos los costarricenses, no solo a los administradores de la educación, pero a estos muy particularmente, por la función de liderazgo que les corresponde? Volvamos la atención hacia informaciones que de alguna manera ya sabíamos, pero que ahora las hace más patentes el último Informe del Estado de la Nación, el quinto en realizarse, que se acaba de dar a conocer.

Si por un lado ha aumentado el promedio de vida de los costarricenses en 30 años—siendo el promedio ahora de 76 años—, por otro, el índice de muertes violentas ha crecido peligrosamente. La investigación efectuada señala deterioros especialmente en seis aspectos: educación, salud, producción (que aunque registró un fuerte crecimiento en 1998 podría no ser duradero), pobreza (que aunque en términos totales ha disminuido, el indicador podría desmejorarse), vivienda y la distribución del ingreso, en lo que se señala como un marcado desequilibrio de capacidad económica entre los grupos de gente privilegiada que acumula bienes y los más pobres que carecen casi de todo. Lo que en realidad resulta alarmante para la equidad democrática que ha distinguido al país. Personalmente considero que este último problema, el cual naturalmente incide en los más pobres de la población, y el de la educación, son los que más deben preocuparnos a los educadores. Todos o casi todos sabemos que la incorporación a la educación secundaria ha venido siendo bastante deficiente en nuestro país, hasta tal punto que ahora el dato es que uno de cada dos jóvenes (casi el 50% para mayor precisión) está fuera del sistema. Pero esto no es todo: entre los que sí asisten a los centros educativos de segunda enseñanza se encuentran cifras muy altas de reprobación, lo cual se convierte en causa de altos niveles de abandono escolar. Entonces, si bien la exclusión escolar no es en sí un problema de incorporación a los centros educativos, a lo largo de algunos años llega a serlo.

Desde hace algún tiempo, en que me correspondió colaborar en una comisión en CONARE, he considerado que es necesario, por no decir urgente, que ya sean las universidades o ya el Ministerio de Educación Pública convoquen a una concertación entre diversos sectores calificados, de los universitarios, de los educadores de otros niveles, de los gremios magisteriales y de la sociedad civil en general, a fin de analizar y deseablemente, llegar a acuerdos sobre qué vías implementar para buscar soluciones a estos problemas. Un proyecto educativo para unos diez años se hace indispensable para el país, y que los grupos implicados se comprometan con éste. Han pasado unos pocos años, pero persisten los asuntos críticos para la educación nacional. Por ello creo que precisamente es en esa problemática donde radica uno de los principales desafíos que los administradores educativos pueden enfrentar, repito, como líderes, puesto que ya sea como directores de instituciones de cualquier nivel, ya como supervisores o asesores, o incluso en cargos de educación superior, estos asuntos son de los de mayor trascendencia social que pueden encontrar. Por ejemplo, el trauma de la deserción o abandono escolar (denominémoslo así, porque en realidad eso es: para el sistema, para la vida del joven o la joven, para la familia, aunque no sean conscientes de ello) ya sea en segundo o en tercer ciclo, o aún en el no ingreso a la diversificada, constituye una deficiencia lamentable para la sociedad. Esto, que usualmente está relacionado con problemas de aprendizaje, o con problemas económicos, en la mayoría de los casos, o de relaciones internas de las familias, en no pocas ocasiones con la desintegración familiar, o, a veces, inclusive con los pocos hábitos de estudio de los educandos, no es un problema exclusivo, de ningún modo, de los docentes, ni tampoco solo de las primeras autoridades del ministerio o de las instituciones privadas; es un problema de orden social cuya solución, o al menos su propósito de mejoramiento, puede estar, en gran parte, en manos de los administradores.

