

---

**CONGRESO  
IBEROAMERICANO**  
DE CIENCIA, TECNOLOGÍA,  
INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN

---

BUENOS AIRES, ARGENTINA  
12, 13 Y 14 DE NOVIEMBRE 2014

---

**CONGRESSO  
IBERO-AMERICANO**  
DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA,  
INOVAÇÃO E EDUCAÇÃO

---

BUENOS AIRES, ARGENTINA  
12, 13 Y 14 DE NOVIEMBRO 2014

**Administración educativa: la planificación estratégica y  
las prácticas gerenciales integrando la tecnología,  
su impacto en la educación.**

FERNANDEZ, S; ROSALES, M.

## **Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación**

FERNANDEZ,S; ROSALES,M.

### **Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación**

“Sin la escuela no hay orden social, como no lo hay sin libertad, como no lo hay sin moralidad pública, como no lo hay sin trabajo organizado, como no lo hay sin administración pública”

Hostos (O.C.1939)

La educación es un proceso permanente que demanda continuidad y planificación a largo plazo, superar lo inmediato, la desinformación y la discontinuidad administrativa que caracteriza la educación de hoy...

Freire (1989)

Comenzamos nuestra ponencia basada en experiencias, citando a estos grandes filósofos educadores ya que nuestros puestos como administradores escolares, son puestos de grandes retos y en los cuales tenemos la responsabilidad de asumir la toma de decisiones para el bien y la prosperidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se dan en nuestras instituciones educativas.

Nuestra presentación tiene los siguientes objetivos:

- Definir el modelo de Calidad Total en la Educación e identificar sus componentes e implicaciones.
- Definir en qué consiste la Administración Educativa a la luz del modelo de calidad total.
- Describir la planificación estratégica y discutir su implicación a la gerencia educativa en P.R.
- Identificar diferentes prácticas gerenciales integrando la tecnología que ayudan a ser exitosos administradores educativos.
- Modelar y poner en práctica algunas de las prácticas gerenciales.

## Introducción

Hoy en día vivimos en un mundo de cambios acelerados que requiere de nuevos aprendizajes, y la posibilidad de disponer de múltiples saberes.

Las instituciones escolares presentan una serie de problemas y necesidades dentro de su estructura y funcionamiento, por lo cual amerita una reflexión y formación permanente.

Y nos preguntamos: ¿Cómo iniciar el proceso hacia la calidad educativa?

La aspiración fundamental del Sistema de Educación de Puerto Rico es alcanzar una educación de excelencia en todos sus niveles. El estudiante<sup>1</sup> es el centro del sistema educativo y como tal se le reconoce el derecho a una educación plena (Ley Orgánica para el Departamento de Educación de Puerto Rico, 1999). Esta aspiración armoniza con el principio educativo consagrado en la Constitución de Puerto Rico que establece el derecho de toda persona a una educación que propenda al pleno desarrollo de su personalidad, capacidad, y al fortalecimiento de sus derechos, de sus libertades fundamentales y la dignidad del ser humano. Por ende, uno de los propósitos principales del Sistema Educativo Puertorriqueño es cumplir con el mandato constitucional que establece el desarrollo integral del estudiante.

En la Carta Circular del Departamento de Educación de Puerto Rico, titulada Principios y Normas Generales para la Organización de las Escuelas Elementales de la Comunidad (Cesar, 2003), se establece que por medio de la educación se aspira a desarrollar ciudadanos con actitudes democráticas y con una conciencia social fundamentada en el respeto a los derechos de todos los miembros de nuestra sociedad. Asimismo, el Departamento de Educación propicia la formación de un individuo competente, socialmente productivo e independiente, capaz de desarrollar plenamente sus talentos. Para lograr estas metas, las escuelas tienen como fin principal proveer una educación de excelencia. Por tanto, el núcleo del sistema educativo en Puerto Rico es el estudiante y el maestro se convierte en el facilitador del proceso de aprendizaje. Por consiguiente, el maestro debe brindar a sus estudiantes experiencias de aprendizaje enriquecedoras. Para cumplir con esto, se necesita que el maestro refleje un compromiso en su labor y a la vez muestre una iniciativa hacia proyectos innovadores con respecto a la educación, que ayude a motivar a sus estudiantes a aprender de una forma dinámica, y que lleve al mismo a tener una participación activa en el salón de clases.

