

*Artículos científicos*

## **Gestión Educativa y Liderazgo Escolar, factores de calidad en Educación**

### ***Educational Management and School Leadership, quality factors in Education***

**Claudia Rodríguez Lara**

Universidad Pedagógica Nacional Unidad Tepic 181

[claudia.rodriguez@uan.edu.mx](mailto:claudia.rodriguez@uan.edu.mx)

[orcid.org/0000-0002-5488-4441](https://orcid.org/0000-0002-5488-4441)

**Benjamín Orozco Sánchez**

Universidad Pedagógica Nacional Unidad Tepic 181

[dr.benjamin@upn181.com](mailto:dr.benjamin@upn181.com)

[orcid.org/0000-0003-3093-327](https://orcid.org/0000-0003-3093-327)

**Francisco Javier Rodarte Fernández**

Universidad Pedagógica Nacional Unidad Tepic 181

[javfer0104@hotmail.com](mailto:javfer0104@hotmail.com)

[orcid.org/0000-0001-5820-985X](https://orcid.org/0000-0001-5820-985X)

### **RESUMEN**

El estudio que a continuación se presenta se realiza con la finalidad de entender cómo dentro de las organizaciones escolares, la gestión educativa y el liderazgo escolar han influenciado los procesos educativos. Se busca responder cuáles han sido los aportes teóricos en torno a rubros como la organización educativa y su gobierno, la micropolítica, la gestión educativa y el liderazgo escolar, así como la calidad de la educación. También se busca caracterizar desde una mirada crítica a la gestión educativa y el liderazgo escolar en el contexto mexicano para entender que son factores que impactan la calidad de la educación.

El estudio se lleva a cabo bajo un enfoque cualitativo determinantemente, bajo la metodología de una revisión bibliográfica sistemática. Se descubre que son diferentes los aportes teóricos que han dado lugar a las conceptualizaciones de la organización educativa, la gestión y el liderazgo escolar; que la mayoría de los autores y las posturas latinoamericanas tienden y proponen el trabajo colaborativo sobre el autoritarismo en cuestiones de liderazgo, dejando atrás modelos de décadas pasadas y tendiendo a la integración del equipo dentro de los espacios organizativos. Se concluye que la gestión

educativa y el liderazgo escolar son factores que impactan la calidad educativa dentro de una comunidad escolar.

**Palabras clave:** Organización educativa, Micropolítica, Gestión educativa, Liderazgo escolar, Calidad educativa.

## **ABSTRACT**

The study presented below is carried out with the purpose of understanding how within school organizations, educational management and school leadership have influenced educational processes. It seeks to answer what the theoretical contributions have been regarding areas such as educational organization and its government, micropolitics, educational management and school leadership, as well as the quality of education. It also seeks to characterize educational management and school leadership in the Mexican context from a critical perspective to understand what factors impact the quality of education.

The study is carried out under a decisively qualitative approach, under the methodology of a systematic bibliographic review. It is discovered that the theoretical contributions that have given rise to the conceptualizations of educational organization, management and school leadership are different; that the majority of Latin American authors and positions tend and propose collaborative work on authoritarianism in leadership issues, leaving behind models from past decades and tending towards the integration of the team within organizational spaces. It is concluded that educational management and school leadership are factors that impact educational quality within a school community.

**Keywords:** Educational organization, Micropolitics, Educational management, School leadership, Educational quality.

**Fecha Recepción:** Junio 2023

**Fecha Aceptación:** Diciembre 2023

---

## **INTRODUCCIÓN**

La sociedad actualmente está viviendo transformaciones sociales, económicas, políticas culturales entre otras, debido a la rápida evolución de las tecnologías de información, la educación no es ajena a este fenómeno, y necesita estar a este nivel como factor de desarrollo y crecimiento en una sociedad que exige mayor competitividad dentro del mercado global. El sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades en la formación de los ciudadanos y son los establecimientos educativos llamados organizaciones esos espacios de interacción, conformadas por recursos humanos, materiales e información. Las organizaciones

educativas tienen una finalidad única que las distingue de otras como es la enseñanza y formación, pero como tal requiere de una estructura, organización y administración, por lo que son vistas como sistemas políticos por sus relaciones internas y externas ya que estas son imprevisibles, complejas y condicionadas por intereses individuales y colectivos que conllevan a luchas de poder, es por ello que estudios como el que a continuación se presentan son meramente necesarios.

Como sistema político, la organización educativa para su administración requiere de un gobierno que le dé estabilidad al centro escolar, la micropolítica es fundamental en los centros para suscitar cambios en los individuos y en los establecimientos, la estructura, las relaciones y entender que es lo que ocurre en nuestro entorno escolar y esto solo está dado a partir de la gestión educativa y el liderazgo escolar.