Para sintetizar este panorama, que está presente, pero también se proyecta hacia el siglo XXI, puesto que, como se ha dicho, algunos indicadores son tendencias que parecen agravarse, pero otros son aspectos que ya se han agravado en la actualidad; para resumir, repito, en toda esta situación de la sociedad se cifran los más serios desafíos, y a la vez las más comprometedoras perspectivas que pueden enfrentar los administradores educativos, en el presente y de cara al futuro, a corto y a mediano plazo, como costarricenses, como personas de su tiempo y de su medio y, especialmente, como profesionales conscientes y comprometidos con la sociedad.



## 2. Perspectiva en el tiempo

El reloj de la historia ha marcado, desde hace ya bastante tiempo, la salida de la época de la modernidad para orientarse por la llamada posmodernidad; en realidad son varias décadas las que vienen caracterizando esta corriente cultural que algunos llaman "la explosión postmoderna" (Araya, 1993). Dicha corriente pretende interpretar bajo una nueva luz los cambios culturales, políticos y económicos que se han presentado en el mundo en el transcurrir de la segunda mitad del siglo XX.

La modernidad se refiere a aquel período que, con sus raíces en el Renacimiento, por lo cual es heredera en gran parte del humanismo, florece en la Ilustración del siglo XVIII, y por muchas vías, continúa hasta nuestro tiempo. Descartes es considerado el primer filósofo moderno. Asimismo, surgió el florecimiento de la ciencia bajo los patrones señalados por los grandes físicos y astrónomos como Galileo, Newton, Kepler y Copérnico, que produjeron una interpretación del cosmos y de las leyes que lo rigen. La filosofía de la modernidad, en gran parte, trató de formar una correcta representación del mundo, representación a la que se denominó "un espejo de la naturaleza". En los aspectos políticos, los principios de la modernidad son los valores liberales de la Ilustración occidental, a saber, la igualdad, la libertad y la justicia, conjugados en las democracias modernas: igualdad de los individuos ante las leyes, sin discriminación por sexo, raza o credo; derechos políticos y civiles, como libertad de expresión, de religión, de reunión, de movilización, etc. En fin, valores y derechos que han dado garantías al ser humano en el mundo moderno, a gran escala, en la mayoría de los países. Y todo esto es lo que puede acertadamente llamarse la "dignidad de la modernidad". (Wilber, 1998).

La posmodernidad se ha caracterizado por un rompimiento marcado, aunque no absoluto, (porque el ser humano no puede prescindir de la racionalidad que dirige gran parte de su vida) con los modelos rígidos del racionalismo y con la evidencia epistemológica por medio de la comprobación exacta de la percepción racional. Y, en sustitución del "pienso, luego existo" cartesiano, se ha promulgado la validez del "siento luego existo", de la filosofía agustiniana. Si Descartes fue, en gran sentido, el símbolo del pensamiento moderno, el filósofo francés Derrida ha sido uno de los propulsores del postmodernismo. Se ha tratado de reivindicar el poder de los instintos, de la creatividad y de la espontaneidad frente al cálculo frío de las categorías intelectuales (Araya, 1993). Si la industrialización marcó el proceso cultural y productivo de la modernidad, la ola de la informática ha marcado el de la posmodernidad. Si la máquina de vapor y la de combustión interna han sido el instrumento por excelencia de la

modernidad, la Internet y es de la postmodernidad. Así, si los hombres cuando inventaron la escritura escribían en piedra, y luego en papiros, y pasando miles de años en papel, y luego con el dominio de la imprenta publicaron libros, las culturas actuales escriben en el espacio, valiéndose del satélite.

