

# APROXIMACIONES TEÓRICO-PRÁCTICAS Y RETOS, EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR: LA GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

*Dr. Hernán Villarroel M*  
 Departamento de Formación Pedagógica, UMCE  
 E-mail: hernan.villarroel@umce.cl

## Resumen

El artículo analiza el aparato conceptual, que subyace a la Organización Escolar, Gestión Educativa y Liderazgo. Estos tres ejes muy interrelacionados, en particular, en lo referido a efectividad organizacional. La teoría y la Práctica son a menudo considerados aspectos separados de la Gestión Educativa. Las formas adoptadas por la gestión institucional y organizacional son dos caras de la misma moneda, ambas jugarán un rol fundamental a la hora de pensar la nueva educación. La gran prueba de la teoría en una disciplina aplicada, tal como lo es la gestión educativa, es su relevancia para la práctica, en un contexto, donde aún predomina en el estudio de las organizaciones escolares, los enfoques técnicos sobre la base de la concepción, que alientan el trabajo eficiente.

**Palabras clave:** gestión, organización escolar, ¿Liderazgo, teoría y práctica?, poder, sujeto, cultura

## THEORETICAL AND PRACTICAL APPROACHES AND CHALLENGES TO THE SCHOOL ORGANIZATION: EDUCATIONAL MANAGEMENT AND LEADERSHIP

### Abstract

The article tackles the conceptual apparatus, which lies behind of school organization, management and leadership which are inextricably linked, particularly to what is referred to as organizational effectiveness. Theory and Practice are often regarded as separate aspects of educational management. The ways adopted by institutional organization and management are two faces of the same picture, it will play a key role at the time of thinking the new education. The real test of theory in an applied discipline such as educational management is its relevance to practice, in a context, where is still predominant in the study of school organizations, the technical approaches based on the conception under the banner of "efficient work"

**Key words:** management, school organization, leadership, theory and practice?, power, subject, culture

## Introducción

En las políticas educativas de los años noventa, se estableció un rol clave a la Gestión Escolar, y lugar que hoy también se le atribuye al liderazgo educativo, que se le han ido asignando a uno y otro, como moda, o a veces como "panacea", que se ha traducido a un uso más extendido de estos conceptos, los que parten de la creencia generalizada y respaldada por la literatura, a nivel nacional e internacional, que asocia la "calidad" del liderazgo con buenos resultados tanto para la escuela como para los estudiantes. La literatura especializada deja de manifiesto el gran interés en el liderazgo educativo, por sobre la gestión educativa. En la primera parte del siglo XXI, existe una creencia muy arraigada de relacionar la calidad del liderazgo con los resultados de aprendizaje. De esta aseveración surge la pregunta central de este trabajo.

- ✓ ¿Cuáles son las bases teóricas que subyacen y retos de los tres ejes de este trabajo, la organización escolar; la gestión educativa y el liderazgo educativo?

Se espera que este trabajo sea de utilidad para los estudiantes en formación inicial docente, como también a los profesionales del área de Gestión y Liderazgo Educativo. Para evitar caer en reduccionismos conceptuales, se ha tenido como marco de referencia la literatura académica nacional e internacional. Partiendo de la base que el foco de la gestión y liderazgo educativo es la organización escolar, es importante establecer, que si se trata de un establecimiento singular, en rigor se denomina “gestión escolar”, pero sí el vínculo es con decisiones de políticas educativas que afectan al conjunto del sistema educativo, se habla de “gestión educativa” de hecho la práctica de la gestión está en buena medida determinada por el discurso macro de las políticas educativas.

## **Enfoques o Perspectivas Teóricas de la Organización Escolar**

*¿Cuáles son las bases teóricas que subyacen a la Organización Escolar?*

Con ese fin se revisan los diversos enfoques o perspectivas de los autores más relevantes sobre el tema de la organización escolar. Una perspectiva teórica justifica que, cuando se percibe u observa una organización escolar, permite representar las organizaciones, a partir de categorías mentales previas, que se pueden relevar con estos tres enfoques:

- los enfoques racionales analizan a la organización en sus manifestaciones más externas
- los enfoques simbólicos ponen énfasis en las interacciones y las relaciones que se dan entre sus miembros
- los enfoques críticos enfatizan el origen conflictivo de esta realidad, así como la necesidad de producir análisis críticos que se traduzcan en transformaciones.

Al considerar la institución escolar como una realidad construida socialmente, se presentan aquí otros enfoques relevantes y que pese a su diversidad, se aproximan indistintamente para su comprensión. Por ejemplo, J. M. Nieto (2003) distingue tres grandes perspectivas teóricas (técnica, cultural y política) y L. Briones (2002:6-7) hace lo propio con cuatro enfoques, a saber: el enfoque técnico, el enfoque interpretativo; el enfoque socio-crítico y el enfoque post estructuralista.

En cada una de estas perspectivas se pueden rescatar aspectos, que permiten comprender el funcionamiento de las organizaciones escolares. Cada una enfatiza un aspecto de la organización que con fines prácticos sirve para analizar con mayor profundidad las instituciones educativas y por sobre todo, las intenciones e intereses discursivos de lo que comprendería una legítima construcción de la institución escolar. Del enfoque racional técnico, que es por lo demás, el que ha tenido mayor presencia explicativa, se rescatan los conceptos de eficacia y eficiencia, Maureira, (2003) porque permiten estudiar por ejemplo, el liderazgo que es un componente importante del modelo de calidad de la gestión educativa al que se adscribe el MINEDUC (2005) y que a su vez es parte del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación (Ley SAC, 2011). Chiavenato, I. (2004: 110) participa de esta discusión, afirmando que ha estado presente desde los inicios de la administración “la interminable búsqueda de la eficiencia y eficacia” de las organizaciones, que es probablemente la metáfora que mejor representa el paso de la administración a la gestión, es también la nueva demanda, que se le hace a las organizaciones educativas, que se presenta como un campo amplio, donde han predominado los abordajes teóricos y prácticos de la gestión y el liderazgo, que tienen su base en la eficiencia, sin embargo, estos abordajes, han resultado ser insuficientes, para comprender la complejidad de los problemas propios de las organizaciones educativas y sus particularidades.