La gestión educativa y el liderazgo pedagógico es un tema que en la actualidad están siendo muy controvertido por su impacto en la sociedad, la gestión educativa, es un campo en el cual no sólo se prepara al hombre para orientar o liderar procesos sino para construirse como sujeto social, donde el gerente-líder tiene el deber para poder ser aceptado, de fundirse con sus subordinados en espacios de relación democrática participativa en los cuales sus conclusiones, emanadas de su competencia comunicativa y su capacidad de consenso, sean aceptadas dentro de la comunidad. La calidad de la educación busca luchar contra la desigualdad social en los contextos escolares, dándole a la comunidad educativa una educación más equitativa donde la eficiencia y eficacia sean objetivos de progreso de esta sociedad y cerrar las brechas entre pobres y ricos, aquí radica la importancia de la gestión educativa y el liderazgo escolar.

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de la gestión educativa y el liderazgo escolar como factores claves para obtener mejores resultados de aprendizaje (eficacia y calidad educativa) en las organizaciones educativas. Los temas a tratar en primer lugar son la organización educativa y su gobierno, como instituciones dedicadas a la formación humana, con una estructura política que permiten su funcionamiento. En un segundo momento, la gestión educativa y el liderazgo escolar, variables fundamentales en el desarrollo de la institución. En un tercer momento, la calidad de la educación, que con lleva a alcanzar altos grados de eficacia y eficiencia en la educación. En cuarto lugar, análisis la gestión educativa y el liderazgo escolar y su incidencia en la calidad de la educación, entendiéndose como la estrecha relación con la satisfacción de recibir y brindar un servicio (educativo) excelente y organizado, por la gestión que realizan los líderes educacionales. Finalmente, el último tema

a tratar es una mirada crítica a la gestión en el contexto mexicano planteada mediante políticas que repercuten en el mejoramiento de la educación.

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

Se utiliza una metodología bajo el paradigma cualitativo intentando establecer los elementos de discusión epistemológica sobre el liderazgo educativo y la gestión educativa. Así mismo es una investigación de no intervención y por su temporalidad es circunspectiva. Cuenta con un enfoque interpretativo; es un trabajo bajo el tipo de estudio descriptivo de corte transversal por el momento de recabar la información y se sustenta en la revisión bibliográfica sistemática.

La presente investigación se desarrolla bajo el paradigma cualitativo, de ello Quecedo, R; y Castaño, C (2002) señalan en sentido amplio, que puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Así entonces, la mayor parte de los estudios cualitativos están preocupados por el entorno de los acontecimientos, y centran su indagación en aquellos contextos naturales, o tomados tal y como se encuentran, más que reconstruidos o modificados por el investigador, en los que los seres humanos se implican e interesan, evalúan y experimentan directamente. La calidad, según LeCompte significa lo real, más que lo abstracto; lo global y concreto, más que lo disgregado y cuantificado.

Al respecto Fonseca (2014) advierte en el paradigma interpretativo que: “la realidad social o educativa depende en gran medida de las condiciones tempo-espaciales y contextuales en donde se suscita. A diferencia del anterior, aquí no existen leyes ni principios naturales. La investigación busca describir, comprender e interpretar los distintos fenómenos que se desarrollan en ella. El investigador forma parte de lo que se quiere describir. Su proceder proviene y se centra en lo práctico, en la acción. Subyace en este enfoque el interés por estudiar el significado de las acciones humanas y de la vida social”. (p.54).

Se construye un instrumento de análisis para el material literario, se utilizan metabuscadores tales como Redalyc, Scielo, Scopus, Ecured y ENRIC. Tendiendo como criterios de inclusión las palabras gestión educativa y liderazgo escolar, los textos escritos en español y como criterios de exclusión los textos en un idioma distinto al castellano y anteriores al año 2014 por considerarlos lejanos a la temporalidad del estado del arte.

## RESULTADOS

Una organización educativa se entiende que es aquella en donde hay personas, fines, recursos, coordinación y procesos hay una organización, pero no todas son iguales, se diferencian entre sí sea por sus objetivos o por sus fines. En este sentido, Bardisa (1997) considera que existen diversos tipos de organizaciones como las empresas industriales, comerciales y de servicios públicos o grandes burocracias, aunque poco estudiada y comprendida como la de las escuelas. Por lo tanto, si ese espacio de interacción tiene como fin común la educación, será una organización educativa, ya que tienen objetivos y propósitos comunes, donde buscan alcanzar resultados, perseguir metas que no son exclusivamente económicas, sino que su riqueza es intelectual, es la formación humana. En este sentido, Sandoval (2006) considera que la organización educativa es el medio a través del cual se posibilita la actuación educativa (enseñanza y formación), la actividad de enseñar: la docencia, y la acción de aprender: la formación.

Destacando otro autor como González (1998), este considera que las escuelas son organizaciones racionales, en las que las cosas pueden funcionar con certidumbre, con racionalidad y con cierta estabilidad, se han olvidado durante mucho tiempo de mirar qué es lo que pasa dentro de las escuelas. Al contrario, piensa Bernal (S/F) al afirmar que las instituciones educativas son imprevisibles, complejas y condicionadas a intereses propios o colectivos, que la distingue de otras organizaciones. Entonces, y teniendo en cuenta la realidad que viven los centros escolares, González (1998) sostiene que se han encontrado, en definitiva, con que las escuelas no son lineales, no son siempre tan racionales como se presupone, no son mecánicas ni asépticas, y, desde luego, no son una balsa de aceite. Ya que en ellas surgen toda clase de tensiones, que deben ser resultas o por lo menos controladas para su buen funcionamiento y es aquí donde una buena administración política es fundamental en el centro escolar.