¿Qué pasa entonces con la educación? Ya un Rousseau anunciaba, a su manera, la postmodernidad educacional, al exaltar la naturaleza, la centricidad en el educando y la validez del sentimiento. Pero es el siglo XIX el que viene a marcar más claramente la edad moderna, dándole, con Herbart, con Spencer y con otros, primacía al desarrollo intelectual, movimiento que en el siglo XX se ve neutralizado por las tendencias sociales de la educación, por la creatividad y la libertad para los educandos, de lo que fue abanderado el movimiento de la "escuela activa", por la educación relacionada con el trabajo y semillero de la democracia y por tendencias más recientes, como las psicológicas del estructuralismo, de la psicología genética y del constructivismo, que ponen el énfasis en la persona del educando y su capacidad de aprender y en los procesos, más que en los contenidos cognoscitivos, corrientes que, indudablemente, han tenido su fuerte repercusión en la formación de los administradores, junto con las propiamente relativas a este campo. Lo interesante es que, actualmente, y siguiendo a cabalidad las corrientes postmodernas, está en boga la "inteligencia emocional", basada en el hallazgo de que el lóbulo prefrontal derecho del cerebro tiene mayor capacidad emocional que el izquierdo, más orientado a las operaciones racionales y al control de las emociones. Reivindica Goleman, con énfasis, la premisa de que la pasión desborda a la razón. Esto tiene gran trascendencia para la educación que, obviamente, debe propender al equilibrio y no a fortalecer solamente una orientación parcial, pero, en todo caso, proporciona una gran veta para la creatividad y para fortalecer las relaciones humanas armoniosas. Esta corriente se complementa, con gran fruto, con la de las inteligencias múltiples, que da mucha luz sobre una gran cantidad de problemas que anteriormente se consideraban de aprendizaje y que ahora abre el horizonte a una mayor exploración de las capacidades de los educandos.

Si bien, insisto, las anteriormente citadas son corrientes que se centran más en el aprendizaje y, por ende, en el currículo, no pueden ser ajenas a los administradores educativos porque, considero, con mucho énfasis, que el administrador debe ser un profesional que esté a cargo del proceso educativo completo. Es decir, juzgo que los administradores educativos deben comprender tanto sus aspectos específicamente profesionales, como son la gestión, el financiamiento y los recursos humanos, la organización, la planificación, la evaluación institucional, pero que, además, con un amplio criterio, deben ser también los conductores y los supervisores de los procesos globales, capaces de

asesorar y de orientara los docentes y, por lo tanto, deben ser conocedores de las tendencias teóricas y prácticas por las que estos se rigen.

Para ser más concordantes con nuestro tema, consideremos las corrientes que han orientado y orientan la administración educativa a partir de la Segunda Guerra Mundial, en que esta disciplina se puso de moda porque se comprendió que era indispensable organizar y planificar, a fin de obtener resultados positivos. Es por eso que la administración hace un ingreso más bien tardío en la historia de la educación, aunque en las décadas anteriores sí existía la supervisión, pero no con ese nombre, sino con el de "inspección", y existían también los directores de instituciones educativas, que generalmente provenían de ser profesores o maestros (y posiblemente en nuestro país, también abogados, porque la tradición nacional ha privilegiado siempre la participación de este gremio profesional). Así, pues, surge esta corriente, desde la muy conocida teoría clásica, pasando por los otros enfoques, como el humanístico que enfatiza las relaciones humanas; la concepción neoclásica que determina objetivos; la teoría estructuralista de Weber, la del comportamiento, hasta los recientes enfoques, como el sistémico y el de la planificación estratégica, la calidad total, la corriente de Toffler y la reingeniería. ¿En dónde estamos ahora, dentro de ese reloj de los tiempos, en el caso de la administración educativa? Creo que la respuesta, más que un asunto de posiciones teóricas, es de análisis de las situaciones de realidad del país, de la posición pensante que deberán adoptar los responsables de administrar la educación nacional de acuerdo con las necesidades sentidas, y en relación con los diferentes niveles y modalidades. ¿Y hacia dónde se marchará en el futuro? No hay duda de que será el dominio de la tecnología y de los hallazgos científicos lo que va a ir determinando las perspectivas de esta disciplina y de las funciones de los administradores educativos.