Las teorías de la organización escolar han dado origen a seis ejes o vectores: productividad, humanismo, estructura, política, cultura y sistema, que a su vez se traducen en seis modelos de organización escolar. Desde comienzos del siglo XX, las escuelas se diseñaban de acuerdo con los modelos industriales de producción eficiente y que se ha querido ilustrar en el cuadro siguiente, porque en algunos casos mantienen vigencia.

Cuadro N° 1: Modelos de Organización Escolar

| Modelo      | Características   |
|-------------|---|
| Productivo  | Taylor y Fayol<br>Visión productiva de la escuela<br>Acentúa la importancia de la eficacia y eficiencia   |
| Humanista   | E. Mayo. Factor humano en las ciencias de la Organización. Temas: motivación, liderazgo, organización informal  |
| Burocrático | M. Weber. La burocratización: reglamentación minuciosa, excesivo formalismo, predominio de órdenes escritas   |
| Políticos   | A. Neill y C. Ferrer. Teorías educativas enfrentan el problema de la libertad y el poder  |
| Culturales  | E. Durkheim: educación como transmisora de cultura<br>P. Bourdieu, Passeron, etc. Escuela reproductora de cultura dominante.<br>P. Freire: educación como acción cultural para la liberación del oprimido   |
| Sistémico   | Katz y Kahan: resalta la unión e interrelación de las partes o elementos dentro de un conjunto.<br>Se estudia el nuevo paradigma desde los enfoques interpretativos y sociocríticos y sus implicancias en las teorías organizativas y pedagógicas |

Elaboración propia, a partir de Muñoz, A y Román, M. 1989

Dentro de las organizaciones, se destaca, para los propósitos de este artículo, la organización escolar. En este trabajo que considera dos dimensiones, como las dos caras de la organización escolar (Azzerboni y Harf, 2006): la dimensión estructural y la dimensión relacional.

### La Organización Escolar: Dimensiones

Este trabajo se centra en dos dimensiones la estructural y la relacional, entendidas como dimensiones incluyentes, puesto que actúan de manera conjunta en lo cotidiano de las organizaciones escolares, estas dimensiones son abordadas a partir de tres autores:

a) Según Enrique Díez las organizaciones escolares se caracterizan por: individuos y grupos interrelacionados, orientadas a objetivos y fines, especialización de tareas y diferenciación de funciones, coordinación consciente y continuidad temporal. El autor plantea que son tres los elementos que configuran la organización escolar:

- El primero es que persiguen metas u objetivos, que Díez lo definió como "... lo que pretende la organización, lo que quiere conseguir..." (2009: 20) estas metas son las que guían el actuar y son las que le dan coherencia a las prácticas en la organización escolar.

-El segundo elemento es su estructura, que el autor comprende como la articulación de puestos y la ordenación de tareas lo que sería la parte más estable de la organización.

-Por último, establece que en las organizaciones escolares se presenta un sistema relacional que se basa

en que las organizaciones están conformadas por personas que se relacionan entre sí.

En relación a estos elementos, el autor hace hincapié en la importancia de estos para lograr el análisis de las organizaciones y los representa por medio de la metáfora de un iceberg en donde: en la parte más visible están las metas, luego en la parte más estable y también visible, están las estructuras y por último la parte más grande, pero a la vez, menos visible, está el sistema relacional. Y sería, en estos elementos en donde se debería fijar la atención a la hora de analizar o investigar una organización escolar.

b) Por su parte, María Teresa González (2003) describe a las organizaciones considerando la dimensión estructural y la relacional, en conjunto con otras dimensiones. Esta autora considera cinco dimensiones que configuran la organización escolar. Las dos dimensiones son vistas en un sentido amplio, y no excluyen a las otras dimensiones.

- La primera es la dimensión estructural que hace referencia a "...cómo está organizado el centro escolar, es decir, cómo están articulados formalmente sus elementos" (: 27). Dentro de los elementos que configuran esta dimensión, se encuentran: Los papeles o roles; las unidades organizativa; mecanismos formales destinados a que individuos y unidades se relacionen entre sí; estructura de tareas; estructura física e infraestructura.

- La segunda dimensión es la relacional, que describe a la organización escolar como "...un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen" (: 28). Se debe hacer presente que en las organizaciones escolares se dan interacciones permanentes y cotidianas, las cuales no siempre son formales. En relación a esto último, la autora plantea que existen interacciones reglamentadas de modo formal, y las que ocurren al margen de las estructuras, fruto de la espontaneidad. Además, manifiesta que para poder comprender esta dimensión hay que tomar en cuenta, por lo menos, dos aspectos, uno más formal que otro:

- Las facetas micropolíticas
- Las interacciones profesionales.

Las otras dimensiones son la de: procesos, cultura y entorno. De manera que, a partir de éstas se logren comprender los significados a las situaciones organizacionales.

c) Por último, M. Martín (1996:44) considera la organización escuela como un iceberg en donde sólo se ve la parte que sobresale, y ésta en el iceberg organizacional, corresponde al subsistema técnico-administrativo, mientras que el subsistema humano-social es la parte invisible.