El maestro es el recurso principal del proceso educativo. Su función primordial consiste en ayudar a los alumnos a descubrir sus capacidades, a realizarlas y a desarrollar actitudes y formas de comportamiento que les permitan desenvolverse como miembros de la comunidad (Ley Orgánica para el Departamento de Educación de Puerto Rico, Art. 4.01, 1999). Los maestros deben reflejar cierta iniciativa hacia nuevos enfoques, a lo innovador con respecto a la educación, para así demostrar ser agentes de cambio en nuestras escuelas y convertirse en los protagonistas de los proyectos educativos.

---

<sup>1</sup> Nota del autor: El masculino se utilizará para atender tanto al género masculino como al femenino.

En la Ley Orgánica del Departamento de Educación de Puerto Rico (1999), específicamente en su Artículo 2.12 se establece que el director de escuela será responsable ante el Secretario y el Consejo Escolar del desenvolvimiento académico y administrativo de la escuela y será también el representante de ésta ante la comunidad. Igualmente, en la Ley Orgánica se plantea que entre las funciones del director de escuela se encuentran: evaluar la efectividad del proceso de enseñanza y de aprendizaje utilizando diferentes modalidades. También es responsable de fomentar en los maestros el desarrollo de proyectos innovadores y el trabajo de investigación. Además, el director de escuela en su rol de supervisor, promueve el desarrollo por medio de la aceptación de responsabilidad y de interés por la labor creadora más que por la dependencia y la conformidad.

### Características del siglo 21:

- ✓ Rápido
- ✓ Flexible
- ✓ Enfocado al cliente
- ✓ Amigable
- ✓ Humanista
- ✓ Altamente competitivo



### ¿Qué es Calidad Total?

El concepto de Calidad Total surgió en el mundo empresarial, concretamente en Japón, como control de calidad total, aparejado a otro concepto: justo a tiempo; luego pasó a los Estados Unidos de Norteamérica, y más tarde a Europa. No obstante, los primeros estudios sobre el control de calidad se llevaron a cabo en Estados Unidos en los años veinte, aunque no fue hasta principios de los cuarenta cuando E.W. Deming participa en el desarrollo de un proyecto de técnicas estadísticas para el control de calidad en las industrias. En esta primera fase, la preocupación principal la constituyó la calidad del **producto** que se medía con criterios definidos por la propia empresa.

A partir de los años cincuenta y hasta la década de los setenta, el concepto de calidad tiene un gran desarrollo en Japón. En el contexto de la reconstrucción del país tras la Segunda Guerra Mundial, la presencia de dos teóricos norteamericanos de la calidad, E.W. Deming y J.M. Juran, contribuyó a la emergencia del sistema integral de gestión de la calidad denominado *Company-Wide Quality Control*. Se trata de un "sistema y estrategia de gestión que implica a todo el personal de la empresa en la mejora continua de la calidad de los productos y de los servicios. Por ello, puede decirse que el foco de atención de esta fase lo constituyó la **participación de los trabajadores** en la mejora de la calidad.

A mediados de los setenta y a lo largo de la década siguiente la gestión para la calidad adquiere un nuevo auge en los Estados Unidos y surgen nuevas asociaciones para la promoción de la calidad, como el *National Advisory Council for Quality* (NACQ) en 1982, y el *National Productivity Advisory Committee* (NPAC) en 1983. En 1987 se

instituyó el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. A finales de los ochenta la GCT comienza a extenderse en Europa promovida por la European Foundation for Quality Management. Durante esta tercera fase se define la calidad como satisfacción de las necesidades del cliente por lo que la preocupación principal la constituye, precisamente, **la satisfacción del cliente**.

Según Deming (1988), la gerencia de calidad total es una técnica de administración que se basa en 3 principios:

- 1) Está orientado hacia el cliente,
- 2) Hace énfasis en el proceso o la forma de hacer las cosas
- 3) Se sostiene bajo el esfuerzo del mejoramiento continuo de la organización

### ¿Qué es Calidad Total en Educación?

Implica cubrir con satisfacción todas estas áreas:



### ¿Cómo iniciar el proceso hacia la calidad educativa?

Etapas para su desarrollo:

- Sensibilizar a toda la comunidad educativa
- Formar el equipo de autoevaluación

- Desarrollar la autoevaluación
- Elaborar el plan de mejora.