Los abordajes se tornan ahora desde la micropolítica donde en los centros escolares para un buen funcionamiento requieren de una administración política eficaz, en la toma de decisiones, en la resolución de problemas, en lograr los propósitos planteados interna y externamente. Por lo tanto, la organización educativa, requiere una estructura que según Padilla y Del Águila (2002; citado por Cantón, 2003) representa un sistema estable de relaciones entre los miembros de una organización, constituyéndose en marco donde se desarrollan los procesos internos de la misma siendo un elemento determinante del comportamiento organizativo. Asimismo, Blase (2002), afirma al respecto que Trata el comportamiento patente como procesos sutiles y sumergidos (p. e. la socialización) y las

estructuras (p.e los planes de acción y los procedimientos) como fenómenos políticos. Bacharach (1988; citado por González, 1998), quien expresa que: “Las organizaciones deberían ser vistas como sistemas políticos, internamente y en sus relaciones externas; los miembros de las organizaciones deberían ser concebidos como actores políticos, con sus propias necesidades, objetivos y estrategias para lograr esos objetivos. En las organizaciones surgen coaliciones de actores que identifican objetivos comunes e idean estrategias para lograrlos, y sus acciones están constreñidas por las estructuras, tecnologías e ideologías...”(p.76).

Ahora bien, la política de los centros escolares no funciona de forma aislada a la política nacional ya que la primera es influenciada por la segunda. Terrén (2004) considera que la política de la institución educativa tiene dos enfoques: una representada por el Estado la dimensión macropolítica es la que se refiere a la política educativa en el nivel nacional o regional. Una segunda dimensión, denominada micropolítica se desarrolla en los centros escolares y el aula, es decir dentro de las instituciones educativas. Entonces, ¿qué significado tiene la micropolítica en el funcionamiento de la organización escolar? Blase (1991; citado por Bernal, S/F) sostiene que, la micropolítica se refiere al uso del poder formal e informal tanto por los individuos como por los grupos para conseguir sus propios objetivos y finalidades en una organización.

Alcanzar las metas no es una tarea fácil, cuando en la organización entran en juego diversos tipos de intereses que se manifiestan permanentemente en luchas de poder, de hecho, es la esencia misma del centro escolar. En este sentido, Bardisa (1997). Considera que la imagen política de la escuela se centra en los intereses en conflicto entre los miembros de la organización. Asimismo, Ball (1989) considera que: "Las escuelas, al igual que prácticamente todas las otras organizaciones sociales, “campos de lucha”, divididas por conflictos en curso o potenciales entre sus miembros, pobremente coordinadas e ideológicamente diversas. Juzgo esencial, si queremos comprender la naturaleza de las escuelas como organizaciones, lograr una comprensión de tales conflictos" (Ball, 1989).

Aunque las luchas de poder son indispensables hay que distinguir que en las organizaciones escolares existen diferentes tipos de poder, Ball (1989) considera que "el poder es disputado, no investido". En este sentido, para Corbett (1991), la distribución de autoridad en una organización no refleja necesariamente la distribución de poder en esa organización.

En consecuencia, aunque los conflictos, son necesarios también hay que manejarlos y para esto se requiere de poder y autoridad y Por lo tanto en los momentos que la institución presenta tensiones se asumirá el poder en la escuela para minimizar la situación en conflicto.

En este sentido, Terrén (2004) considera que analizar el gobierno de una organización pasa por reconocer la gestión del conocimiento y de la comunicación que se producen en su seno como claves de su política. Finalmente se considera que el gobierno de las instituciones es indispensable para su funcionamiento, en palabras de Blase (2002) concluye que la política no es solamente un aspecto fundamental de la vida de los centros; es también un aspecto fundamental para el cambio.

La gestión educativa y liderazgo escolar.

Como la institución se concibe como una organización, es por lo tanto importante que la gestión y que, en virtud de ello, proyectan como objetivo estratégico y táctico de las instituciones que dirigen, brindarle a éste la mayor cantidad de satisfactores, de acuerdo con los recursos y el saber hacer de la institución en busca de mejorar la calidad de la educación. Bajo estas apreciaciones abocamos a los conceptos de gestión educativa y liderazgo escolar. La escuela vista como organización, es la empresa más grande y diversificada del mundo, ya que abarca el interés general de la humanidad; es necesario de que siendo este un servicio tan importante, se valga de todas las herramientas necesarias para lograr el éxito y este se logra, mediante una buena gestión.

Gestión educativa.

Con respecto al concepto de gestión educativa, Pozner (2000, citado por Tafur y otros 2015), la define como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”. En este sentido, la Secretaría de Educación Pública (2014) plantea que: la gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. La SEP (2010), define gestión educativa como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Graffe (2002) considera que: “La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno (Manes, 1999), con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000), a fin de ofrecer un servicio de calidad, "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Álvarez, 1988).