- los aspectos formales visibles están conformados por las metas/objetivos, la estructura, la tecnología, las funciones y tareas y los recursos y actividades.

- Por otro lado, en lo que se refiere a los aspectos informales, se encuentran los aspectos invisibles, y la lista es larga: necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes, percepciones, sentimientos, expectativas, reacciones

El hecho de ser casi "invisibles", o sea, menos palpables y más inmateriales, ha contribuido a que los factores humanos hayan sido menos tratados en las investigaciones o no hayan tenido un tratamiento adecuado.

Las personas que trabajan en una organización forman parte de su estructura, y la manera y las pautas de relación entre las mismas determinan la cultura institucional. La cultura es un cuerpo invisible que se despliega entre aspectos formales de la organización y las acciones de sus integrantes, y que constituye una zona de incertidumbre. La perspectiva cultural centra su análisis en lo que sucede en cada institución,

tomando a la cultura como el factor clave para la comprensión de la realidad escolar y los intentos de cambio.

Esta forma dicotómica de entender la organización escolar, en la dimensión estructural y relacional; o representado en el iceberg organizacional por un subsistema técnico-administrativo y el subsistema humano-social, formal e informal, etc., configuran escenarios que pueden conspirar contra los intentos de cambio, la innovación, y particularmente, el propósito central de las organizaciones escolares y los sistemas educativos, esto es, el mejoramiento educativo. Se hace necesario superar estas alternativas dualistas, porque la forma apropiada, se postula, se encuentra en el “justo medio” que parte del análisis de la complejidad, pero donde un nivel, sector o ideología no puede “apabullar” al otro. Por ejemplo, las escuelas con una gestión privada a las escuelas municipalizadas que se traducen en grandes desigualdades de todo tipo, pero que afecta al eje central de cualquier sistema educativo, a los docentes. Hay un deterioro de las confianzas entre la administración y el “sistema”. Para el logro del éxito educativo, ahora se privilegian estrategias de abajo-arriba, la pregunta es, si es lo adecuado para el contexto chileno, como dice Fullan, M. (2007) ¿Se puede conseguir una reforma a gran escala?

### **Bases teóricas de la Gestión Educativa**

Más allá de los Modelos de organización, como se señaló en el eje anterior, la verdadera prueba de una gestión son sus resultados. Las políticas educativas en el caso chileno, han cambiado sustantivamente la forma de organizar el sistema educativo y con ello una forma distinta de entender la relación del sistema educativo y las instituciones educativas. Aunque algunos preconizan una retirada, se observa, sin embargo, que prevalece una gestión como algo orientado a la ejecución, de “arriba-abajo” por ejemplo con las instituciones educativas, a nivel de sistema educativo, o al interior de las mismas organizaciones escolares, donde prevalecen direcciones autoritarias o verticalistas. En ese contexto, el profesional se transforma en un mero ejecutor.

La Gestión como concepto, proviene de la teoría de las organizaciones, y en su acepción inicial se limitaba a la administración de los recursos, se asocia al término “management”, de origen anglosajón, y que traducido significa dirección, organización, gerencia, entre otros. La Gestión Educativa aparece como un nuevo paradigma, porque emana de los principios generales de la administración y la gestión, que a su vez van a ser aplicados al campo de la educación, por lo tanto, son estas áreas de las cuales se nutre la gestión educativa. El concepto de gestión como tal, (sin que sea aún “educativa” o “escolar”) emerge en el paso de la modernidad a la postmodernidad como administración con características específicas. Por un lado, la administración de empresas asociada a la revolución industrial y por otro lado, la administración pública que emerge con el desarrollo de los Estados-nación.

### **Fundamentos: Escuelas de pensamiento de la gestión: Marcos teóricos para el estudio de la gestión**

La distinción entre ellas se va a producir de acuerdo a los supuestos que se tengan sobre los seres humanos y las organizaciones, lo que va llevar a formas diferentes de clasificar las escuelas de gestión. Chiavenato (2004) hace una clasificación de cuatro olas donde lo que marca la diferencia entre cada una de ellas, son los “énfasis”.

Cuadro N°2: Escuelas de Pensamiento

| Las Olas   |   | Teorías de la Administración/<br>Escuelas de Pensamiento   |
|--|---|--|
| Primera Ola:<br>Énfasis en las tareas                          | → | I.- Administración Científica  |
| Segunda Ola:<br>Énfasis en la estructura<br>de la organización | → | II.-Teoría clásica de la<br>administración<br>-Modelo Burocrático<br>-Teoría estructuralista de la<br>administración<br>-Teoría neoclásica de la<br>administración |
| Tercera Ola:<br>Énfasis en las personas                        | → | III. Escuela de Relaciones<br>humanas<br>Teoría conductual de la<br>administración   |
| Cuarta Ola:<br>Énfasis en el ambiente                          | → | IV.- Teoría de Sistemas<br>Teoría de las Contingencias   |
| Elaboración propia, a partir de Chiavenato,<br>2004: 80-104    |   |  |

La teoría de la gestión (management), como queda de manifiesto en el cuadro N° 2, está constituida por un variado abanico de teorías y modelos que desde distintas formas han hecho su aporte al desarrollo de las organizaciones. Detrás de las “Olas” están los principios de la gestión científica de Taylor y de la gestión administrativa de Fayol, el modelo de burocracia de Weber, Elton Mayo, etc. Es importante destacar que autores como Lucas y García (2002) y González (2003) destacan estos aportes que al final van a pasar a constituir dos grandes líneas teóricas, que en la práctica sirven para concebir los establecimientos escolares, en organizaciones formales o informales. Se describirá ahora la nueva gestión, a través de algunas ideas-fuerza de los teóricos clásicos, al igual que algunos teóricos contemporáneos.