### ¿Cómo lo logramos?

- **Sensibilización-** se promueve la cultura de la evaluación con base en la mejora continua y se genera en la comunidad escolar el compromiso para adoptar de manera voluntaria el sistema de autoevaluación.
- **Equipo de autoevaluación-** se constituye, se capacita y se le entregan: instrumentos y herramientas.
- **Se efectúa la autoevaluación-** se aplican los instrumentos y se analizan los datos.
- **Se elabora el plan de mejora-** se constituye un grupo de trabajo, se elabora el plan, se desarrolla, se evalúa y se mejora.

Una función muy importante de la educación consiste en lograr formar ciudadanos que sean productivos y seguidores de las leyes e ideales de la sociedad. A través de la enseñanza y desde los primeros años de un niño hasta su adultez, se les está tratando de enseñar lo que son los valores, calidad de vida y se les ofrece hasta principios morales, y en ocasiones religiosos, para que cuando crezcan y continúen desarrollándose sean mejores hombres y mujeres. Los maestros deben tener la responsabilidad como educadores de enseñarles la importancia de vivir una vida correcta. Se debe aprender y enseñar a ser seres integrales, tanto material como espiritualmente y la educación debe promover la mejor calidad de vida, que tanta falta hace en el país. Por lo tanto, se espera que los maestros sean personas ejemplares y agentes de cambio.

La tarea del director de escuela como agente de cambio, consiste en facilitar un clima de respeto mutuo, de libre expresión, de crítica constructiva, de afán de superación, de propiciar situaciones para que el maestro pueda experimentar, pueda entender y mejorar su propio acto de enseñar.

En Puerto Rico, uno de los fines de la escuela es poder brindar una educación que propenda atender el pleno desarrollo de la personalidad, el cultivo de la sensibilidad, de los valores efectivos y de la capacidad pensante en el educando. La aspiración fundamental es la excelencia. Para lograr la excelencia, la escuela debe ser una buena escuela y para que una escuela sea buena, debe ser efectiva en el proceso de enseñanza y de aprendizaje, o sea en su ejecución.

El objetivo real de toda escuela es llegar a ser una escuela efectiva por tanto, llegar a ser una escuela comprometida con la educación. Barth (1990) ofrece definición sobre lo que es una escuela efectiva. Este ve una escuela efectiva o una buena escuela, como aquella dónde a él le gustaría trabajar, ya sea como maestro o como director. Sería una escuela donde le gustaría que sus hijos estudiaran y que él se sintiera orgulloso de pertenecer a ella. Es una escuela en la que cada integrante enseña y aprende simultáneamente, donde todos contribuyen hacia un mismo fin. Asimismo, Barth (1990) expone que las escuelas efectivas son conocidas por el liderazgo del director escolar, caracterizado por la atención sustancial, el conocimiento amplio y penetrante de un enfoque instruccional, un clima seguro y ordenado que dirija

el proceso de enseñanza y aprendizaje. También, el comportamiento del maestro logra las expectativas de los estudiantes, uso de las medidas de aprovechamiento básico para la evaluación del programa. Por tanto, el éxito o el fracaso de una escuela puede ser explicado determinando la interacción que ocurre en la escuela y las variables que contribuyen a los resultados tales como un ambiente educativo enriquecido, que propicie en los estudiantes el proceso de enseñanza y aprendizaje de una forma dinámica e innovadora.

Históricamente en Puerto Rico, se ha considerado la educación como una vía que permite al individuo escalar niveles sociales más elevados. La educación puertorriqueña pareció cumplir más cabalmente con este postulado. De modo que, contar con una buena preparación académica era, en cierta medida, sinónimo de persona educada. Con el crecimiento en número y un tanto vertiginoso de las instituciones educativas en todos los niveles académicos, empezó a debilitarse tanto la efectividad como la mística de la educación. Este debilitamiento se reflejó al comienzo de diversas maneras, a saber: conducta poco aceptable de parte de grupos estudiantiles; aparente apatía de muchos padres hacia la labor que realiza la escuela; señales de falta de dedicación o ausencia de compromiso de algunos maestros y pobre articulación entre la escuela y otras instituciones de la comunidad.