La gestión debe tener presente diferentes momentos. En este sentido, la Secretaría de Educación Pública considera que: Una gestión apropiada pasa por varios momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente. SEP (2007).

En consecuencia, Nóchez (S/F) sostiene que debemos enfatizar que la gestión educativa no es un fin en sí misma, sino que es un medio para mejorar, cambiar, fortalecer, desarrollar los procesos de aprendizaje y por ende la calidad de la educación en el aula.

Liderazgo escolar.

¿Quién tendrá el poder dentro de las organizaciones educativas? El término liderazgo tiene origen en la lengua inglesa y se deriva del vocablo lead, que se refiere a la capacidad de conducir hombres. La UNESCO (2006), considera que más específicamente, se puede establecer que el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos. Pero ese liderazgo no es solo de un individuo, es más colectivo, es de toda una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos.

Murillo (2006) considera que, si se quiere transformar las instituciones educativas, y con ella la educación, deben existir personas dentro de los centros educativos capaces de llevar a cabo esta función. Personas con una preparación técnica adecuada, pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio (Murillo 2006). En este sentido, la UNESCO (2006), considera que: los/las líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad. El líder es una persona capaz de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo en el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, sea éste personal, que dirige o institucional buscando el logro de objetivos comunes. Además de mantener un ritmo de desarrollo interno, en el cual los miembros del grupo estén totalmente involucrados en alcanzar los objetivos de tal manera, que cada miembro desempeñe un papel haciendo uso de sus talentos para integrar habilidades, acentuar fortalezas y disminuir debilidades; capaz de identificar los problemas y planear las acciones correctivas que aseguren resultados exitosos. y satisfacer las necesidades del

entorno. Además, Holos, (S/F: citado por Graffe, 2002), considera que el líder debe favorecer que el equipo desarrolle un espíritu de cuerpo que permita a sus miembros interactuar equilibradamente en las dimensiones de la tarea a realizar, el procedimiento de trabajo y el proceso socio-afectivo entre ellos. Es decir que, un líder educativo es aquella persona que administra globalmente las actividades de la institución educativa para alcanzar fines de eficiencia y eficacia con los miembros que allí interactúan.

El liderazgo no solamente es ejercido por los directivos docentes como el rector o director, involucra otros actores como los docentes, quienes además de tener la tarea de obtener resultados académicos satisfactorios en los estudiantes, poseen otras visiones que van más allá del proceso enseñanza-aprendizaje y que le permiten a la institución tener avances significativos. En este sentido la UNESCO (2005), sostiene que: “Los cambios en el actual escenario han llevado a un agotamiento del rol cumplido por el profesorado en la educación tradicional, asociado principalmente a la transmisión unidireccional de información, a la memorización de contenidos, a una escasa autonomía en los diseños y evaluación curriculares, a una actitud pasiva frente al cambio e innovación educativa, y a un modo de trabajar de carácter individual más que cooperativo”

Con estas apreciaciones se retoma una definición clara sobre el papel que desempeña el profesor en las instituciones educativas, como sostiene Gil y otros (2013; citado por Bernal e Ibarrola, 2015) de acuerdo con la definición de liderazgo aplicada al profesor en el aula, se trata de un proceso particular de influencia social guiado por un propósito moral con el fin de lograr los objetivos educativos utilizando los recursos del aula. Es de advertir que esta definición parece quedarse corta porque su liderazgo va más allá de los procesos pedagógicos en el aula, se considera líder cuando influye a la comunidad educativa. En este sentido McMahon (2011; citado por Bernal e Ibarrola (2015), afirma se trata de profesores que actúan como facilitadores de las carreras profesionales de otros docentes y se responsabilizan de proyectos curriculares particulares, desarrollan nuevas experiencias y oportunidades de aprendizaje, orientan y evalúan investigando sobre la realidad. Asimismo, MacBeath, (2012; citado por Bernal e Ibarrola, 2015), considera que empeñarse en la enseñanza y el aprendizaje es el elemento que enfoca el rol de los profesores como líderes que trabajan con otros, como miembros vitales de la comunidad para situar a la escuela en el mejor lugar.

Por lo anterior y como advierte Bernal e Ibarrola (2015) el docente ejerce entonces, un doble liderazgo en el aula y en el contexto educativo, al afirmar que: “Se podría entender como líder si vemos el aula como una comunidad de aprendizaje en la que se están incorporando

nuevas prácticas educativas; este profesor líder tiene un efecto sumativo al liderazgo individual de los profesores en sus aulas, contribuyendo a los cambios que se pretendan acometer en una institución educativa”.