El trabajo de los teóricos clásicos de la gestión, tales como Frederic Taylor, Max Weber, Henry Fayol, Chester Barnard, etc., establecieron las bases teóricas para el diseño organizacional a finales del siglo 19 e inicios del siglo 20. Lo importante aquí, es destacar que las bases históricas del diseño teórico organizacional, mantienen plena vigencia en la gestión contemporánea.

a) Max Weber fue el primero en desarrollar una teoría sobre la burocracia, que en su forma más pura, sería el ideal y la forma más racional de organizarse. Los tipos ideales son construcciones intelectuales, en la práctica es una forma de comprender la realidad, aparte de la burocracia como ideales, propiciaba el homo economicus, el capitalismo, etc. Se incluía en su tipo-ideal de burocracia, como forma de organización, una clara división del trabajo, las posiciones ordenadas en jerarquía, reglas y regulaciones que guíen uniformemente las acciones de los empleados, relaciones impersonales entre empleados y empleadores, etc. pero donde se puede reconocer mejor del modelo burocrático de Weber, son las disfunciones que presenta, que afecta la eficiencia de la organización. Chiavenato I. (2004).

b) Frederic Taylor promueve “el Taylorismo”, también conocido como el “management científico” que apunta a resolver los problemas de producción con motivaciones económicas, aumentando las responsabilidades al directivo que es el encargado de asignar las tareas y modos de hacerlas.

c) Henry Fayol identificó 14 principios que considera esenciales en la gestión, entre ellos, división del trabajo, autoridad, unidad de mando, cadena de mando, etc. Lucas y García (2002). Inicialmente Fayol definió la administración moderna en aspectos claves y con plena vigencia: planeación, organización, dirección y control.

d) Por último, se ha seleccionado a Chester Barnard, que observó que la calidad de la coordinación era un factor crucial en la sobrevivencia de una organización, su aporte consistió en incorporar no sólo la racionalidad formal orientada a la eficacia que correspondería a un primer momento, sino también la dimensión informal que corresponde al segundo momento de la evolución del área, que exprese la existencia humana. El ser humano aparece como foco de atención, de donde emana el enfoque humanista, cuyo eje son las relaciones humanas. Para Barnard, las organizaciones informales, se encuentran en las mismas organizaciones formales. No ve entonces a estas organizaciones en disputa o en competencia, sino en colaboración. Otro aporte de Barnard, y de mucha vigencia para el debate de la gestión educativa actual es la distinción que hace entre eficacia y eficiencia en las organizaciones. Para él, la eficacia consiste en el logro suficiente de los objetivos de la organización. La eficiencia, por otro lado, consiste en el logro de los objetivos de los miembros individuales de la organización. Lucas A. (2002).

## Modelos de Gestión

En aproximadamente tres décadas América Latina ha transitado por siete marcos conceptuales o modelos de gestión. La gestión educativa como disciplina nutre de diversos modelos de gestión, entre estos modelos o visiones como señala Cassasus, J. (2000) estos son: Normativo, prospectivo, estratégico, estratégico-situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Ha habido cambios conceptuales y teóricos que van de lo simple a lo complejo; otros son en relación al sujeto responsable de la gestión y por último, otros que representan un movimiento que va desde lo abstracto a lo concreto.

Antes de entrar en materia teórica propiamente tal, y para hacer el vínculo de la gestión con la organización escolar, es necesario destacar que el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización se encuentra en la esencia de la gestión educativa. No hay una teoría única y suficientemente abarcadora en gestión educativa. Algunos autores señalan que si bien la gestión educativa ha tenido una incidencia práctica, su propio estudio sólo ha sido objeto de una débil reflexión teórica e investigación empírica. Esto se debe a que está constituida por una serie de perspectivas, en vez de una verdad "científica" única. La existencia de varias perspectivas diferentes y competitivas, crean lo que Bolman y Deal en (Bush, T. 2005): describen como "pluralismo conceptual". La mayoría de las teorías tienen algo que ofrecer pero cada una tiende a ofrecer sólo una explicación parcial de las prácticas de gestión educativa. Tanto en la pedagogía como en las ciencias de la educación, una perspectiva teórica de la organización escolar actuaría como un marco cognitivo previo, y nos daría la pauta para focalizarse en algún aspecto (el todo o algunas de sus partes) (Nieto J. M., 2003:2).

La gestión ocurre como un proceso de interacción de una organización con su contexto. La forma de gestión que se adopta es dependiente de la representación del contexto, que sufre permanentemente transformaciones y esto tiene que ver con la manera como es representada la organización y en la forma de concebir la gestión. Estos desplazamientos ocurren tanto a nivel de concepción de la organización, como de la concepción del entorno en la cual está inserta. En la perspectiva de la organización, que va de lo abstracto a lo concreto. De acuerdo a Casassus (2002:54) estos desplazamientos corresponden a paradigmas distintos y que los ordena en tipo A y tipo B. En el A hay una cierta forma de representar el contexto (es abstracto, determinado, rígido, homogéneo, unidimensional (objetivista)) y que es coherente con la perspectiva técnico, lineal y racionalista. Si bien es el paradigma imperante, no está ausente de problemas que se han traducido en desplazamientos hacia el paradigma de tipo B, esto es lo concreto, lo indeterminado, hacia lo incierto, lo flexible, con énfasis en la diversidad, en la multidimensionalidad y en lo subjetivo. Representa una coherencia que se caracteriza por la comprensión holística de los fenómenos que va en contra de lo técnico, lo no lineal con lo lineal y lo racionalista con lo emotivo.

El concepto de gestión en educación adolece de cierta fragilidad teórica, y se podría definir más bien como un concepto en construcción. Autores como Chiavenato, I. (1997) señalan que la gestión escolar, no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye. La organización escolar, es, junto con la cultura escolar, consecuencia de la Gestión.

En los últimos años el PIIE ha venido construyendo un enfoque sobre gestión escolar que la concibe como el eje articulador de todas las acciones que emprende la comunidad escolar, de esa forma se ha llegado a definir la gestión de calidad de los centros escolares como el proceso clave para promover una educación de calidad. Gestionar, es hacer posible el logro del propósito de la institución (Lavín, S.2002:192).

## **Bases Teóricas y Conceptuales del Liderazgo Educativo**

### **Liderazgo y Paradigmas**

La literatura nacional e internacional ha resaltado que el liderazgo es fundamental para la mejora de la escuela. En las últimas décadas, las reformas educativas han experimentado tres movimientos de “ondas” que incluyen:

- el movimiento de escuelas efectivas,
- de calidad de la escuela
- y movimientos de escuelas de clase mundial.

Cada “ola” de reformas funciona dentro de su propio paradigma al conceptualizar la naturaleza de la educación y el liderazgo y la formulación de estrategias relacionadas e iniciativas para mejorar las prácticas educacionales a nivel de sistema, y local. El nexo entre las reformas educativas y los tipos de liderazgo, los analiza en profundidad Y. Cheng (2003) donde después de estudiar una cantidad importante de reformas educativas, establece que las tres “Olas” de reformas educativas proveen una nueva tipología para conceptualizar el liderazgo educativo en tres paradigmas: (1) Liderazgo interno; (2) Liderazgo de Interfaz y (3) Liderazgo de Futuro.

### **Liderazgo como Concepto**

Para Idalberto Chiavenato (2004) el liderazgo es la “influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida por medio de procesos de la comunicación humana con el fin de alcanzar un objetivo determinado” (: 666). El autor subraya que en términos teóricos el liderazgo ha alcanzado un desarrollo elevado y que no es un tema cerrado, por lo cual se han generado nuevos y novedosos aportes. En general la literatura concuerda que la influencia es indirecta en las condiciones organizativas y en la calidad de la enseñanza. Entre estos nuevos enfoques Chiavenato destaca el liderazgo carismático que se refiere “a la fuerza de las habilidades personales que producen un efecto profundo y extraordinario en los seguidores” (: 486). En este sentido los seguidores de los líderes carismáticos tienen una fuerte identificación con el líder y su misión. Es observable en los altos grados de lealtad y confianza.

- El liderazgo transaccional, donde los líderes y seguidores tienen solo una relación de intercambio, como por ejemplo: incentivos y premios, previo compromiso por lograr resultados.
- El liderazgo transformacional es otro planteamiento teórico donde los intercambios se centran en valores, creencias y necesidades de los subordinados o seguidores, generando orgullo y respeto, por medio de relaciones directas con los actores.

El enfoque del conocimiento social plantea que existe una interacción recíproca y continua donde se conjugan los líderes, el contexto, incluyendo a los seguidores, y las prácticas de los líderes, esta teoría afirma que los actores se relacionan de forma recíproca e interactiva, además de tener plena consciencia de cómo se puede influir y modificar en las prácticas de los demás.

El autor desarrolla una propuesta respecto al liderazgo, explicando que los líderes deben ser capaces de hacer varias cosas en el mismo momento. Estas deben ser: “saber escuchar, comunicar, mejorar la relación con sus subordinados, aconsejar y resolver problemas, y tomar decisiones participativas” (Chiavenato, 2004: 489). Por lo tanto, no tan sólo deben controlar sino que también organizar, orientar y explorar al mismo tiempo, centrando sus prácticas en temas como las personas, las competencias, los resultados, el desempeño y el aprendizaje, dado que para el autor de esto dependerá el éxito.

El aterrizaje conceptual a la organización escolar de este abordaje teórico, es que el liderazgo puede ser visto como un ejercicio de influencia más allá de la estructura formal de las instituciones educativas, y que los efectos del liderazgo sobre los aprendizajes de los alumnos, son en gran medida indirectos.



## Estilos de Liderazgo

a) Para Mario Krieger (2001) el liderazgo se relaciona con el concepto de autoridad, pero argumentando que este tipo de autoridad emana de elementos como “el prestigio personal, la capacidad de interpretación, articulación, motivación y conducción de su personal” (:381), y no necesariamente con la estructura y las relaciones formales de las organizaciones. El autor describe tres estilos de liderazgo, el autoritario donde se desarrolla una cultura organizacional de control y orden, debido al alto grado de formalidad, burocracia y rigidez de la normas, además de no asumir innovaciones caracterizándose por la conservación. Un estilo paternalista que es autoritario, sin embargo las relaciones no serán tan formales, implicando una cultura de mantención de la informalidad, dado el alto grado de comprensión y permisividad. Por último, el estilo participativo donde las relaciones se vuelven más horizontales, por lo cual el liderazgo se comparte y la cultura es de informalidad, alentando la participación individual y grupal, buscando conseguir un firme sentido de identificación, sin embargo, en términos de normas las relacionadas al rendimiento son el eje central.