Creo que lo más importante, como profesionales y como personas de su época y de su país, deberá ser mantenerse al día, propender a las relaciones humanas armoniosas y constructivas; que las máquinas no rijan la vida humana, sino que se pongan al servicio de las personas, y que las utilicemos viendo en ellas lo que son: instrumentos y no fines. Que la tecnología sea útil pero no subyugue a los individuos. Hay que reivindicar el humanismo, darle su lugar siempre al ser humano, donde y cuando sea que esté. Pienso que el siglo XXI tendrá que producir un nuevo humanismo, que conjugue la ciencia y la tecnología con las humanidades en las que siempre se ha sabido manifestar la creatividad de los hombres y de las mujeres; que se busque la confluencia entre la ciencia y la espiritualidad, siguiendo la corriente que ya actualmente cultivan un Capra, un Bohm, un Maslow y un Wilber (véase, por ejemplo *El Punto Crucial* y *El Paradigma Holográfico*). Y que se magnifique la utilización del conocimiento

en provecho de la sociedad. Porque, como ha dicho un colega de la educación con mucha razón: "el conocimiento es la variable clave que controla todas las demás y se convierte en la gran prioridad para diseñar la estrategia de modernización de la educación". (López, 1991).

### 3. Proyección profesional

Pienso en la proyección de los administradores en educativos procesos de gestión, de la administración de recursos humanos, de la conducción de instituciones de todo nivel, y de la educación no formal, la cual llegará a ser cuantitativamente muy relevante en el futuro, dadas las tendencias actuales en este campo, y también la progresiva tendencia a la desescolarización (que ya se viene presentando) y a la educación a distancia. Los administradores serán los responsables de los procesos.

Deberán, con esa capacidad que les dará la formación, el progreso del conocimiento y los instrumentos técnicos con que cuenten, hacer manifiesta su figura de líderes, conducir una gestión que propenda a mejorar la calidad de la educación, cualquiera que sea la modalidad que esta siga, poner el financiamiento al servicio de la educación y no a la inversa, propiciar una gerencia democrática mediante el trabajo en equipo del personal a su cargo, motivar a ese personal para una labor creativa y constructiva. Para todo ello, deberán ser personas que tengan adaptación al medio, analizando la comunidad en la que se desenvuelven, conociendo el pasado histórico del país para proyectarlo al presente y planificar para el futuro. Y, lo principal, que tengan una real capacidad de decisión, iluminada por el discernimiento. Muchos de los errores que se cometen en las instituciones, y aún en la comunidad y en el país, se originan por la falta de decisión de los responsables de la gestión. Finalmente, considero que un factor necesario a todo profesional, y en este caso aún más, es el fortalecimiento de los valores, en particular de la ética: una recia configuración ética, tanto en lo personal como en lo profesional, es un ingrediente de primera importancia para orientar todo proceso formativo, y más aún cuando se trata de formar niños y jóvenes y de dirigir personal de educación, se trata. Una institución, una gestión llevada adelante por una persona que encarne sólidos valores éticos, será una gestión que se proyectará en la comunidad y en el tiempo, como una gestión ejemplar; que esa llegue a ser la de los administradores de la educación de este país en el siglo que se inicia, para beneficio de la comunidad como un todo!





## Referencias

Araya, F. (1993). *En el eje del tiempo. La explosión postmoderna*. San José: C.R. EUNED.

PNUD/CONARE/ (1999 y 2000). Defensoría de los Habitantes. *Estado de la nación, en desarrollo humano sostenible*. N° 5 y 6.

Hallak, J. (1991). *Invertir en el futuro. Definir las prioridades educacionales en el mundo en desarrollo*. Madrid: Ed. Tecnos.

López, G. (1991). *¿Quién es responsable por la modernización?* IGLU (Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario) Canadá: IGLU.

Mena, O. (1998). *Gerencia financiera* (Antología). Facultad de Educación U SEP/Maestría en Educación Superior.

Wilber, K. (1998). *The marriage of sense and soul, Integrating Science and Religion*. New York: Random House.