El fenómeno educativo que se vive hoy en día en Puerto Rico, transcurre en forma paralela con la problemática que, en términos educativos, están confrontando contemporáneamente los Estados Unidos. La nación norteamericana - que siempre se había caracterizado por su liderazgo en el nivel internacional en campos tales como: el científico, educativo y económico, entre otros - se encuentra en el presente desplazada de ese lugar. Esta aseveración se apoya en una serie de estudios cuyos resultados han venido publicándose en los últimos años. El análisis perspectivo del problema, plantea el peligro que representa el hecho de que la ola de mediocridad que viene azotando a los sistemas educativos derrumbe los propios fundamentos de la educación. Esto es válido no solamente para la sociedad norteamericana, sino también para la puertorriqueña. Si la educación aspira a retener la posición de vanguardia que por muchos años la caracterizó es preciso que se tomen medidas drásticas capaces, por una parte de romper con esquemas convencionales; por otra de lograr que devuelva a las manos de los educadores expertos, competentes y dedicados, la dirección de los sistemas educativos.

Es urgente que la educación se fortalezca y supere la falta de calidad que padece hoy en día. El llamado que se enfatiza es, por lo tanto, hacia el logro de una educación de excelencia. El mejoramiento de la educación ha venido planteándose incesantemente en Puerto Rico desde antes de la década de los 80'. Esta situación se ha hecho más evidente durante los últimos años de esta década. La excelencia en la educación se ha convertido en el tema obligado, no sólo entre educadores, sino también entre economistas, políticos, grupos cívicos, estudiantes universitarios y otros sectores de la comunidad puertorriqueña que se interesan y se preocupan por estos asuntos.

### **Definición de Administración Educativa**

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de utilizar sus demás recursos para alcanzar las metas establecidas (Stoner, Gilbert & Freeman, 1997).

La Administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes.

La administración consiste en lograr los objetivos con la ayuda de todos los 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 (Castillo, 2000)

### **Características del Director Escolar**

Uno de los procesos educativos en el cuál las implicaciones del cambio son evidentes, es la supervisión escolar. Como dice Torruellas, “la función de la supervisión no es sólo sostener el programa educativo existente sino también mejorarlo” (Torruellas de Jesús, 1977). Para el logro de este mejoramiento es necesario contar con la totalidad de los esfuerzos del personal docente escolar, muy particular el de los maestros y del mismo director. La supervisión es ejercer liderazgo en el mejoramiento del programa educativo y en el proceso de crecimiento del personal que participa en el programa. Es laborar en equipo con maestros, directores de escuela y supervisores, todos unidos, respetándose mutuamente, para que la labor educativa pueda desarrollarse en forma normal y beneficiosa.

La supervisión del director de escuela debe inspirar y ayudar al maestro para que éste pueda realizar su trabajo más efectivamente y con mayor independencia. Es necesario que se provoquen cambios en el comportamiento del maestro para poder ajustar su personalidad al medio en que convive actualmente. La responsabilidad de lograr cambios recae sobre el director de escuela. Para lograr esta tarea de lograr cambios, el director de escuela deberá ser persona en constante proceso de autorrealización y búsqueda del conocimiento. Con su entusiasmo, inteligencia y creatividad podrá ayudar al, estimular y dirigir al maestro para que él se atreva a poner a prueba nuevos modos de instrucción y nuevas estrategias pedagógicas destinadas a realizar los propósitos educativos de los estudiantes.

Por otra parte, el rol del director como agente de cambio debe estar presente en todas las tareas de las cuales es responsable. Entre estas tareas se encuentran: desarrollar, diseñar o rediseñar el currículo de lo que se va a enseñar, organizar la instrucción, reclutar personal para la escuela, materiales necesarios para los maestros y el personal, facilitar la educación en servicio, planificando e implantando experiencias de aprendizaje para mejorar la labor del maestro. Esto involucra consultas, excursiones, seminarios, conferencias y clases demostrativas entre otros. Igualmente, orientar a los miembros de la facultad, proveer información básica y necesaria para llevar a cabo sus responsabilidades, relacionarse con los servicios especiales a los estudiantes, fomentar las relaciones públicas y realizar evaluaciones sobre la instrucción y su ejecución como director escolar.

