

- url2print=%2Fportal\_pprd%2Fwb%2Fcomunic%2Fel\_curriculum\_por\_comp etencias\_\_va\_mas\_alla\_2200&imp\_act=imp\_step3&page=0
- Gómez, J. (2011). Nueva Articulación: Hacer Complicado lo Complejo. *Revista Educación No. 195*. México.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones* (Quinta edición). México: Pearson Educación.
- Lima, S. & Rentería, M. (2011). Escuela de la Acción. *Revista Educación No. 194*. México.
- Maureira, O. (2004). El Liderazgo como Factor de Eficacia Escolar, Hacia un Modelo Causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (2), No.1. Disponible desde: <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n1/Maureira.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª. Edición). México: Pearson Educación.

## EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACION EDUCATIVA DENTRO DE UN AMBIENTE GLOBAL CAMBIANTE

**Víctor Manuel Calderón Arámbula**

*Escuela Secundaria Técnica No 67 "José Santos Valdez"  
De la Secretaría de Educación del Estado de Durango*

*Recibido: 14 de noviembre de 2011  
Aceptado: 11 de febrero de 2012*

### **Resumen**

La nueva gestión administrativa reclama de un administrador competente, la administración eficaz es un proceso mediante el cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social para lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad, la globalización del conocimiento implica el desarrollo de competencias en el administrador para enfrentar dicha globalización, la administración en el ámbito educativo no ha escapado de esta acción, la gestión pone en práctica aquellas competencias que le favorecen el logro de los propósitos, el conocimiento de sus fundamentos teóricos, la evolución que esta ha tenido a lo largo de los años y las características administrativa que en la actualidad requiere el administrador para enfrentar el mundo globalizado son algunos de los tópicos que se abordan en el presente trabajo.

**Palabras claves:** Administración, Innovación, Globalización y Liderazgo

### **Abstract**

The new administrative demands of a competent administrator, effective management is a process by which coordinates and optimizes the resources of a social group for maximum efficiency, quality, productivity and competitiveness, the globalization of knowledge involves the development of skills the administrator to deal with financial globalization, management in education has not escaped this action, the transaction puts into practice those skills that will promote the achievement of the purposes, knowledge of its theoretical foundations, this evolution has had over the years and the administrative features that currently requires the administrator to deal with the globalized world are among the topics addressed in this paper.

**Key words:** Administration, Innovation, Globalization and Leadership

## **Introducción**

La administración de recursos en la actualidad reclama de una serie de competencias entre los responsables de la misma, recursos necesarios para insertarse en las nuevas gestiones públicas de la administración, esto ha traído como consecuencia la transculturación de conceptos principios y valores de relación pública que ha permeado en una cultura organizacional global dentro del ámbito administrativo; bajo esta visión, es necesario entender cómo abordar una cultura organizacional en la cual se globaliza la atención a las diferentes esferas del campo administrativo, en donde esta cultura, está presente en la mayoría de las organizaciones laborales: la innovación, la atención al detalle, la orientación de resultados, la orientación a la gente y a los equipos de trabajo, son algunas de las características que envuelven el ámbito administrativo en nuestros días, los cambios han permeado a todas las esferas de la administración, razón por la cual la administración y la planeación en el ámbito educativo no escapa de esta necesidad; aunado a esto, la globalización de los conocimientos y de los mismos procesos administrativos reclaman la adecuación de estos procesos a la universalidad de necesidades que en el ambiente organizacional cambiante, ésta ha tenido.

En la educación los procesos administrativos han evolucionado a la par de las otras ramas de la administración, con ello se busca crear diferencias entre cada una de éstas, forjando un sentido de identidad que le permita mejorar el sistema de estabilidad social entre sus agremiados, fomentando una cultura organizacional positiva en donde se ataquen los problemas, se capitalicen las fortalezas y se aprovechen los talentos naturales de sus administrados.

En el presente trabajo trataré de plantear algunas conceptos que sobre la administración de instituciones públicas han aportado algunos pensadores de la materia con la intención de poner en la mesa de discusión algunas ideas que puedan clarificar las competencias que el administrador requiere para enfrentar las necesidades de la globalización administrativa y el impacto que ésta tiene en los procesos de la administración educativa.