Ahora bien, los autores destacan la importancia del líder pedagógico dentro de la institución educativa como fundamental en el desarrollo y funcionamiento pedagógico-curricular de los centros; esta dimensión, orientada a la pedagogía, se encuentra en el contexto de la gestión de los establecimientos educativos; en este sentido, gestión curricular supone un saber, pero no un mero saber técnico, sino uno sobre la situación en la que se interviene: la escucha atenta, la propuesta, crear condiciones para pensar, rediseñando sobre la marcha, (Blejmar, 2001, en Tello, 2008). Sáez, (2009; citado por Rodríguez, 2011) también considera con respecto a los liderazgos pedagógico y curricular que le permite a los centros escolares ejercer un control más amplio cuando están en riesgo luego su tarea es organizar y controlar los procesos y la institución, entonces, hay que rescatar los liderazgos pedagógicos y curriculares como sostiene Murillo (2006), al considerar que: “Las cuestiones pedagógico/educativas son las más importantes en la escuela, y el director o directora no puede desentenderse de esta cuestión. Si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha marcado, para que contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las cuestiones pedagógicas son fundamentales, y el directivo también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen”.

Ahora bien, no es líder pedagógico cualquier docente, sino aquel que tiene características especiales como la UNESCO (2005) lo afirma: “Estos roles pueden ser asumidos por maestros que tengan competencias profesionales, éticas y sociales, que se sientan formados, capacitados y dispuestos a jugarse por un nuevo protagonismo. Que se vean a sí mismos y a sus escuelas integrando alianzas con otros actores para que sus estudiantes aprendan más y mejor, que haya una gestión cooperativa de las escuelas y para que las políticas locales y nacionales reflejen las demandas de desarrollo de las comunidades y sociedades, y efectivamente se cumplan”. En consecuencia, el liderazgo docente es el resultado de las interacciones del maestro en el aula con los estudiantes y los resultados de sus procesos pedagógicos y en el contexto, con la comunidad educativa, padres y compañeros de trabajo produciendo verdaderos cambios en los procesos de enseñanza- aprendizaje.

Implicaciones en la calidad de la Educación.

Cuando se expone la temática calidad de la educación, inmediatamente se asocian dos términos: calidad, con excelencia y educación, con el entorno escolar. Lo primero es identificar el sentido del término calidad y este posee varias interpretaciones, la Real

Academia de la Lengua Española -RAE- (2024) la define como una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor o en términos de calidad establece que es la adecuación de un producto o servicio a las características especificadas. Se toma el concepto como lo más alto, en los procesos, que busca mejorar, progresar, avanzar para llegar al perfeccionamiento, no a la perfección de las cosas. Igualmente, Panera (1991) considera que se denomina calidad de un bien o servicio al conjunto de sus características fundamentales, que lo distinguen y hacen útil a la aplicación para la que ha sido producido. Es complejo acercarse de manera directa al significado calidad de la educación, la literatura considera controvertido el querer dar un concepto que abarque un significado general y unificado, Muñoz (S/F) afirma que hablar de calidad en educación es adentrarse por senderos de indefinición y controversia, porque es un término que usamos con demasiada frecuencia, dando por supuesto que todos sabemos a qué se refiere, pero, probablemente, con un alto grado de polisemia. Asimismo, Aguerrondo (S/F) complementa el planteamiento anterior al considerar que: “Lo que ocurre, creo, es que se ha trabajado con una definición demasiado simplificada y muy parcial de una idea muy general ya que, recortando las posibilidades, se la define restrictivamente, se la transforma en una medición, para lo cual se la inscribe en un marco puntual casi positivista, muchas veces hasta conductista, leyendo sólo conductas específicas”.

No existe unificación de criterios en el concepto por querer tal vez darle a la educación un trato semejante al de la producción sin tener en cuenta las particularidades que se adentran en el contexto escolar. Al respecto, Pérez (2014; citado por Sánchez 2014) Considera de esta manera la finalidad de la educación debe ser formar personas autónomas, capaces de darse un proyecto personal de vida valioso y de llevarlo a la práctica”. Además, según Muñoz (S/F) la educación es un fenómeno social extremadamente complejo, donde los papeles no están tan nítidamente repartidos, los procesos no se reducen a la mera gestión de recursos y los productos no son totalmente mensurables de manera cuantitativa. Asimismo, Aguerrondo (S/F) considera que al trasladar los elementos directamente de la teoría económica que valoran características distintas a la educación no superan las limitaciones que da el concepto, al afirmar que éste da un valor prioritario a los elementos materiales y establecer metodologías como la de costo-efectividad, difícilmente trasladables a los sectores sociales, y por ello al área educativa. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), define la calidad de la educación como: El Nivel alcanzado en la realización de los objetivos educativos”. Esto supone la existencia de niveles en el logro de la calidad educativa, lo que nos remite a la medición o valoración

de la calidad para determinar dichos niveles; resalta la visión teleológica en la definición del término, orientada a resultados.

Pérez (2014; citado por Sánchez 2014) Considera que: La calidad en educación reside en las metas mismas que se persiguen, los criterios a tener en cuenta han de mejorar o perfeccionar a la persona; su meta será hacer a la persona dueña de sus actos, así como buscar la integración armónica de cada una de las dimensiones con las demás, exige proyectos compartidos, contar con una meta, un fin, debe contemplar las necesidades individuales.