El director escolar puede contribuir al cambio en la conducta del personal docente si se dedica a:

- ayudar a descubrir nuevos problemas
- ayudar a seleccionar nuevos objetivos educativos



- coopera en diversos programas de investigación o estudios
- estimula una mayor creatividad y originalidad
- apoya y estimula especialmente a los que se inician en la docencia
- proporciona materiales a los maestros y al personal de apoyo
- ayuda a preparar y utilizar criterios de evaluación
- escucha con simpatía y comprensión los problemas del personal
- establece buenas relaciones con los maestros
- sugiere posibles métodos de mejoramiento y de formación profesional proporcionada por instituciones
- estimula y apoya actividades profesionales
- coordina investigaciones que tengan impacto en la educación.

Además, los directores escolares efectivos deben poseer un liderazgo, el cual inspire a los maestros a unirse en el logro de la misión de la escuela. Igualmente, el director de escuela debe aplicar habilidades efectivas de relaciones humanas, tener habilidades de comunicación en la cual articule persuasivamente sus creencias y defienda sus decisiones. Otra característica que es de mucha importancia es saber cómo enfrentar situaciones difíciles por medio del empleo de métodos de resolución de conflictos. El director de escuela debe entender los valores y metas de la comunidad educativa, las cuales se pueden lograr a través del currículo. También el director se encarga de evaluar regularmente los métodos y estrategias de enseñanza en el salón de clases, con el fin de asegurar que éstos sean apropiados y variados.

Asimismo, Davis y Thomas (1992), en su libro: Escuelas eficaces y Profesores eficientes, establecen que existen unas características esenciales que los investigadores identificaron para un director eficaz. Estas son: poseer una visión clara de la dirección y objetivo de la escuela, fomentar un clima escolar favorable, controlar y evaluar el progreso de los maestros, ser cooperador, disponer de muchos recursos e iniciativa utilizando de forma creativa estos recursos materiales y humanos, poseer habilidades de liderazgo, ser diestro en la solución de problemas, tener habilidades sociales, ser competentes profesionalmente, dar ejemplo de trabajo duro y constante, ser servicial, intervenir de forma positiva y estimuladora, delegar responsabilidades, compartir la toma de decisiones y la solución de problemas, estar siempre por delante de los acontecimientos y ser comunicativo.

El Administrador Educativo o Director Escolar deberá:

- Planificar
- Tomar decisiones
- Utilizar los recursos sabiamente
- Coordinar al personal docente y administrativo
- Ejercer liderazgo
- Desarrollar un clima organizacional
- Utilizar técnicas y prácticas gerenciales
- Facilitar los cambios que respondan a las necesidades de la comunidad

educativa

### **Planificación vs Estrategia**

**Planificar** - es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable.

**Estrategia-** conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

### **Definiciones de Planificación Estratégica**

Drucker (1993) define planificación como la función gerencial que incluye las decisiones y acciones para asegurar resultados futuros.

La planificación estratégica es el proceso por el cual una organización prevé su futuro y desarrolla los procedimientos necesarios para lograrlo (Martinelli, 1997)

Planificación estratégica es un proceso continuo, analítico y comprensivo que incluye tanto la formulación como la implantación de una estrategia.

Por medio de la planificación estratégica se identifica claramente cómo se visualiza la organización, se establece la dirección que debe seguir y se determina cuanto tiempo tomara y como se alcanzará esa meta propuesta.

### **Beneficios de crear un Plan Estratégico**

- ✓ Mejora el desempeño de la organización
- ✓ Tiene un efecto estimulante en las personas.
- ✓ Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.
- ✓ Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones, como por ejemplo la asignación de recursos humanos, financieros, etc.
- ✓ Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

### **La Administración y la Gerencia**

Los diccionarios definen gerencia como el arte de coordinar los elementos o factores de producción hacia el logro de los propósitos de una organización.

Las prácticas gerenciales son el conjunto de prácticas utilizadas para obtener el producto esperado a través del uso apropiado de la fuerza laboral, los materiales y las máquinas.

La gerencia es una práctica, más que una ciencia o profesión (Drucker 1993).