b) Antonio Bolívar (1997) desarrolla la categoría liderazgo en relación directa con la mejora y cambio escolar, describiendo tres movimientos teóricos en donde el liderazgo asume rasgos característicos propios. El liderazgo en el movimiento denominado como escuelas eficaces (Bolívar, 1997: 30) debe ser fundamental en la calidad y eficacia, siendo capaz de apoyar a los actores en distintos ámbitos de la vida organizacional, demostrando conocimiento y habilidades para lograr el trabajo colaborativo, dado que los líderes tienen claro cuáles son los objetivos, metas y misión, fomentando y reafirmando estos en los demás actores. En el segundo enfoque de la mejora y cambio (: 32) el liderazgo se caracteriza por posibilitar las condiciones internas para lograr cambiar, a través de la auto-revisión con el fin de encontrar situaciones críticas y plantear cambios, en este sentido este liderazgo se aboca al coordinar procesos y estimular tareas contribuyendo en un proceso de cambio. Y por último, el liderazgo desde el movimiento de la reestructuración escolar (: 34), en donde ya no se ubica en un determinado lugar en la parte superior de la pirámide organizacional, sino que es una labor conjunta por el denominado empoderamiento o *empowering*, al delegar responsabilidades y trabajar de forma compartida.

c) Entre la literatura internacional, se destacan los informes de la OCDE (2008), Informe TALIS, Leading to learn; Improving School Leadership, donde se establecen cuatro ámbitos para la mejora: 1.(Re)definir la responsabilidades; 2. Distribuir el liderazgo escolar; 3. Desarrollar competencias para un liderazgo eficaz; 4. Hacer del liderazgo una profesión atractiva.

Dentro de los distintos nuevos enfoques o teorías, siguiendo el lineamiento del cambio y la mejora, Andy Hargreaves y Dean Fink proponen la teoría del liderazgo sostenible. Rodríguez, A. (2009). Esta propuesta alude a que el liderazgo debe ir más allá que un mero asunto técnico, sino que debe encargarse de proporcionar ambientes donde el desarrollo de los actores sea integral, generando condiciones perdurables de bienestar social tomando en cuenta a la organización no como un ente aislado.

## Lo distintivo entre la Gestión y el Liderazgo Educativo

El concepto de liderazgo se cruza con el de gestión. Algunos teóricos y académicos hacen la distinción entre uno y otro. A la gestión, la asocian con el cuidado y mantención del status quo, es decir, lo transaccional y al liderazgo con lo más visionario y dinámico, es decir, lo transformacional. En los últimos tiempos se observa una gran “arremetida” de distintos tipos de liderazgos (Educativo, Escolar, Pedagógico, Instructivo, Transformacional, Efectivo, Distribuido, etc.). El Liderazgo quiere decir influir a otros para lograr metas deseables. Los líderes son personas que dan forma a los objetivos, motivaciones y acciones de otros. Generalmente, ellos inician el cambio para alcanzar los objetivos ya existentes y nuevos.

La Gestión es mantener eficiente y eficazmente el ordenamiento organizacional actual. Una buena gestión muestra a menudo destrezas de liderazgo, pero su quehacer general tiende a mantenerse más que a cambiar. Mientras la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización, en un entorno dinámico. (Uribe, M. (2005). Estos dos conceptos han dado origen también a dos papeles diferentes a las organizaciones. Uno ha sido llamado –hacer lo correcto-, que tiene que ver con la visión y la orientación. El otro es el papel de la

dirección que es, hacer las cosas bien o la puesta en práctica. En este terreno se entra a la clásica separación entre la teoría y la práctica. No se puede tener un grupo que se ocupe de la visión, los valores y la orientación y otro grupo que se ocupe de ponerlos en práctica.

El Liderazgo centra la atención en hacer las cosas apropiadas (efectividad); la Dirección centra su atención en hacer las cosas bien (eficiencia). El líder educativo aparece en algunas investigaciones como la persona clave en la integración entre eficacia escolar y mejora de la escuela. La mayoría de los trabajos sobre eficacia escolar han demostrado que el liderazgo que ejerce el director es un factor crítico en la configuración de los procesos y estructuras organizativas, modelos de interacción social, actitudes y comportamientos de trabajo y creencias de los profesores. Una línea que básicamente tiene su sustento en la investigación sobre eficacia escolar, sugiere que la mejora en el rendimiento de los alumnos tiende a producirse más en escuelas que son relativamente autónomas y tienen un fuerte liderazgo, en Murillo et al. (1999: 30).

## **Desafíos, Retos y Conclusiones**

### **Desafíos para la Organización**

Todavía se está lejos de hacer un recorrido inverso en algunos aspectos, del modelo clásico o burocrático de la organización formal, esto se hace más evidente en las organizaciones escolares y los actores que la conforman. Lo medular de este nuevo recorrido, tiene que ver básicamente con “el énfasis en los equipos multifuncionales como unidades fundamentales de actividad, más que en trabajos individuales, creando una mayor cooperación.” Abarca, N. (2013:34). Entre las características que presenta la nueva organización, están que funcionan en red, en forma plana, flexible, diversa y global. Estas características presentan un reto tanto a los individuos como a la escuela u organización en sí. Entre esos desafíos se encuentran: trabajo en equipo, negociación, multifuncionalidad, comunicación interpersonal y resolución de conflictos, comunicación transcultural. Abarca, N. (2013).

El proceso de decidir sobre los propósitos de la organización está en el centro de la Gestión Educativa, que es el aspecto que se aborda a continuación, pero se toma como postura, que por sí sola es insuficiente, y que necesariamente tendrá que ir acompañada de nuevas formas de organización en la escuela, que pasa por entender que el crecimiento de las instituciones, es también el crecimiento de los profesionales y viceversa. Por otro lado, no basta que los directivos provengan de la alta dirección, etc., se necesitan políticas educativas que medien con la gestión educativa

En este trabajo se ha analizado el abordaje teórico- conceptual, a través de tres ejes: La Organización Escolar, La gestión educativa y el Liderazgo. La primera conclusión es que el “pluralismo conceptual” que se mencionó al inicio, ofrece un marco para el análisis de las teorías de gestión educativa. Las diferentes teorías o modelos pueden ser canalizadas en paradigmas tipo A y B, como lo hiciera Casassus porque las teorías en forma individual son parciales y selectivas pero tomadas en forma conjunta representan un poderoso medio para analizar y explicar los acontecimientos y los comportamientos en educación.

En la línea del “pluralismo conceptual” debemos destacar uno de los aportes más interesantes y prometedores de los últimos años en referencia al cambio escolar es la integración de un movimiento práctico, la mejora de la escuela, con un paradigma teórico, la eficacia escolar, que hasta hace poco eran posturas irreconciliables.

Se puede destacar también que en la discusión del abordaje teórico de las categorías que se han usado para el análisis, se rescata o se reposiciona al sujeto. Esto implica nuevas comprensiones de cómo aprenden e interactúan los sujetos en las organizaciones escolares, con esto también se está poniendo al sujeto en el centro del aprendizaje. Este aspecto es de vital importancia tanto para la gestión como para el liderazgo. No se puede hablar de liderazgo a secas, es decir no es patrimonio del líder, y sólo se podría dar con el reconocimiento del otro. De tal manera, que la gestión y el liderazgo sólo existen si hay un diálogo entre subjetividades y ese es el proceso que da origen y funda, por ejemplo, la gestión. Se postula que las organizaciones que aprenden serán capaces de innovar de transformarse en la medida que exista un reconocimiento del otro, que es un aspecto inherente a la naturaleza humana.

Las nuevas perspectivas acerca de la organización ponen de manifiesto algunas particularidades de las escuelas como organizaciones y avanzan en modelos más flexibles coherentes con nuevas formas de pensar la organización y la gestión escolar.

En este último concepto de gestión, se destaca el aprendizaje como proceso y como resultado de la acción de las personas en la organización. De igual manera, en la educación, el aprendizaje es el resultado esperado de la relación docente-alumno en el aula de clase, interacción que responde a las necesidades, intereses y problemas del alumno; a la misión institucional y a las políticas educativas.

A partir del aprendizaje, las organizaciones, incluyendo las educativas, reflexionan su acción para mejorar teorías, visiones, valores, principios, representaciones mentales, procesos, procedimientos, mecanismos de interacción y comunicación, resultados y desempeños efectivos de sus miembros. De esta manera, la organización responde a las exigencias de su entorno interno y externo, elementos que las configuran como sistemas abiertos en constante aprendizaje y transformación.

De lo anterior, se desprende que la gestión y la educación tienen puntos de encuentro disciplinar que enriquecen y orientan sus teorías, modelos y prácticas y es en este contexto que se configura la Gestión Educativa como objeto de estudio y de reflexión de sus prácticas.

### **La Práctica y los Retos de la Gestión Educativa**

Uno de los nudos críticos del sistema educativo ha sido en un primer momento convertir en un modelo único de sujeto y como si esto no fuera suficiente se le piensa en abstracto. Reflejándose esta concepción en las prácticas educativas, donde las decisiones son tomadas unilateralmente por el poder central, y lo que el sujeto pueda proponer y decir está demás, porque él no cuenta como sujeto particular, sino como una cifra más de la plantilla del sistema, que tiene que operar desde el discurso del poder. Romper con este paradigma tradicional es el reto y la oportunidad que se presenta a los futuros docentes, hoy en su formación inicial. Las habilidades no se adquieren sólo por la empírea, hay necesidad de la reflexión, es decir de la teoría y es ahí donde la gestión educativa tiene su aporte.

La gestión, como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones; lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas. El rescate de la categoría de sujeto es relevante. En este sentido pueden existir prácticas administrativas burocráticas o clásicas con un enfoque de relaciones humanas, etc. sin ser prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación del sujeto. Tanto Bernstein como Foucault, ambos elaboran teorías acerca de la acrecentada invisibilidad de las operaciones del poder en las instituciones modernas, en Tyler (1991:149) Para Foucault una de las claves del control disciplinario radica en el principio de la vigilancia continua e invisible.

Las prácticas de gestión educativa, están influenciadas y mediadas por el discurso de las políticas educativas, que orientan su acción. Por lo tanto, aquí convergen tres ámbitos: la teoría, la práctica y la política. El desafío entonces para los estudiantes de pedagogía y profesionales, es que para lograr una comprensión de la teoría y práctica de la gestión educativa se deben conocer los enfoques o perspectivas que subyacen a las áreas de administración; gestión y la educación, además del sentido de las políticas educativas.

La Gestión Educativa como disciplina independiente se nutre de los diversos modelos de gestión, cada uno de los cuales responde a las necesidades de la sociedad en un momento histórico determinado y expresan, tanto una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos y directivos.

## Retos al Liderazgo Educativo

El liderazgo para Azzerboni y Harf (2006) en el contexto actual de las organizaciones escolares ya no debe obedecer a patrones de comportamiento autoritario e inflexible, sino que tiene que ser capaz de "...adecuarse a diversos puntos de vistas, nuevas interpretaciones de la realidad, nuevas maneras de abordar las cosas" (:39), vale decir, deber ser flexible. De modo que, se deben reestructurar la modalidades de comunicación, presentar un alto interés en el indagar, además de ser tolerante a la vaguedad e imprecisión, tratando de mantener en equilibrio la cultura organizacional.

Además, el liderazgo se relaciona estrechamente con prácticas fundamentales de la organización, como es la resolución de conflictos y la toma de decisiones. De modo que resulta primordial indagar sobre el tipo de liderazgo que se ejerce en las organizaciones escolares, asimismo qué relación tiene con las maneras en que se toman las decisiones, y por último, el nexo que el liderazgo tiene con la cultura organizacional escolar.

En cuanto a la mejora, el liderazgo se releva como tema central, puesto que para el éxito de las organizaciones es crucial que el liderazgo tenga un papel fundamental en la puesta en práctica de las iniciativas innovadoras que busquen mejorar las organizaciones, además de influir en el compromiso y las expectativas de los actores forjando la implicancia de todos en aspectos como: la participación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y el clima organizacional, etc.

El trabajo del liderazgo para la mejora considera cuatro ámbitos de partida: propósitos, personas, estructura y cultura. De manera que su labor se debe centrar en lograr y extender expectativas y una visión compartida por medio del consenso, ser un apoyo para los actores, estimulando y modelando, delegar y descentralizar responsabilidades entregando mayor autonomía, y por último promover la colaboración y una cultura que se diferencie de otras organizaciones escolares e identifique a los actores. En fin, esta categoría es clave para la mejora, dada la importante influencia que tiene en la vida organizacional y en la cultura y sus categorías. Conjugando tareas y prácticas no desde una mirada personal sino organizativa, por lo cual el liderazgo no debiera ser atribuido a una persona sino al grupo.

Planteada así la cuestión, la gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones y aporta comprensiones más amplias de la realidad.

## Referencias Bibliográficas

- Abarca, N. (2013). *Inteligencia Emocional en el Liderazgo*. Santiago: El Mercurio-Aguilar.
- Azzerboni, D y Harf, R. (2006). *Conduciendo la escuela. Manual de Gestión Directiva y Evaluación Institucional*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Briones, L. (2002). Demandas de la sociedad del conocimiento a la gestión del currículo escolar. *Revista Digital UMBRAL 2000-Nº 10*. [www.reduc.cl](http://www.reduc.cl)
- Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*, London: Paul Chapman Publishing.

- 
- Casassus, J. (2000). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B) Documento digital. [jcasassus@unesco.cl](mailto:jcasassus@unesco.cl)
  - Comisión Nacional Para la Modernización de la Educación (1994), Informe de la Comisión Nacional para la Modernización de la Educación. *Los Desafíos de la Educación Chilena frente al siglo XXI*. Santiago: Editorial Universitaria.
  - Cheng, Y. (2003). "Quality assurance in education: internal, interface, and future", Quality assurance in education, Vol. 11 Iss: 4. Pp. 202-213.
  - Chiavenato, I. (1997). Introducción a la Teoría General de la Administración, 4ª edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
  - Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México DF. México: Thomson.
  - Díez, E. (2009). *Evaluación de la Cultura Institucional en Educación. Un enfoque cualitativo teórico-práctico*. Santiago de Chile: Conocimiento.
  - Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4ª edición). Nueva York: Teachers College Press.
  - Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
  - Lavín, S. (2002). "Transitando desde la Gestión de un establecimiento a la Gestión de un Centro Educativo." Santiago: Pensamiento Educativo Vol. 31.
  - Lucas, A. y García, P. (2005). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
  - Marcone, R. (2004). *Organizaciones Educativas y Gestión Escolar*. Valparaíso: UPLA.
  - Martín, M. (1996). *Organización Escolar y Planificación Integral de los Centros*. Madrid: Escuela Española.
  - Martínez, A. (1997). *Escuela, Historia y Poder*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
  - Maureira, O. (2003). *Liderazgo y eficacia Escolar: hacia un modelo causal*. Santiago: UCSH.
  - MINEDUC (2004). (Documento digital) Modelo de calidad de la Gestión Escolar, [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)
  - MINEDUC (2011). Ley SAC, N° 20.529.
  - Muñoz, A. y Román, M. (1989). *Modelos de Organización Escolar* Madrid: Cincel.
  - Murillo, F.J.; Barrio, R. y Pérez-Albo, M.J., (1999): *La Dirección Escolar: análisis e investigación*. Madrid: CIDE.
  - Nieto, J.M. (2003). "Perspectivas Teóricas de la Organización Escolar" en González, M.T. *Organización y Gestión de Centros Escolares*. Madrid: Pearson Educación.
  - OCDE (2008). Informe Talis, "Leading to learn; Improving School leadership". Paris OCDE.

- Schmelkes, S. (2000). Calidad de la Educación y Gestión Escolar, en *Primer curso nacional para directivos en educación primaria. Lecturas* México: Biblioteca Nacional de Actualización Permanente.
- Rodríguez, A. y Mármol, M. (2009). Liderazgo Formativo para el desarrollo sostenible de la Calidad de la Educación. Investigación y Desarrollo Vol. 17. Unirioja.es (PDF).
- Tyler, W. (1991). *Organización Escolar*. Madrid: Morata.
- Uribe, M. (2005). "El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: Un desafío de orden superior", UNESCO/OREALC; Revista PRELAC, n° 1 año 1 Julio 2005).