Tomando los enfoques de eficiencia y eficacia, como criterios esenciales en la calidad de la educación y como afirma Aguerro (S/F) el concepto de calidad de la educación está lleno de potencialidades, que me parece interesante explicitar. Es por esto necesario traer a la discusión las ideas de eficacia y eficiencia que están relacionadas con esta cuestión. Por lo anterior, se entiende por eficacia de manera general por ISO (2005) como el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Al respecto Chiavenato (2006) afirma que la eficacia mide el logro de los resultados a través de los recursos disponibles, además, asegura que la eficacia tiene un énfasis en los resultados, en hacer las cosas correctas, en alcanzar los objetivos, en optimizar el empleo de los recursos, en obtener resultados a diferencia de la eficiencia cuyo énfasis está en los medios, en cumplir tareas, en resolver problemas y hacer correctamente las cosas.

## DISCUSIÓN

Una educación de calidad debe desarrollar en las personas, la capacidad de responder adecuadamente a los desafíos de un entorno cultural y tecnológicamente determinado. Algunos afirman que un país que no tiene un sistema educativo eficiente, no contara con mano de obra competente y capacitada que pueda aportar a su desarrollo económico, social y cultural y por lo mismo elevar la calidad de vida de la población. Al respecto, Muñoz (S/F) expone que la educación es un fenómeno social extremadamente complejo, donde los papeles no están tan nítidamente repartidos, los procesos no se reducen a la mera gestión de recursos y los productos no son totalmente mensurables de manera cuantitativa. En el sector educativo, mejorar la calidad de los procesos de enseñanza- aprendizaje, significa implementar diferentes tipos de estrategias para alcanzar estas metas. El Banco Mundial - BM- (2009), realiza un estudio sobre los factores que determinan el aprendizaje escolar y consideran que las variables relativas a los estudiantes, la escuela y las instituciones, entendiendo esta última como la gestión escolar, y que interactúan conjuntamente para producir el aprendizaje escolar.

Por otra parte, López (2010) plantea que para lograr que los aprendizajes sean de calidad, se debe contar con una clara y eficiente gestión escolar al interior de los establecimientos educacionales, significa entonces que la gestión educativa se torna fundamental e indispensable, porque inciden directamente en los resultados de los aprendizajes. En este sentido, la OCDE (2008; citado por Rodríguez, 2011) considera que el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general.

Ahora bien, Arias y otros (2014) consideran que el director es quien, por poseer el poder formal en la institución educativa, es el responsable de la calidad institucional, que abarca la calidad pedagógica y también la calidad administrativa. Un gerente educativo es responsable de la implementación de estrategias de adquisición del conocimiento y cuyo resultado sea el mejoramiento de los aprendizajes, el desarrollo de los estudiantes y el desarrollo disciplinar y personal de los docentes, en la participación de los padres y en la inserción de la escuela con un rol protagónico en su sector social. En este sentido, Nóchez (S/F) considera que: “La calidad de la educación en el aula requiere y exige de un sólido liderazgo pedagógico del director/a, que se traduzca en una actitud de apoyo, asesoría y acompañamiento a docentes, padres de familia y estudiantes, en los esfuerzos por el mejoramiento continuo de la calidad de la educación”.

En ese sentido Arias y et. al. (2014) consideran que se deben generar proyectos de desarrollo institucional que respondan a las necesidades de la comunidad en su contexto y de los estudiantes para dar soluciones a problemáticas, implementación de planes innovadores y proyectos educativos que mitiguen las limitaciones y maximice las potencialidades y los recursos con que se cuenta. Además, que el director consigue esto a través de sus funciones de planificación, ejecución, coordinación y supervisión del servicio educativo, de modo que cuando en la institución se planifica, se guía la organización hacia el logro de sus fines y objetivos. López (2010) plantea algunos elementos que pueden ser fundamentales para llevar a cabo una buena gestión y crear un impacto positivo en la calidad de la educación, al respecto considera que en la actualidad, se releva la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos educacionales, con su impacto en el clima de la escuela, en la planificación, en las formas de liderazgo, en la optimización de los recursos y del tiempo, la eficiencia y por ende en la calidad de los procesos (López, 2010).

Dificultades de la gestión educativa y sus efectos en la calidad.

Existen causas que obstaculizan la actividad del director del centro educativo y que se convierten en problemas latentes que afectan significativamente los procesos escolares. Tafur y otros (2015) consideran que existen 3 componentes que afectan negativamente la gestión de las instituciones educativas, y además producen efectos en la calidad.

1. La ausencia de un liderazgo efectivo de quienes dirigen estas organizaciones.
2. Un desconocimiento de herramientas modernas de gestión,
3. Es una cultura organizacional fuertemente arraigada y opuesta a los cambios organizacionales y que genera una resistencia de la cual se conocen y atacan sus caras y no sus verdaderas causas (Tafur y otros, 2015).

Pero estas problemáticas que se presentan en algunos centros escolares se deben a diversidad de elementos, como lo pudo constatar Rodríguez (2000), que considera que al comparar la gestión escolar del sector oficial y privado es compleja la gestión ya que en ellas intervienen la normatividad que los regula, esta compartida, pero bien dispar, estilos particulares de organización y funcionamiento como las creencias, la relación con el personal, el tamaño del centro, los fines entre otras. López (2006) considera además que: “Al respecto es necesario mencionar que se observa, con una alta frecuencia, una debilidad en el liderazgo de las organizaciones educativas, lo que se traduce en una falta de efectividad, carencia de conocimientos y aplicación de herramientas innovadoras de gestión, lo cual junto a una administración inadecuada del cambio organizacional y las resistencias que se generan al interior de las organizaciones se ha traducido en una prácticamente ausente utilización de instrumentos de evaluación de la gestión de estas organizaciones”.