Según Drucker (1993), los gerentes tienen tres funciones básicas:

1. Manejar una empresa para el logro de los objetivos
2. Convertir a los recursos humanos y materiales de la organización en una empresa
3. Manejar a los trabajadores y al trabajo

### **Implicación a la gerencia educativa en Puerto Rico**

El sistema educativo en Puerto Rico, tanto en el ámbito escolar como universitario utiliza muchos elementos del modelo estratégico.

Ya que el sistema de Puerto Rico. es altamente reglamentado, la planificación de estratégica puede resultar una herramienta efectiva para los administradores educativos.

En la actualidad el proceso intenta involucrar a todos los miembros de la escuela tanto del personal docente como del administrativo. Y la tendencia administrativa es de descentralización.

*“Las organizaciones se parecen a sus dirigentes, experimentan grandes cambios y están en ambientes de incertidumbres. La clave del éxito está en combatir las Miopías Organizacionales...”*

## **Algunas Técnicas Gerenciales**

### **1. Reingeniería**

Está muy relacionada con la gerencia de calidad total. Es el acto de repensar y rediseñar radicalmente los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas en índices críticos tales como: costo, calidad, servicio y rapidez (Bukis, 1998 y Smallwood, 1996). Existen 3 razones fundamentales para utilizar la reingeniería: desesperación, visión y ambición.

### **2. Apoderamiento o “empowerment”**

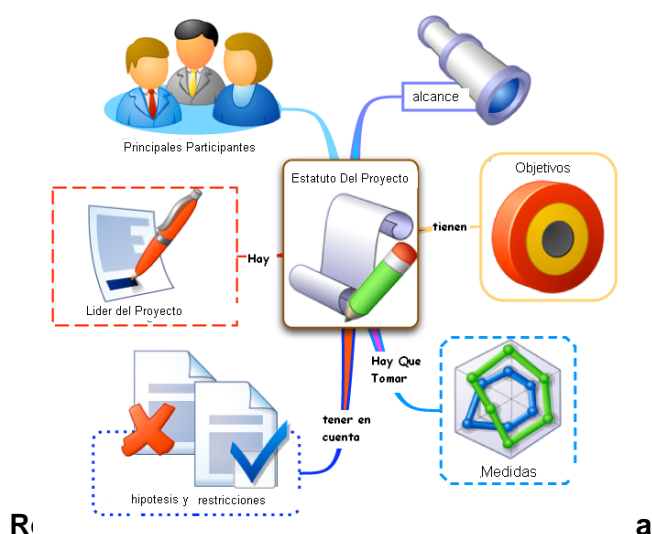
Se define como un proceso en el cual se le otorga poder a las personas. Es un poder oficial para la toma de decisiones que afecten a la organización. Esta práctica mejora la educación ya que aumenta la autonomía de los directores de escuelas, maestros y otro personal (Harrison, 1995). El administrador tiene la oportunidad de compartir sus ideas y reevaluar las posibles soluciones.

### 3. Gerencia de base o “school-based management”

Es una técnica muy popular en los Estados Unidos. La definen como la transformación de las escuelas en comunidades en las cuales las personas participan constructivamente en las decisiones que les afectan (David, 1995)

Se redistribuye y relocaliza la autoridad de la toma de decisiones de varias áreas, del nivel central al nivel de la escuela (Herman, 1989)

Se enfoca en la descentralización del proceso de toma de decisiones en las escuelas (Oswald, 1995)



- ❖ Explore y conozca su comunidad educativa para poder identificarse con los problemas y necesidades de la misma. Y así poder siempre brindar apoyo incondicional y confianza a los maestros.
- ❖ Ofrezca una comunicación efectiva entre los maestros y su personal administrativo. Demuestre ser receptivo al escuchar las sugerencias de parte de los maestros.
- ❖ Provea los materiales educativos que los maestros necesiten para que ellos puedan elaborar clases más innovadoras.
- ❖ Respalde las iniciativas y actividades que patrocinen los maestros.
- ❖ Sea flexible y abierto al cambio, a proyectos innovadores, para esto deben conocer del mismo y documentarse.
- ❖ Provea a los maestros actividades y talleres adecuados para facilitar su crecimiento profesional.
- ❖ Elogie la buena ejecución y compromiso educativo que refleja el maestro.
- ❖ Mantenga relación y comunicación con otros directores de escuela, con el fin de aprender de las experiencias significativas de sus colegas.
- ❖ Esté a la vanguardia y nótrese de nuevos proyectos educativos relacionados con la educación innovadora.
- ❖ Sea un agente de cambio y propicie cambios innovadores en su comunidad educativa.
- ❖ Continúe estudios de educación con el fin de seguir sustentándose de nuevos conocimientos relacionados a la educación.

## Conclusiones

El director de escuela, como líder administrativo tiene que estar preparado para asumir los nuevos retos y cambios de paradigmas que surgen en la administración educativa.

El director debe entender que su capacidad como líder dependerá en gran medida de la forma en que lleve a cabo las gestiones administrativas. Es imprescindible reconocer que la labor de los directores de escuela no es fácil, pero no es imposible. Por tanto es un reto para el director de escuela como líder resaltar e incentivar a sus maestros hacia el compromiso educativo. De esta manera se puede lograr una educación más positiva y efectiva con los estudiantes.

En un puesto administrativo se tiene la potestad de realizar cambios a tono con las nuevas tendencias, por lo que, entonces tenemos que romper con paradigmas tradicionales poner a prueba nuestros planes estratégicos de trabajo. Las instituciones educativas se deben proponer nuevos enfoques educativos, programas de prevención e intervención y currículos adecuados para desarrollar factores protectores individuales y cuya finalidad es seria en el equilibrio de los factores para contrapesar el impacto de los acontecimientos estresantes de la vida.

La escuela, como comunidad educativa es un ambiente privilegiado para la construcción de valores y futuros ciudadanos profesionales. Los nuevos retos de la educación elemental requieren de objetivos más amplios que los meramente cognoscitivos, es decir, objetivos que ayuden al desarrollo personal, social, moral y espiritual de los estudiantes independientemente de su origen social y familiar. La contribución de la escuela al crecimiento y desarrollo íntegro de los estudiantes es fundamental.

En todos y cada uno de los elementos principales del ambiente escolar existen potencialidades que permiten a todos los directores, maestros y estudiantes desarrollarse con normalidad, superar las dificultades familiares y sociales, obtener reconocimientos positivos y prepararse convenientemente para la incorporación plena y creativa en la sociedad. El personal de la escuela tiene que dejar de quejarse de las condiciones sociales y familiares que afectan negativamente al desarrollo personal y escolar de algunos estudiantes. Deben asumir el reto de contribuir a superar las desigualdades, compensar los riesgos de inadaptación y exclusión social, trabajar con la inclusión de la diversidad con todos los estudiantes en la comunidad educativa. Una escuela innovadora requiere también de educadores comprometidos, capaces de afrontar las numerosas dificultades que se presentan en su trabajo. La formación de educadores para los retos actuales ha de incluir necesariamente el reforzamiento de la autoestima, la creatividad, la iniciativa y el compromiso con la educación y de esta manera todos aportar a tener un Puerto Rico mejor.

## Referencias

Barth, R. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and principal can make the difference*, 1, San Francisco: Jossey-Bass.

Castillo, A. (2000) *Administración Educativa, técnicas, estrategias y prácticas gerenciales*. Publicaciones Puertorriqueñas, San Juan, P.R.

Davis, G., Thomas, M. (1992). *Escuelas Eficaces y Profesores Eficientes. Los Directores Eficientes (33-62)*. Madrid: La Muralla, S.A.

Drucker, P. F. (1993). *Management Tasks, Responsibilities and Practices*. Boston: Harper & Row.

Drucker, P. F. (1993). *The Practice of Management*. Boston: Harper & Row.

Kenneth E. & Clark M. (1996) *Center for Creative Leadership Choosing to Lead* . Second Edition, North Carolina, US

Rodriguez, J. (2008) *Administración educativa liberadora y lideradora, Apuntes desde la filosofía y la investigación*. Ediciones Abacoa, San Juan, P.R.

Rosales, M. (2005). *La iniciativa y el compromiso educativo: Reto para el director como líder*. Tesis de maestría inédita, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Escuela Graduada de Educación.

Stoner, J. A., Freeman, R. y Gilbert, D. (1997). *Administración*. 6ta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Torruellas de Jesús, Alicia (1977). *Nuevos enfoques en la supervisión de la enseñanza* Revista Educación, 44, (49-64)