En la consecución del propósito del presente trabajo, abordaremos los conceptos de: administración, planeación y liderazgo, que son los conocimientos básicos que nos permitirán adentrarnos al tema y poder entender como la conjunción de estos, requieren del dominio del administrador educativo para estar

en posibilidades de desarrollar una gestión educativa integral y globalizadora que incida en todas las esferas de la organización escolar y como consecuencia en los resultados que la comunidad educativa pretende alcanzar.

## **Desarrollo**

En el afán de clarificar el concepto de administración es necesario analizar algunas definiciones propias del tema:

Navarro (1999) define a la administración como la función que permite lograr que las cosas se realicen por medio de otros y obtener resultados a través de otras personas, es decir, el administrador busca sus resultados propiciando la participación de su gente y encontrando apoyo en el mayor número de sujetos.

En un mismo sentido Koontz O' Donnell plantea su definición de administración como la Dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes, en su visión, el peso mayoritario de los resultados se los da a la administración de los recursos humanos.

Por su parte, Reyes Ponce (1992) establece a la administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, es decir, pondera las reglas que puedan darle orden al trabajo colectivo de un grupo social sobre los niveles de productividad.

En el análisis de estas tres aportaciones que nos hacen los teóricos de la materia, nos damos cuenta cómo cada uno de ellos establecen como eje rector la habilidad para conducir a un grupo social hacia el logro de metas comunes y que esta habilidad se refleja en la productividad, pero también en cada una de ellas se le da un peso mayoritario en el logro de los resultados a diferentes actores, mientras que Navarro pondera el mayor peso en los sujetos, Koontz por su parte lo hace en el administrador, mientras que Reyes Ponce lo hace con las reglas, esta simple diferenciación entre los mismos teóricos nos lleva a deducir que las competencias para el manejo administrativo pueden ser variadas, de naturaleza diversa y por lo tanto requieren de un administrador capaz de conjuntar el mayor número de ellas para que con esos elementos pueda encontrar de manera más clara y precisa los mejores resultados en el propósito que busca.

Analizando las aportaciones anteriores, podemos entender a la administración como un proceso mediante el cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social para lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos, si concebimos esta aseveración, es necesario clarificar los conceptos en los que se fundamenta dicha aportación para estar en posibilidades de entender los preceptos culturales del tema.

En el análisis del mismo, partiremos de entender que los procesos, son todos aquellos pasos o etapas necesarias para realizar una actividad, dichos pasos deben de estar fundamentados en una lógica organizacional por medio de

los cuales se logren los propósitos del trabajo en equipo y las metas buscadas por la organización, mientras que los recursos son todos aquellos elementos necesarios para desarrollar la actividad propuesta, en el caso del campo educativo estaremos haciendo referencia a los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que se requieren para proporcionar el servicio educativo .

A lo largo de la historia de la humanidad muchos pensadores han aportado conocimientos y principios que han ido acrecentando la cultura administrativa dentro de la sociedad, lo que ha permitido evolucionar el pensamiento administrativo y establecer diferentes enfoques de la administración en la búsqueda de resultados: Frederick Taylor pretende la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico, por su parte Henri Fayol plantea la división de actividades como fuente de mejores resultados y aporta los principios de la administración, Elton Mayo y Roethlisberger con su “efecto Hawthorne” afirman que la elevación de la productividad se debe a factores sociales; de esta manera cada uno de ellos además de otros que también han destacado en este campo del conocimiento, con sus aportaciones teóricas le fueron dando vida a las teorías administrativas que han servido como base para entender el proceso globalizador de la función administrativa.

El desarrollo de una administración integral y globalizada requiere de sujetos con liderazgo para su desarrollo, personas capaces de mover masas a favor de la tarea o propósitos que se busca, de tal suerte, que al líder se le concibe como al sujeto que en un conglomerado social con propósitos comunes se le identifica como guía, orientador o jefe, influyendo con ello en la dinámica grupal de manera propositiva y direccionada al logro de metas. El liderazgo que en la actualidad reclaman los procesos de la administración educativa, refiere a aquel sujeto capaces de informar, orientar y guiar a su personal, en la aplicación de los planes y propósitos educativos, aquél que mediante su acercamiento a las actividades propuestas, con su ejemplo, involucre a otros actores en su participación, planeación y toma de decisiones, y puedan favorecer la concepción de metas difíciles, pero que además de ello, los miembros del grupo lo vean con un sentido de pertenencia y amistad. Con estas características el líder tendrá la capacidad de influir en el grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.

Algunos aportes teóricos en los estilos de liderazgo se aparecían en las contribuciones planteadas para definir los estilos de liderazgo, cada uno de ellos con características propias que influyen en los resultados del trabajo colegiado, dentro de estas aportaciones analizaremos a cinco de estos, los cuales pueden resultar interesantes para los propósitos del presente análisis.

El primero de ellos hace referencia a la teoría basada en las características del líder, el cual se centra en las cualidades y características personales de éste y en la efectividad de dichas características para el logro de las metas buscadas; una segunda aportación la establece la teoría basada en el comportamiento del líder (Universidad de Ohio) la cual establece la manera en que un líder estructura

su rol dentro del grupo y la concepción que de él tengan los miembros del mismo grupo respecto al rol que éste desempeña; una tercera visión nos la da la teoría basada en la contingencia de Fred Friedler en la que se sustenta la efectividad del liderazgo en la armonía que se genera entre el líder y sus subordinados y el grado en que el líder influye en el control de las situaciones que impactan en sus empleados; una cuarta aportación, la teoría del intercambio líder-miembro, en ésta impacta en mayor medida la relación que se establece entre los miembros del grupo tanto en lo interno como en lo externo; la última de las teorías hace referencia a la toma de decisiones de Vroom y Yetton, mediante la cual el comportamiento y la toma de decisiones son factores fundamentales para alcanzar las metas buscadas, la interpretación y aplicación de cada una de estos estilos de liderazgo definirá la dinámica y relación que se pueda establecer entre el líder y los miembros del grupo, cada líder podrán influir directamente en los resultados esperados dentro del mismo.

La concepción de un líder con sentido administrador globalizado deberá de plantear un perfil de administrador capaz de tener las características que contribuya a la unidad del grupo, y con las cuales atienda las tres esferas fundamentales de la administración: la personal, la social y la organizacional; algunas de estas características suelen ser: el visionario, entendiendo a ésta como la capacidad del líder para propiciar el crecimiento de su personal y de la organización a la que representa: el ejecutor, comprendido en aquel líder que conociendo sus capacidades es capaz de aprovecharlas para el logro de los resultados buscados; el facilitador, identificado en aquel liderazgo que trabaja con los otros para alcanzar sus resultados y se involucra en toda aquellas actividades que rinde frutos para el propósito que persiguen y el táctico, quien por medio de acciones consensuadas y procesadas en riesgo-resultado es capaz de asegurar las consecuencias de la administración planteada.

El acercamiento a estas teorías nos da la posibilidad de ampliar nuestra percepción en el constructo de la nueva administración globalizada, mediante la aproximación a ellas podemos intuir el liderazgo que bajo esta visión reclama la nueva cultura administrativa, así pues, comprender los diferentes estilos de liderazgo resulta un poco difícil ya que cada uno de los teóricos varían sus apreciaciones respecto a los estilos y comportamiento en cada uno de ellos, dependiendo el ejercicio del liderazgo de acuerdo al contexto, la situación, así como al tipo de tarea. Aún con estas diferencias y discrepancias en la concepción de los estilos de liderazgo, las aportaciones que de cada uno de ellos se han tenido, contribuye grandemente a la comprensión y el mejoramiento de un liderazgo eficaz.

En el ámbito educativo dentro de las instituciones escolares los liderazgos se deben de fortalecer en cada uno de los protagonistas del proceso educativo, resaltando en mayor proporción la necesidad de hacer patente ese liderazgo en la figura del administrador del plantel.

La cultura administrativa que se pretende permear en los nuevos administradores educativos centra su atención en el desarrollo de competencias

administradoras en donde el eje rector de las mismas sea la planeación, entendida ésta, como el esfuerzo de racionalizar los procesos de cambio de acuerdo con ciertas metas y determinadas políticas, esta planeación, deberá centrarse en prever todas las variables que un proceso pudiese tener para alcanzar los objetivos buscados, de tal manera que, con el esfuerzo conjunto y la disminución de riesgos, se busque garantizar los resultados esperados por el administrador.

La globalización administrativa en el campo educativo requiere de administradores capaces de darle vida a un sistema de planeación que pueda prever la diversidad de variables que impiden o favorecen el logro de metas, bajo esta óptica, las competencias que el administrador educativo debe poner en práctica serán aquellas con las que pueda tener una percepción real de su centro escolar (diagnóstico), que sepa proyectar y pronosticar los logros que puede alcanzar partiendo de su realidad (visión), que tenga claro a dónde dirigir su institución educativa (objetivos), las estrategias con las que lo haría, así como las tácticas y controles para alcanzarlo, esto requiere de un administrador capaz de establecer diferencias en la administración de los recursos, humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

La planeación para el administrador, campo importante de dominar en la actualidad, requiere de competencias para racionalizar los procesos administradores de la educación y reclama de una planeación científica y direccionada hacia la concepción de metas claras y pertinentes, para lograr este fin, la planeación estratégica como modelo de seguimiento, tiene como fundamento primario el considerar los ambientes en los que se desarrolla dicho plan, tanto en lo interno como en lo externo, para de ahí partir a conformar los objetivos que serán la guía para plantear las estrategias con las cuales se pretende alcanzar estos objetivos, una vez definido el rumbo, se tendrá que conformar las rutas de acceso para llegar a la meta y la manera en que se estarán evaluando los resultados alcanzados. El dominio de estas competencia en los administradores educativos les dará la posibilidad de construir proyectos direccionados a la consecución de metas comunes del colegiado y de esta manera tener mayores posibilidades de lograr los propósitos buscados.

La planeación estratégica bajo la óptica de una administración globalizada amplía los campos de observación para su diseño, debido a que el servicio que se ofrece ya no únicamente se circunda en el contexto territorial en el que se encuentra sino que ahora, la difusión de resultados, la facilidad de acceso a la información y la demanda social son detonantes que le permiten ampliar su radio de beneficiarios y con ello su campo de acción para la planeación.

Una de las características fundamentales de la aplicación de una planeación estratégica es la eficiencia del trabajo en equipo para el logro de los propósitos buscados, en base a esto, resulta prioritario focalizar los procesos administrativos para establecer las estrategias de trabajo adecuadas que le garantizan la consecución de metas, para ello se tiene que enfocar cada una de las estrategias, para que con el trabajo desarrollado en ellas, se logre el propósito

colectivo que se busca. Enfocando las metas se tiene claro hacia dónde se quiere llegar y cuál es el camino a seguir.

Bajo la discusión de estos conceptos abordaré ahora el tema central de este trabajo; los procesos administrativos en la actualidad reclaman de administradores competentes para poner en juego a todos los actores que intervienen en la globalización del conocimiento, acción que no ha escapado de la administración, la cual ha tenido que ampliar sus ámbitos de trabajo para poder entender y aplicar estrategias de acuerdo al espacio de desarrollo de sus proyectos de trabajo, cada uno de los espacios y contextos en los que una misma actividad se tiene que desarrollar, ocupa diferenciaciones en su proyección y ejecución de lo planeado.

En el ámbito educativo cada institución reclama características específicas para su crecimiento y logro de metas, para ello, el responsable de la administración deberá poner en práctica aquellas competencias que le favorecen el logro de los propósitos que la propia escuela y el colectivo persigue, en el manejo de esas competencias que le clarifiquen su trabajo, está el conocimiento del ambiente en el que se ubica su escuela, ambientes en los que cada día encierran un mayor grado de complejidad ya que los elementos a tomar en cuenta son multifactoriales y por ende multiestratégicos en la solución de los mismos.

Hablar del ambiente es hacer referencia a las diversas fuerzas que rodean a una organización, el ejercer esa fuerza tiene la capacidad de incidir la manera en cómo se desarrollan las actividades propósito de su génesis, así como el acceso a recursos necesarios para su óptimo funcionamiento. En estos ambientes se pueden identificar fuerzas específicas y fuerzas generales que a la postre tendrán las mismas incidencias y por lo tanto los mismos resultados para bien o para mal, a estas dos fuerzas se le denominan: ambientes específicos y ambientes generales.

Los ambientes específicos de una institución educativa hacen referencia a las fuerzas que ejercen para la consecución de resultados los beneficiarios primarios pero que son externos al proceso productivo de la acción encomendada, bajo estas circunstancias, el administrador escolar debe identificar esas fuerzas e implementar las acciones que propicien una sinergia positiva para alcanzar la meta buscada. Los padres de familia, las autoridades educativas, la organización sindical y las demás instituciones prestadoras de servicio similar al de ella, son algunas fuerzas específicas que se deben tomar en cuenta para desarrollar la planeación estratégica de una institución.

Las fuerzas generales rebasan las fronteras de la acción escolar y transitan en la cultura social que fundamenta la filosofía educativa de un país, a estas fuerzas globalizadoras el administrador tendrá que enfrentar, de tal manera que la acción que realiza se encuentre a la par de las expectativas que los ambientes generales esperan de ella. Dentro de estos ambientes se encuentran los beneficiarios indirectos del trabajo desarrollado, como son la demanda poblacional, las fuerzas internacionales que direccionan las políticas educativas, los recursos con los que cuenta el país para desarrollar su función encomendada,

las políticas educativas y ambientales del país, así como la fuerza del avance tecnológico que el país tiene para desarrollar los procesos educativos, estas fuerzas cuando el administrador omite su análisis para la conformación de su plan de trabajo serán limitantes en el logro de las metas buscadas.

Una administración eficaz concibe ambientes organizacionales en donde se ponderen todas las fuerzas que inciden directa o indirectamente en el logro de los propósitos buscados, por lo tanto los administradores escolares dentro de su planeación deberán contemplar todas aquellas acciones que propician el logro de sus propósitos filosóficos y en ello está la habilidad y las competencias del administrador para el diseño de un plan estratégico de transformación escolar, en donde se visualice la misión de escuela, entendida ésta como la acción diaria a realizar por el colectivo con la finalidad de alcanzar la visión de escuela que se busca, es decir la meta transformadora de la institución que lo diseña; para alcanzar tal fin es fundamental que en el constructo del plan, el administrador conciba de manera global, todos los elementos importantes que direccionen las actividades a desarrollar, en la búsqueda de alcanzar la meta propuesta.

La dinámica social que en los últimos años nos ha avasallado, ha generado la globalización de los conocimientos, situación que nos ha llevado a universalizar las prácticas organizativas dentro de los centros escolares, propiciando con esto la globalización de la gestión administrativa dentro de las instituciones. De esta práctica se desprenden una serie de actividades comunes que globalizan la agenda de trabajo en un universo mayoritario de escuelas, en cada una de ellas se tienen que desarrollar una agenda común que le da vida a una política educativa centralista y que en la mayoría de las ocasiones no se inserta al contexto de aplicación, pero que las autoridades las consideran fundamental aún por encima de la tarea central de las instituciones educativas.

Lo anterior ha traído como consecuencia que dentro de cada una de las escuelas se hayan visto en la necesidad de adoptar estilos de gestión educativa similares, aunque en ocasiones poco funcionales y que propician la simulación de los encargados de la administración, con el único propósito de cumplir con las disposiciones centralistas y en consecuencia poder cubrir las expectativas de los consumidores primarios e insertarse en la nueva dinámica educativa que implica la rendición de cuentas.

La habilidad del administrador escolar en función del manejo de los ambientes escolares en los que se sustenta su trabajo, implica el dominio de competencias que le permitan organizar las diferentes fuerzas escolares, de tal manera que la inercia de las mismas jueguen un papel a favor de los propósitos que busca en la formación de sus alumnos y en la consecución de metas trazadas por la institución educativa.

En el ámbito educativo, factor importante lo juega el equipo de trabajo, el cual, de acuerdo a la capacidad de liderazgo que sustente el administrador, permitirá que esta fuerza sea una palanca en el desarrollo educativo y en el logro de resultados que satisfagan a los alumnos y a los padres de familia, ya que se conforma una mística de trabajo que los identifica e involucra a todos los

miembros del colectivo en la tarea sustantiva de la escuela, que es la de propiciar los aprendizajes que el alumno requiere para lograr en su vida futura, aprendizajes libres y autónomos.

La fuerza que ejerce la participación de los padres de familia en el desarrollo educativo y formativo de sus hijos, es otra acción que el administrador requiere de tomar en cuenta, ya que mediante la participación eficaz y constructiva de los padres se puede consolidar un modelo educativo en el que el centro de desarrollo sean los propios alumnos, y que el involucramiento de los padres sea en el orden económico, organizacional y académico, dejando a un lado la concepción tradicional del padre de familia como simple proveedor de recursos económicos, en la medida que el administrador escolar pueda crear una sinergia colaborativa de los padres en el sentido anteriormente descrito, los resultados académicos de las instituciones por sí mismo se empezarán a dar en la comunidad escolar.

La planeación educativa tiene un papel preponderante en el logro de los resultados buscados, la fuerza que esta acción ejerce en el colectivo escolar resulta trascendental y eficaz, en la medida en que ésta sea construida por un mayor número de actores de la comunidad escolar, por medio de ella se clarifican los objetivos buscados y se le da rumbo a la vida educativa de la institución haciendo de este recurso un precursor infatigable en la mejora permanente de la escuela, el seguimiento de los resultados buscados con la finalidad de establecer criterios de mejora constante que los lleven a alcanzar el reconocimiento social pretendido, ésta es una acción que los administradores escolares no pueden pasar por alto ya que estarían perdiendo la esencia de su trabajo como responsables y líderes en la consecución de metas de su colectivo escolar.

La práctica organizativa que el administrador suele poner en juego bajo esta nueva concepción, tiene relación directa con la habilidad que se tenga para que estas fuerzas estén en función de la administración de los recursos que necesita, así, de una manera organizada, buscará la unificación de las fuerzas internas y externas a favor de los propósitos trazados que vengán a fortalecer la imagen institucional ante los consumidores primarios, que son los alumnos y los padres de familia y los secundarios, que es la sociedad a la que sirve, esto la posicionará dentro del reconocimiento social y la demanda de servicio por la calidad de su producto que entrega al término de su labor formativa y educativa de sus alumnos.

Una organización escolar reclama el considerar los diferentes ambientes globalizantes que en la actualidad la sociedad pone de manifiesto, en la medida en que cada uno de ellos se practica, y conjuntando su esfuerzo con la habilidad del administrador, suele jugar un papel preponderante en la consecución de resultados que satisfagan a los consumidores, en la misma medida, el centro escolar estará avanzando en la consolidación de su organización y en el reconocimiento social por sus resultados alcanzados y en base a los productos que entregan a la misma sociedad.

Una acción más que el administrador requiere poner en práctica para la consecución de resultados, es la de desarrollar su habilidad para adaptarse a la

dinámica del cambio constante que en la actualidad se da, por medio de esta competencia tendrá la capacidad de entender la forma de organización globalizadora, ajustando y adaptando su estilo gerencial a la dinámica de cambio generada permanentemente por la evolución social del conocimiento y la ampliación de su radio de influencia, al contexto de trabajo en el que se inserta su comunidad educativa, generando con esto una dinámica escolar con principios de evolución constante y acorde a los tiempos en que vive y al lugar en el que ejerce su función socializadora.

## **Conclusiones**

Hoy la educación requiere propuestas innovadoras y eficaces que tengan un impacto positivo en el aprendizaje y en el logro académico de los estudiantes, así como en la calidad educativa; ideas que orienten e impulsen a los colectivos escolares para conocer nuevas maneras de hacer escuela y lograr los propósitos de la educación, en relación al perfil de egresos de los estudiantes.

La gestión escolar constituye un medio fundamental para generar rumbo, identificar prioridades y asegurar el logro de propósitos, objetivos y metas; y en ello estriba lo estratégico, en no perder de vista lo que debe hacerse para lograr que la comunidad escolar alcance los aprendizajes requeridos, los obtenga en los tiempos establecidos y en los mejores ambientes posibles, la nueva gestión escolar o también llamada gestión estratégica propone priorizar lo sustantivo; es decir, aquello que no puede dejar de atenderse para asegurar los resultados esperados, en el logro de este propósito juega un papel fundamental el administrador escolar.

Las competencias que identifican el perfil de administrador que requiere la unidad educativa, son aquellas que tenga la posibilidad de identificar los ambientes en los que se desarrolla una institución, sin dejar de lado el análisis y consideración de cada uno de esos ambientes dentro de su proceso de planeación. La nueva administración en un entorno globalizado requiere de líderes comprometidos con el servicio que ofrecen, capaces de entender la dinámica cambiante de las necesidades educativas actuales, con una idea clara de la innovación educativa como palanca de impulso hacia la mejora permanente del servicio educativo y con capacidades organizativas que le permitan comprometer al trabajo colaborativo al equipo que representa.

La planeación y la organización escolar es otro de los apartados de las fuerzas motivadoras que generan una administración positiva del servicio educativo, para ello esta actividad deberá estar centrada a priorizar las actividades necesarias que el administrador tendrá que desarrollar para propiciar una sinergia constructiva y transformadora en cada una de las dimensiones del quehacer

educativo; con una planeación bajo esta perspectiva, existe la posibilidad de alcanzar el éxito con menores riesgos.

El diseñador de una planeación debe considerar la globalización de la planeación que en la dinámica actual se genera dentro del campo educativo, en este sentido, se deberá generar una planeación estratégica en la que lo sustantivo del quehacer cotidiano tenga incidencia directa en cada una de las fuerzas que impulsan el desarrollo y la consecución de los objetivos planteados, pero que de igual manera, permita globalizar su accionar en los diferentes caminos en los que la propia institución requiere para desarrollar una actividad global en la búsqueda de alcanzar sus metas en todas las esferas de desarrollo: humano, pedagógico, material y tecnológico.

Los tiempos actuales bajo una concepción global de la administración, reclama de líderes educativos con las herramientas necesarias para responder a las nuevas exigencias organizacionales, de instituciones integradoras y abiertas a las nuevas propuestas educativas, con la capacidad de identificar sus prioridades de desarrollo y desarrollar las estrategias necesarias para concatenar su esfuerzo al de las nuevas generaciones deseosas de manejar mayores recursos de apoyo para entender el nuevo contexto social en el que se sustentará su quehacer diario, para ello la administración educativa jugará un papel preponderante al manejar todo el universo de posibilidades que garanticen el éxito buscado y capacite a los nuevos administradores para el conocimiento y manejo de estos recursos en dirección de los propósitos para beneficio de la propia sociedad a la que se debe, tarea nada fácil para la administración en un ambiente global que cambia permanentemente.

## Referencias

- Aguilar, J. A. (2006). *Planeación Escolar y formulación de proyectos lectura y ejercicios* (3ª edición). México: Trillas.
- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. Sexta Edición. International Thompson Editores.
- Gareth R., J. (2008). *Teoría Organizacional, diseño y cambios en las organizaciones* (5ª edición). México: Pearson Educación.
- Münch, L. & Jiménez, S. (2010). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Navarro Rodríguez, M. (1999). *Administración y Gestión escolar*. CECyD, CETEB. Durango, México.
- Reyes Ponce, A. (1992). *Administración Moderna*. México: Limusa
- Stephen P., R. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª edición) México: Prentice Hall.