Rodríguez (2000) también plantea algunos elementos claves de la gestión escolar y pedagógica que mejoran la calidad de la educación y que se sintetizan así: Distribución de tareas y delegación de autoridad entre el personal directivo; directores con poder para organizar la escuela; aprehensión de la filosofía o proyecto pedagógico; Mecanismos formales e informales de comunicación en la institución; acompañamiento de un organismo superior. En relación a la gestión pedagógica: Recibir asesoramiento permanente sobre principios pedagógicos; Dar prelación a los procesos para el aprendizaje que a la evaluación de los resultados; Contar con recursos dentro del aula; Fomentar la interacción entre alumnos contenidos y recursos; Información permanente sobre los procesos pedagógicos; relacionar los contenidos y las actividades pedagógicas con la vida y cotidianidad del estudiante.

Finalmente, hay plantear como indicador de medición la evaluación y sus resultados para plantear planes de mejoramiento en pro de la calidad de la educación, y así lo manifiestan

Tafur y otros (2015) al considerar que una de las manifestaciones más claras de este escenario se expresa en la escasa utilización de instrumentos orientados a evaluar la gestión de las organizaciones educativas. De manera similar Tiana. y Santángelo (1994) sostienen que: “La evaluación puede considerarse como la apreciación sistemática, sobre la base de métodos científicos, de la eficacia y de los efectos reales, previstos o no, buscados o no, de las políticas educativas y del sistema educativo, tanto desde la perspectiva de un micro enfoque -centrado en el aula o en el centro- como de un macro enfoque -centrado en los distintos niveles y modalidades y, también, en su conjunto- “.

Pero no será suficiente restringir la evaluación a la medición que, aunque son insumos para la toma de decisiones, con la información cuantitativa será útil, confiable, si se ajusta a la realidad, con criterios valorativos probados, desde lo superficial hasta lo profundo es decir el todo en su contexto dado.

Una mirada crítica a la gestión y el liderazgo en el contexto mexicano.

En México la gestión educativa está planteada como una vía para el mejoramiento de la educación, debates que han surgido en diferentes escenarios y han planteado líneas de acción, que son sintetizadas por la Secretaría de Educación Pública como liderazgo, gestión y transparencia. Además, considera esta misma entidad que una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias. Se ha tenido como viejas costumbres pensar que la gestión y el liderazgo de las instituciones educativas se capsulan en administradores educativos y no en un abanico de posibilidades dando un rumbo más empresarial a la educación. En este sentido, Martínez (2013) considera que: “Con el fin de reconocer las prácticas que se han favorecido la instalación de los discursos que el dispositivo gestión tiene incorporados, se sitúan algunos modelos de gestión empresarial adoptados en las instituciones educativas mexicanas: colegios en concesión, líderes siglo XXI, escuelas eficaces, modelo de coaching y gestión estratégica que operan como tecnología gubernamental, ya que es a través de ellos como los fines del nuevo capitalismo y el neoliberalismo son visibilizados a través de su legitimación en el ámbito educativo, constituyendo otras prácticas de direccionamiento en la institución escolar y en la configuración de los directivos docentes”.

El docente en México está intentando salir del papel de trasmisor de conocimientos a un papel más protagónico, donde su liderazgo vaya más allá del aula, con herramientas como la preparación y formación docente, c en algunas ocasiones con becas que da el estado y en otras con ingresos propios. Con el fin de asumir los retos que trae esta sociedad globalizada.

Las políticas educativas en Colombia están intentando cruzar las barreras impuestas por la costumbre, además que la lucha docente ha sido constante para alcanzar estos logros.

Se cierra esta reflexión con la cita de Chacón (2011) al afirmar que: Por esto, es preciso que tanto los directores como los docentes mismos tomen conciencia de la importancia que tiene dentro del contexto educativo nacional la formación de líderes, y fomentar el liderazgo transformacional. Esto a su vez significa que se genere dentro de la misma una cultura de transformación en la cual las habilidades, los valores, las competencias profesionales, busquen siempre una mejora y dé aprendizaje permanente. Por esto es imprescindible, proporcionar a los profesores los recursos necesarios, para que no solo puedan convertirse en transmisores de cultura, sino también en transformadores de la realidad, de tal forma que se tengan las destrezas y competencias necesarias para poder realizar los controles necesarios y sean al mismo tiempo.

### CONCLUSIÓN

Teniendo en cuenta el análisis realizado sobre el tema “la gestión educativa y el liderazgo escolar, como factores claves de la calidad educativa” se concluye en relación a las instituciones escolares que son organizaciones educativas imprevisibles, complejas y condicionadas a intereses propios o colectivos y se distingue de otras organizaciones por la finalidad que prestan: la formación humana. Además, las organizaciones educativas son sistemas políticos tanto en las relaciones internas como externas y dependen de la política nacional, para su funcionamiento, con un gobierno propio denominado la micropolítica, por su estructura y relaciones de poder que se suscitan dentro de ellas.

Respecto a la gestión educativa y el liderazgo escolar, se concluye que son fundamentales para el desarrollo de las instituciones escolares, una buena gestión educativa, conduce a la organización escolar a alcanzar los objetivos institucionales propuestos, mediante acciones conjuntas utilizando los recursos de su entorno para impulsar el aprendizaje que con lleve a la calidad de la educación. Además, es importante señalar que el liderazgo debe ser pedagógico y curricular ya que les permite a los centros escolares ejercer un control más amplio cuando están en riesgo luego su tarea es organizar y controlar los procesos y la institución.

Los actuales contextos educativos exigen que los procesos que se desarrollan dentro de la institución sean óptimos, de calidad, significa entonces que se alcancen los objetivos educativos, con eficacia y eficiencia para satisfacer las necesidades del entorno, ante las múltiples demandas como el mejoramiento de los aprendizajes, el desarrollo de los

estudiantes, el desarrollo disciplinar y personal de los docentes, la participación y apropiación de la institución por parte de los padres y la inserción de la escuela en un rol protagónico en su sector social.

Finalmente, se puede concluir que la gestión educativa y el liderazgo escolar inciden en la calidad de la educación, ya que para mejorar los procesos de enseñanza- aprendizaje la gestión y el liderazgo son dos variables significativas cuando su intervención es eficiente al interior de los establecimientos e inciden directamente en los resultados pedagógicos y administrativos, ya que de no existir estas variables surtirían efectos negativos en la calidad de la educación. En Colombia mediante la implementación de políticas educativas se ha buscado cruzar la barrera de lo tradicional y darles paso a las nuevas exigencias de la sociedad, al menos en el discurso y en debate que surgen de la reflexión pedagógica.

### **FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Se hace imprescindible poder hacer los abordajes con respecto al tránsito del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido ya que este último tiende al trabajo colaborativo, del cual parte y propicia las condiciones socioformativas que en cualquier organización escolar debiesen imperar.

### **AGRADECIMIENTOS**

A las y los estudiantes, docentes, personal administrativo, directivos, autoridades y cada miembro de la organización escolar que hace que se pueda llamar comunidad.

## REFERENCIAS

- Aguerrondo (S/F). La calidad de la educación: *Ejes para su definición y evaluación*.  
<http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>
- Bernal, A. e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa. *Revista iberoamericana de educación*. n.º 67. pp. 55-70  
<https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>
- Blasé, J. (2002). Las micropolíticas del cambio educativo. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2). pp. 26-38.  
<http://www.arches.uga.edu/~blase/home/>
- Cantón, Mayo, I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 17 (2), pp. 139- 162. <https://www.redalyc.org/pdf/274/27417209.pdf>
- Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Revista Gestión de la Educación*, Vol.1, N°2, pp.144-165,  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/2146/2107>
- González, T. (1998) la micropolítica de las organizaciones escolares. *Revista de educación*, núm. 316 pp. 215-239. <https://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre316/re3161200464.pdf?documentid=0901e72b81270c47>
- Murillo F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* Vol. 4, No. 4. pp. 12-31  
<http://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Nóchez, M. (S/F). Liderazgo pedagógico del director/a y su incidencia en la calidad de la educación en el aula. *Revista UNHEVAL* Vol. 6, No. 1 pp. 5-15.  
<https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/235>
- Panera, F. (1991). Calidad de la educación universitaria. Propuestas para una mejora continua. En: BRAZA, P. Y COLS. Actas del I Congreso Internacional sobre la calidad de la educación universitaria. Cádiz: ICE Universidad de Cádiz
- Rodríguez, G, (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Universidad de la Sabana Facultad de Educación* Vol. 14.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2a02.pdf>
- Rodríguez, N. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. *Educere, investigación*, año 4, 10. <http://www.redalyc.org/pdf/356/35641006.pdf>

- Sánchez, O. (2014). Evaluación de desempeño y proletarización docente análisis de contenido de las políticas de evaluación docente. [Tesis de maestría. Bogotá.] Universidad Pedagógica Nacional.  
<http://repositorio.pedagogica.edu.co/xmlui/bitstream/handle/123456789/1024/TO-17182.pdf?sequence=1>
- Tafur, J. y otros (2015). Calidad educativa y gestión escolar. *Centro de investigación y proyectos (CINPRO) Corporación Universitaria Latinoamericana. Barranquilla*  
Vol. 6. No. 4 pp. 89-103.  
<http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/bitstream/handle/11323/805/Calidad%20Educativa%20y%20Gesti%C3%B3n%20Escolar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Terrén, E. (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micropolítico. *Revista iberoamericana de Educación. n° 36* pp. 189-214.  
<https://rieoei.org/historico/documentos/rie36a10.htm>
- UNESCO (2005). Protagonismo docente en el cambio educativo. *Revista Prelac No. 1.* pp. 1-21 <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf>