

Liderazgo directivo en la gestión escolar desde un enfoque micropolítico

Directive leadership in school management
from a micropolitical approach

Leadership directif en gestion scolaire à partir
d'une approche micropolitique



Marga Luz Gómez V

marluzgomezv@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-9814-6558>

**Institución Educativa Técnica de Pasacaballos.
Colombia**

Artículo recibido en mayo y publicado en agosto 2021

RESUMEN

El presente artículo busca indagar los fundamentos teóricos del liderazgo directivo en la gestión escolar efectiva desde el enfoque político de las instituciones educativas como organizaciones sociales, a través de una investigación de carácter documental. La investigación asume la escuela como un campo de conflicto ideológico donde adquiere relevancia la reestructuración de las fuentes y usos del poder entre los grupos de interés existentes en esta. Se concluye con la identificación de los obstáculos que dificultan la gestión escolar efectiva y el papel del liderazgo en la reconstrucción de las relaciones existentes en pro de los objetivos institucionales, a partir de lo cual se plantea la elaboración de una propuesta integradora con lineamientos aplicables a las instituciones educativas del país.

Palabras Clave: *Liderazgo directivo, gestión escolar, micropolítica.*

ABSTRACT

The main objective of this article is to investigate theoretical foundations of directive leadership in effective school management, from the political perspective of educational institutions as social organizations, through documentary research.

For this purpose, the research assumes the school as a field of ideological conflict where the restructuring of the sources and uses of power among the existing interest groups in it acquires relevance. The article concludes with the identification of the obstacles that hinder effective school management and the role of leadership in the reconstruction of existing relationships in favor of institutional objectives, from which the possible elaboration of an integrative proposal that includes guidelines applicable to institutions in the country.

Key words: *Directive leadership, school management, micropolitics.*

RÉSUMÉ

L'objectif principal de cet article est d'étudier les fondements théoriques du leadership managérial dans la gestion efficace des écoles, à partir de l'approche politique des institutions éducatives en tant qu'organisations sociales, à travers une recherche documentaire. À cette fin, la recherche considère l'école comme un champ de conflit idéologique où la restructuration des sources et des utilisations du pouvoir parmi les groupes d'intérêt existants devient pertinente. L'article se termine par l'identification des obstacles qui entravent la gestion efficace des écoles et le rôle du leadership dans la reconstruction des relations existantes en faveur des objectifs institutionnels, à partir desquels il suggère le développement possible d'une proposition intégrative qui inclut des lignes directrices applicables aux institutions du pays.

Mots clés: *leadership directif, gestion scolaire, micropolitique.*

INTRODUCCIÓN

El artículo desarrollado, sintetiza los aspectos más representativos identificados en el análisis documental del liderazgo directivo aplicado en la gestión escolar efectiva, desde un enfoque político de las instituciones educativas como organizaciones sociales. Generalmente, las investigaciones desarrolladas en materia educativa han buscado determinar los factores que inciden para lograr la eficacia en las instituciones escolares, en ellas el concepto de eficacia implica tomar en consideración el rendimiento académico, clima organizacional, calidad educativa y la manera como el liderazgo directivo se relaciona con la gestión escolar, para lo cual el papel implícito del rector y administrativos es fundamental.

No obstante, el estudio de la gestión escolar desde el paradigma de la efectividad escolar-management, entendido como aquel donde las escuelas son concebidas como organizaciones que tienen un efecto significativo sobre los resultados de los estudiantes (Pedraja, 2011), viene siendo objeto de crítica por parte de los investigadores actuales, puesto que su base conceptual y empírica ha sido sometida a una serie de consideraciones metodológicas que colocan su fiabilidad en tela de juicio, dado el esquema reduccionista a partir del cual se ha pretendido estudiar la realidad social.

En ese orden de ideas, la presente investigación surge de la necesidad de reevaluar el uso de este enfoque tradicional y orientar hacia una concepción que permita analizar la realidad desde sus múltiples aristas y dinámicas cambiantes, como lo son los ejercicios de poder paralelos que se dan dentro de las organizaciones sociales. De esta forma, el enfoque micropolítico de la investigación surge como una opción que podría dar respuesta a estos requerimientos, dado que, bajo esta perspectiva, las escuelas siguen las mismas dinámicas de las demás organizaciones y como tales, pueden ser abordadas como campos de expresión del poder o espacios de poder, de dominio de grupos, de conflictos de ideologías, de enfrentamiento ideológico o de posturas y creencias alternativas (Ball, 1989).

Por consiguiente, la presente investigación se plantea desde el interrogante ¿Cómo el liderazgo directivo desde un enfoque micropolítico, contribuye en la gestión de escuelas oficiales?, para lo cual han dado aportes en la construcción de conocimiento a partir del interrogante, la forma como la comunidad educativa percibe el estilo de liderazgo y gestión de su rector, la toma de decisiones y el poder dentro de los grupos de interés de la institución, las características e importancia del liderazgo desde un enfoque micropolítico y su aporte efectivo en la generación de eficacia dentro del proceso misional de la institución.

De conformidad con lo anterior, el objetivo de esta investigación es analizar los principios teóricos del liderazgo efectivo en las instituciones oficiales desde un enfoque micropolítico en la educación de países como Colombia y especialmente

en la ciudad de Cartagena, donde las múltiples diferencias, al igual que en todos los países del mundo, han hecho de las escuelas un campo de conflicto ideológico; es importante estructurar las fuentes y usos del poder entre los grupos de interés para identificar acciones y propender por una gestión escolar efectiva y, asimismo, determinar el tipo de liderazgo necesario para la reconstrucción de estas relaciones y la consecución de los objetivos institucionales.

Desde esta perspectiva, el presente estudio sugiere la elaboración de un constructo teórico con respecto a la materialización de la relación entre liderazgo directivo, desde un enfoque micropolítico en la comunidad educativa y su incidencia en la eficacia escolar en las instituciones; todo ello desde un referente bibliográfico y la perspectiva del cuerpo docente, y administrativo. Al indagar en esta relación, se devela al directivo docente, en este caso el Rector, desde un aspecto ontoaxiológico en la forma y naturaleza de su realidad cómo se percibe así mismo y cómo lo percibe el entorno en su realidad social y principalmente organizacional. No obstante, antes de realizar cualquier precisión teórica, en torno a los conceptos y acepciones sobre los cuales se estructurará la presente investigación, se lleva a cabo un proceso de análisis de la información, que permita un acercamiento al tipo de liderazgo directivo requerido.

De esta manera, se dan las pautas que aportan a un estilo de liderazgo directivo exitoso en un entorno de conflicto desde la perspectiva micropolítica, con la planificación de acciones que optimicen las instituciones desde la multidiversidad de las comunidades educativas colombianas.

Conceptualización del Liderazgo Directivo y Micropolítica Educativa

Develar el referente teórico en el presente estudio, hace imperativo caracterizar los principios inalienables de la administración directiva y la revisión desde una visión holística de la premisa “¿el líder nace o se hace?”, consecuente con las labores de planear, organizar, dirigir y controlar los principios básicos que rigen el arte de administrar y los cuales, por sí mismos, revelan un entendimiento

personal en el ser humano, desde el entendido de que el liderazgo abarca características personales del ser y su hacer.

El liderazgo ha adquirido un nivel protagónico dentro de las investigaciones realizadas en torno a la dirección escolar, dado que se ha propendido por encontrar las características que demarcan un liderazgo efectivo, predominantemente desde las acciones comportamentales adoptadas por los líderes a la hora de asumir acciones dentro de su organización. En ese orden de ideas, los distintos estilos de liderazgo recogen los principios de diferentes teorías desde el enfoque individual adoptado por el autor, sin embargo, de manera general y para efectos del presente artículo, se adoptará la conceptualización desde el enfoque comportamental de Lewin (1951) en los siguientes términos:

1. Liderazgo autocrático: desde esta perspectiva, el líder se centra en dar órdenes y supervisar su cumplimiento desde una posición dogmática e impositiva mediante un sistema de recompensas y castigos. En este caso existe una marcada tendencia a centralizar la autoridad, con la toma de decisiones unilaterales y por contera, que limita la participación de sus subordinados.
2. Liderazgo burocrático: aun cuando presenta similitudes con el estilo autocrático, demanda el apego absoluto a las reglas y normas preestablecidas de la entidad, lo cual limita la discrecionalidad en la toma de decisiones.
3. Liderazgo democrático: existe un involucramiento de los subordinados en la toma de decisiones mediante el fomento de métodos de trabajo y construcción de metas conjuntas, así como la utilización de la retroalimentación como una oportunidad de liderar los procesos.
4. Liderazgo laissez-faire: donde se toma como referente la libertad personal de los miembros para explotar potencialidades y las características innatas del líder, no obstante, sus ventajas presentan dificultades por la subordinación y poca representatividad en requerimientos de alta competencia.

A partir de las experiencias anteriores, se ha observado que en la actualidad existe una marcada tendencia hacia los liderazgos de carácter transaccional y transformacional, dado que se ha adoptado como una propuesta integradora mediante la cual se transforma a todos los miembros de la organización llevándolos a fortalecer sus debilidades y empoderarse de sus competencias para lograr los resultados comunes a la estructura. En ese sentido, se ha generado un liderazgo pedagógico en el que todas las partes se han hecho más con la posibilidad de que las metas en común lleguen al logro satisfactorio de las propuestas.

Ahora bien, las escuelas cada día dan mayor importancia a reconocer y comprender la dimensión política en la que coexisten dos enfoques que generalmente se presentan disociados. Por una parte, el enfoque interno que corresponde al micropolítico y estudia como sistemas de actividad política particular en cada institución y, por otra, el enfoque macropolítico que enmarca la estructura de la escuela en el aparato del Estado, responsable sobre todo de formación y desarrollo desde la educación.

De conformidad con lo anterior, la escuela desde la micropolítica, es necesaria para el entendimiento que surge en la relación social y económica con el Estado; converge a través de ella la formación de habilidades y competencias desarrolladas por los miembros en la comunidad para su vida social y la transformación de la realidad. Por otra parte, la micropolítica de una escuela puede entenderse como un estado de gobierno independiente dentro de otro mayor y en el cual debe superponerse siempre lo micro en correspondencia con lo macro.

La escuela es, en consecuencia, un escenario cuyo interés es la resolución de los conflictos entre sus distintos actores, a través de la implementación de diferentes estrategias. La identificación de las estrategias y la selección de las más adecuadas para cada situación conflictiva requieren diversas habilidades en los actores, como la creación de alianzas y coaliciones, acuerdos concertados y compromiso para la acción. Por ejemplo, cuando se persigue una transformación en las organizaciones escolares, Glatter (1990) las identifica como "Percepción de las motivaciones

políticas que están detrás y las consecuencias probables de los cambios previstos; ejercicio de presiones; suministrar incentivos; convencer a los grupos de interés; manejo de los conflictos; negociación de compromisos”. (p. 178).

El enfoque micropolítico en las escuelas es una tarea de difícil visualización, dado que a pesar que se acepte que la política afecta a la escuela como parte del sistema de gobierno que rige a la sociedad, no se evidencia el impacto directo que ejerce en la dirección y gestión escolar, dado su desconocimiento como actividad política per se. Siendo, así las cosas, se hace palmaria la necesidad de entender la dinámica escolar como política organizativa (Morgan, 1986) a partir de lo cual se reconoce a sus miembros como agentes políticos, se acepta la complejidad y la incertidumbre en la vida escolar, así como el empleo por parte de los actores de diversas estrategias de lucha para poder alcanzar sus fines particulares o grupales.

Para Bacharach y Mundell (1993), la política de los grupos de interés, aunque posiblemente idiosincrática de una escuela concreta u organización en cuestión, abarca las aspiraciones de más de un actor y la lógica de acción que subyace en los procesos y decisiones del grupo entero. Realmente, mucha de la acción política que sucede en las organizaciones tiene lugar en grupo, al menos por tres razones: la primera, porque algunos individuos no tienen ni personalidad política, ni acceso al poder a causa de los roles que desempeñan; segundo, porque los individuos pueden necesitar la protección facilitada por grupos para comprometerse en alguna actividad política; tercero, porque en los sistemas de racionalidad limitada, los grupos proporcionan a sus miembros la necesaria holgura y profundidad de la información necesaria para su propia supervivencia política en las organizaciones.

En síntesis, el enfoque micropolítico en la escuela busca precisar los aspectos determinantes en la relación e interacción desde la dialéctica de los conflictos, estrategias e ideologías de la vida organizacional y todos los fenómenos que en ella se presentan como lucha de poder, control, y demás acciones personales de los miembros.

Liderazgo Directivo Escolar y Micropolítica en las Instituciones Educativas

El liderazgo directivo desempeña un papel importante en el direccionamiento de la escuela; es estrictamente formal cuando orienta su atención al seguimiento de situaciones entorno a aspectos administrativos y de planificación, sin desatender el tratamiento de otros temas que incluyen desarrollo pedagógico, calidad educativa, formación y motivación de equipos. Siendo, así las cosas, hablar de direccionamiento escolar y el liderazgo pedagógico ha sido común en las tres últimas décadas y es tendencia en distintos movimientos de reforma educativa: como es el caso de las escuelas eficaces, las de mejoramiento escolar, las centradas en la organización escolar y las de reestructuración.

Borden (2001) en su estudio sobre los directivos de escuelas de América Latina y el Caribe, determinó a estos, como líderes potenciales del cambio escolar. Sin embargo, concluye que...

se requiere entender mucho más acerca de la forma en que las escuelas trabajan y determinan las condiciones en que las escuelas elementales y de secundaria pueden, desde su estructura y funcionamiento, fomentar el liderazgo y el éxito para ayudarles a ellos en su trabajo (p. 10).

Un segundo estudio realizado por Horn y Marfán (2010), denominado “Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile”, presentó los alcances de la investigación empírica desarrollada por los autores sobre la relación entre el liderazgo escolar y los resultados de aprendizaje en el sistema escolar chileno; expone catorce estudios realizados en Chile con la finalidad de poner en evidencia los avances y falencias de este objeto, en comparación con la investigación existente en el ámbito internacional.

Luego de la revisión de los diversos estudios, queda claro que el liderazgo directivo en la escuelas se transforma en un liderazgo pedagógico, que se devela en un ambiente micropolítico como ejecutor y facilitador de procesos misionales y de apoyo a la gestión para todo los actores, que en vinculación del liderazgo escolar con resultados de aprendizaje son bastante heterogéneos, no obstante, la

importancia del liderazgo directivo y su influencia en los resultados escolares, ya sean medidos en términos académicos u organizacionales.

Por consiguiente, se ha observado que esta temática ha sido explorada en el ámbito internacional en estudios como “Micropolítica escolar y el liderazgo en la escuela” Rodríguez (2017) quien consolida un breve ensayo donde presenta el resultado de una revisión bibliográfica relacionada con el tema en cuestión, a partir del estudio de tres centros públicos de la ciudad de Zaragoza (España). De igual manera en “Las micropolíticas del cambio educativo” Blase (2002) se centra en esta temática como un área emergente de la investigación educativa, donde discute la micropolítica de la estabilidad y del cambio para ilustrar la omnipresencia de la misma en la vida escolar.

Así mismo, se ha evidenciado que el cambio permanente de la sociedad ha generado una perspectiva innovadora en la cultura del liderazgo directivo, que ha generado la búsqueda de una educación de calidad, incluyente, formadora, humanista y en valores, que ha traído consigo un arraigado sentido de compromiso y empoderamiento para los rectores; haciéndolos dinamizadores de las mejoras en la institución, articulando equipos de trabajo para lograr el desarrollo personal en valores multiplicadores y transformadores de su realidad. Pero, sin embargo existen pocas investigaciones donde se aborde de manera concreta esta problemática desde la realidad del contexto latinoamericano, por lo que la presente investigación se establece como insumo para ampliar el conocimiento en esta área, dada la escasez de estudios que abarquen la temática desde esta perspectiva específica.

METODOLOGÍA

La investigación se dio desde un análisis cualitativo de la información recabada de la revisión documental que se realizó, cuyo procedimiento científico fue sistemático en indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno el tema tratado (Alonso, 1995). En la investigación se recurrió a la revisión y análisis del estudio previo con diversos enfoques, con la

intención de responder a la pregunta problema mediante la utilización de fichas documentales; asimismo, se recurrió a otras investigaciones, reflexiones de teóricos, lo cual representa la base teórica del presente artículo.

La revisión bibliográfica indaga en la comprensión total de los procesos y responde al interés por conocer y comprender un problema más amplio a partir del conocimiento de cada estudio, donde cada uno de estos es un instrumento para aprehender del problema que en conjunto representan (Stake, 1998). Dada la revisión y análisis realizado se interpretó y contextualizo un constructo teórico, con respecto a la aplicabilidad en las escuelas oficiales en el ámbito local.

RESULTADOS

Se acepta la validez del postulado que reconoce las escuelas como organizaciones en el ámbito sociológico y empresarial, en la cual concurren diferentes ópticas que van desde la academia, hasta la política, pasando por lo social, económico, entre otros. En este momento, se desea abordar el análisis desde la óptica política y más exactamente en su relación micropolítica y el juego de poderes y conflictos que en ella se suscitan.

El modelo político en organizaciones escolares es cada vez más importante y analizado por teóricos y prácticos; buscan indagar y lograr comprender desde la dimensión política cómo funciona; sin embargo, en Colombia no existen estudios con los que se aborde la materialización de la relación entre el estilo de liderazgo y esta dimensión por lo que encontramos que existen investigaciones previas efectuadas en otros países que nos sirven de referencia para el presente trabajo. El enfoque político en consecuencia asume que el poder se persigue y se logra en las relaciones con otros sujetos, mediante acciones de influencia, alianzas y otras estrategias; en términos más amplios, esta manera de abordar la escuela es llamada micropolítica, según Ball (1989).

Perspectivas del Liderazgo Directivo en la Escuela

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, que hace que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos; en la actualidad representa un aspecto relevante para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, no solamente por el logro de los objetivos, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los colaboradores que le permitan un correcto enfoque ante los cambios del entorno y un mejoramiento continuo de su desempeño. Un líder eficaz en consecuencia es aquel que adapta su comportamiento a las exigencias de su propia y exclusiva situación (Hersey, 1985). Por otra parte, es importante destacar que el liderazgo está considerado en términos de su eficacia o su ineficacia, pero hay otro aspecto del liderazgo, su ética o moral (Burns, 1978).

Un líder es en retrospectiva un individuo con capacidad de influencia sobre un grupo humano, que tiene con respecto a ellos dominio de convocatoria, que en algunos casos le resulta una habilidad natural para hacerse escuchar y dirigir con acierto a un grupo de personas; no obstante, y como postulado a favor, existe otro tipo de líder para el cual la habilidad no es natural, sino desarrollada poco a poco en el ejercicio de sus funciones en los grupos en los cuales se desenvuelve. El liderazgo es apreciable pero muy difícil de definir, un líder en sí mismo cuenta o despliega la capacidad para coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarle a la consecución de sus objetivos, caracterizándose por ser innovador, creativo y visionario y en eso se diferencia del director o administrador que puede ser más eficiente porque es racional, práctico y analítico. (Bass 1990)

Son diversos los enfoques con los cuales se han planteado los estilos de liderazgo, los líderes, en términos general siempre enfrentan muchas controversias, pero lo que en mayor proporción lo define es cómo tener y aumentar seguidores y solucionar las necesidades que en su relación se originen; sin embargo, los líderes en las diversas organizaciones se han hecho conscientes que ellos no pueden

resolver condiciones difíciles sin la participación de aquellos que están más afectados por tales condiciones.

Heifetz y Sinder (1988) en Reich (1990) insinúan que...

sólo un número limitado de situaciones problemáticas pueden ser resueltas por las soluciones aportadas por un líder; y aquí está la trampa. Incluso en situaciones en las que se pueden dar soluciones, el mero hecho de darlas reforzará la presunción del grupo de que los líderes son capaces de hacerlo y de que pueden hacerlo así (p.184).

De ahí que el exceso de confianza sobre los líderes, para solucionar los problemas de un individuo o de un grupo, les otorga control extremo que muchas veces origina conflictos al interior de los grupos de trabajo.

Clark y Meloy (1989) analizan el desequilibrio de control sobre la libertad del empleado en organizaciones educacionales y la debilidad entre los derechos como actores en una organización y cómo estos derechos son negados para convertirse en burocracia dentro de las escuelas; la burocracia, por consiguiente, considera la estructura "sin considerar a las personas"; es por esta razón que al considerar la estructura de la organización independientemente de las personas, la asignación del líder puede ser inapropiada, que limita a la subordinación jerárquica y en consecuencia la dominación y el poder juegan un rol primario para lograr un liderazgo directivo eficiente.

Por lo cual el estilo de liderazgo, definido sobre la base de Ball(1989) y construido por Contreras (2009), revela las características más importantes para un líder en las escuelas, en torno a un ambiente micropolítico en aspectos de comunicación, conflicto y proceso de decisiones.

Ante las premisas que exigen excelencia de la escuela, gracias a una dirección exitosa, adquiere especial relevancia la implementación de un liderazgo directivo hoy reconocido como pedagógico, cuyo objetivo sea fortalecer las acciones de la educación en cuanto a trabajo, comunicación, procesos, acuerdos, entre otros. De cara a esta realidad en el entorno y contexto escolar, un líder exitoso es aquel que desarrolla estrategias de gestión para facilitar la resolución de distintas situaciones,

a través de la aplicación de reingeniería de procesos, de intervención de áreas de conocimientos, filosofar las injerencias de sus funciones en el ámbito escolar.

Contextualización para un Enfoque Micropolítico en las Escuelas

La perspectiva micropolítica en las escuelas están siempre bajo la influencia política y por debajo de esa negociación hay una lógica interna (Bacharach y Mundell 1993; Larson, 1997); es por ello que el análisis micropolítico cobra relevancia en el contexto político de la escuela, y se caracteriza por la presencia de intereses diferentes, por el intercambio, la influencia y el poder. Para conocer la política educativa es primordial aceptar las escuelas como escenarios de conflicto en los cuales la lucha constante de los actores es algo natural; se caracteriza por la presencia de intereses diferentes, por el intercambio, la influencia y el poder.

La perspectiva micropolítica representa un cambio respecto de los modelos estructuralistas en contextos económicos y sociales; se desarrolla como algo formal y predictivo para ordenar las escuelas, dar valor a los aspectos organizativos y redefinir las dimensiones estructurales y normativas que se establecen sobre las escuelas, lo cual dista del siempre asumido desorden propio de estas, en términos de direccionamiento de las mismas como consecuencia de la no convergencia armónica de los actores y estar siempre en una zona de conflicto.

Ball (1989), en su propuesta de análisis organizativo sobre las escuelas, contrapone los conceptos claves procedentes de la ciencia de la organización a los descritos por él para comprender la micropolítica de la vida escolar, entre los que destaca: poder, diversidad de metas, disputa ideológica, conflicto, intereses, actividad política y control.

Las escuelas son propicias para la actividad micropolítica por la diversidad de sus actores y en organizaciones oficiales se hace más evidente esta situación, por representar organizaciones débilmente articuladas; donde se presentan luchas de poderes donde se compite por la aceptación e imposición de las decisiones. Esto último se debe a que la legitimidad formal del director es desafiada por formas

profesionales y democráticas alternativas, que son especialmente válidas para las escuelas. Tal situación coloca a los directores ante el problema de equilibrar su responsabilidad con las expectativas de la colegialidad (Hoyle, 1986).

En definitiva, Hoyle (1986), Ball (1989) y Blaise (1991), tienen en común, según Bacharach y Mundell (1993), analizar los conflictos entre grupos sobre lógicas de acción. Consideran que la micropolítica está relacionada, entre otros elementos, con la ideología, la diversidad de metas, los intereses, las estrategias, las luchas por el poder y el control, la toma de decisiones y los objetivos y significados de la organización.

El ámbito de la micropolítica, tal como propone Hoyle (1986), viene configurado por cuatro elementos básicos:

1. Los intereses, de diverso signo, que poseen las personas en la organización, no siempre reflejados explícitamente en las declaraciones de propósitos del centro escolar. Tales intereses constituyen el "contenido" de la micropolítica.
2. Los grupos de interés, o conjunto de personas que comparten algún interés común y que se unen en un momento dado o permanentemente, para luchar porque sus intereses lleguen a formar parte de los objetivos de la organización y prevalecer en la misma.
3. El poder con sus dos dimensiones básicas: la autoridad o poder formal, y la influencia o poder informal proveniente de fuentes no estructurales.
4. Las estrategias que los individuos y grupos utilizan para lograr sus fines.

Para el autor referido los elementos enunciados son facetas de la cotidianidad en las escuelas de manera formal en la que transcurren los procesos naturales de la gestión, por lo que afirma:

La teoría administrativa se ha centrado en las estructuras y los procesos asociados al poder, la toma de decisión, la comunicación, etc. pero el espacio entre las estructuras está ocupado por algo más que por los individuos y sus motivos. Esto "otro" constituye las estructuras y procesos micropolítico. está caracterizado por coaliciones más que por departamentos, por estrategias más que por reglas formales, por la

influencia más que por el poder, por el conocimiento más que por la posición" (Hoyle, 1986, p.257).

Al respecto Ball (1987) plantea su discusión sobre micropolítica escolar considerando la complejidad interna de la vida escolar; busca decirnos mucho sobre el funcionamiento cotidiano de las mismas en aras de demostrar que el futuro del análisis organizativo de las escuelas está en el ámbito de lo que no sabemos sobre las escuelas, en particular en la comprensión de la micropolítica de la vida escolar, lo que Hoyle (1987) llama el "lado oscuro de la vida organizativa".

Recogiendo los postulados de estos dos grandes proponentes en el develar de la micropolítica desde el ámbito escolar, es imperativo acotar sus diferencias en términos de Hoyle, hablar de intereses y Ball (1989) por su parte, de metas. Las primeras, en referencia al individuo y sus conflictos de poder y la segunda, en la jerarquización y el ser en sus diversas líneas de acción.

Apreciación del Rector como Líder Pedagógico

Desde la perspectiva conceptual, adoptamos las afirmaciones establecidas en el estudio de Gómez y Rada (2002), quienes resumen que "sin liderazgo no existe la dirección", todo ello sustentado en las diversas aproximaciones conceptuales sobre el liderazgo y su recuente confusión con el concepto de dirección, los cuales son aristas complementarias la una con la otra, mas no representan una igual significancia. En este orden de ideas, para dirigir una empresa existe la necesidad implementar las capacidades de un líder, pues siempre están en todo tipo de organización las actividades de dirección como un proceso de su estructura de planeación y toma de decisiones requeridas, evidenciando la necesidad de una persona que motive a los empleados a la realización de las mismas.

Casassus (2000), resalta la importancia del liderazgo del rector al conceptualizarlo como "La capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, las capacidades, las personas y los objetivos de la organización" (p.32). En ese sentido, los principios que debe obedecer la

gestión se materializan eficazmente en el momento en que se logra una dinamización de los procesos en aras de alcanzar las metas establecidas, de tal forma que, en palabras de Camargo et al. (2007)

Es fundamental contar con unos conocimientos y unas competencias coherentes con la acción de dirigir, por tanto, la capacidad de gestión, planeación y organización en la dirección escolar son retos que van acompañados de acciones y dinámicas que dejan ver las cualidades y capacidades del directivo docente dentro de los procesos de la acción educativa. (p.62).

La experiencia en el ámbito nacional permite reafirmar las conclusiones señaladas por estudios internacionales, que establecen que el liderazgo de los equipos directivos tiene una incidencia positiva en los resultados de aprendizaje de niños y adolescentes y que, cuando este liderazgo es deficiente o no existe, puede incluso provocar el efecto contrario y dificultar el aprendizaje. Un ejemplo de ello ha sido el trabajo del Rector Ariza y su equipo en la escuela “Nuestra Señora del Pilar”, un centro educativo situado en Villagarzón, Putumayo, en el piedemonte amazónico de Colombia, quienes fueron galardonados en 2019 con el premio GRAN RECTOR de la fundación compartir después de una labor de ocho (8) años, que transformó la realidad y percepción de la escuela hasta llevarla a niveles de excelencia.

El liderazgo de los directivos es un factor influyente en el aprendizaje de los alumnos, después de los docentes, por ser estos (directivos) quienes en un contexto de comunidad permiten el desarrollo armónico del proceso formativo y el escenario de ambiente adecuado para aprender y hacer. Un docente adecuadamente orientado y motivado siempre será un multiplicador de capacidades y cualidades en búsqueda de desarrollar pensamiento crítico y competencia en sus alumnos y por consiguiente creando empoderamiento en todos los miembros funcionales en la comunidad educativa estudiantes, padres, directivo y ellos mismos.

En este contexto, dotar a los directores escolares de las herramientas necesarias para ejercer un liderazgo eficazmente pedagógico, es una acción fundamental para la transformación y consecuentemente la generación de una calidad educativa acorde a las necesidades de cada entorno. Por otra parte, tener la

capacidad para definir estrategias que guíen el trabajo escolar y motiven a los estudiantes y a los docentes hacia el aprendizaje, constituye una labor que no se desarrolla espontáneamente en los directivos, sino que debe ser propiciada con oportunidades efectivas y sostenibles en el tiempo para hacerlas parte de políticas públicas que propendan por desarrollo profesional y personal de los directivos y que repercutan en el mejoramiento de las instituciones educativas desde cada una de las gestiones que la conforman, en Colombia se han dado los primeros pasos, pero aún requiere mucho por implementar.

En el ámbito local, en la ciudad de Cartagena existen numerosos directivos de instituciones educativas desarrollándose en una gran diversidad de contextos en algunos casos con condiciones laborales para lograr un liderazgo exitoso; sin embargo, la condición propia en su saber y hacer han sido determinantes en el liderazgo implementado según su estilo de gestión que muchas veces no logra los resultados deseados. Se espera que un directivo desempeñe funciones administrativas, pero también -y sobre todo- de liderazgo pedagógico, participar activamente de reuniones curriculares y de enseñanza, además de mantener interacciones con estudiantes, docentes, familias y comunidad en general.

El liderazgo de los rectores o directores y sus equipos, además de la construcción de canales de comunicación apropiados, son esenciales para consolidar la identidad institucional, de manera que todos los integrantes de la comunidad educativa puedan trabajar en un proyecto común, fruto de la concertación y el consenso alrededor del propósito de garantizar la mejor educación para todos los estudiantes, sin importar sus orígenes, ni sus condiciones sociales, económicas y culturales (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

La relación de los directivos en las instituciones, visualizada desde el líder, establece sus capacidades en gerenciar con una postura lógica y racional ante la realidad que le sobrevenga, en el entendido de esta complejidad de las interacciones y las relaciones entre el personal que lo conforman. Toda institución por consiguiente representa un factor de cambios para la sociedad, que incorpora

las relaciones de toda la comunidad escolar orientada por sus rectores, que se propone como líder pedagógico para todos los ámbitos.

CONCLUSIONES

En correspondencia con lo expresado por autores como Casassus (2001) y Camargo y otros (2007), se tributa el liderazgo del rector en tanto posea los conocimientos y competencias que le permitan demostrar de manera eficiente la capacidad de gestión, planeación y organización en la dirección escolar. En ese sentido y aunado a lo establecido por Sánchez Martínez (2018), el papel de los rectores debe ser entendido desde la posibilidad de dinamizar los procesos de la vida escolar, en búsqueda de resultados eficaces en cuanto a la ejecución de políticas y metas institucionales. No es suficiente con el cumplimiento de las responsabilidades establecidas en el manual de funciones, sino que se debe ir más allá, motivar y lograr la incorporación de todos los miembros de la comunidad educativa en la consecución de las metas institucionales, ya que un liderazgo integral es la clave para la obtención de los resultados proyectados, por ser el eje dinamizador que gestiona, acompaña y motiva el equipo de trabajo.

En consonancia con autores como Aguerrondo (2007), al directivo le corresponde tener unas competencias propias que le permitan la consecución de sus objetivos, para dar cuenta de las decisiones y esfuerzos comunes que terminan por incluir los recursos afectivos y simbólicos de los diferentes grupos subsistentes, los cuales resultan por ponerse en movimiento en aras de llevar a cabo los objetivos derivados de su construcción conjunta.

De igual manera, cabe señalar que las teorías organizativas respecto de la micropolítica no tienen bien establecidos su campo de estudio, por ser objeto de análisis en diversas disciplinas como educación, psicología, antropología, sociología, economía, política; por ello es común mirarlas desde la cotidianidad de la vida escolar y reducirlas a un contexto ideológico y no en su deseo de cuestionar

y promover el cambio en los actores institucionales y revelar todo aquello que pueda permanecer oculto.

No obstante, se hace necesario adoptar este enfoque para la consolidación del liderazgo directivo efectivo, dado que estructurar este rol administrativo y pedagógico desde la retina del enfoque micropolítico en las instituciones, puede ser capaz de dar, dentro de la organización escolar, resultados positivos y generar las herramientas necesarias para que los actores se transformen como individuos propositivos y proactivos, con habilidades en el uso y potencialización de los recursos que están a su disposición, a fin de optimizar los resultados.

REFERENCIAS

- Adonis Núñez, L. A., Antúnez Contreras, D. A., Muñoz Villegas, E. J., & Negrete León, N. A. (2009). *Liderazgo de la educadora de párvulos, como factor preponderante, en la implementación de la reforma en educación parvularia*. Universidad de Chile. [Documento en línea] Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106227/cs-adonis_1.pdf?sequence=3&isAllowed=y [Consultado: 2021, marzo 15]
- Aguerrondo, I. (2007). *Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación educativa*. IPE/UNESCO-Buenos Aires, RBP AE. [Documento en línea] Disponible en: <https://www.fundacionluminis.org.ar/biblioteca/racionalidades-subyacentes-en-los-modelos-de-planificacion-educativa> [Consultado: 2021, abril 02]
- Alfonso, I. (1995). *Técnicas de investigación bibliográfica*. [Libro] Caracas: Contexto Ediciones.
- Bacharach, S. B., & Mundell, B. L. (1993). *Organizational politics in schools: Micro, macro, and logics of action*. *Educational Administration Quarterly*, 29(4), 423-452. [Documento en línea] Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X93029004003> [Consultado: 2021, abril 11]
- Ball, S. J. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona, Paidós-MEC. [Documento en línea] Disponible en: http://terras.edu.ar/biblioteca/1/CRRM_Ball_Unidad4.pdf [Consultado: 2021, enero 21]
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Third Edition. New York: Free Press. [Libro]

- Blase, J. (2002). *Las micropolíticas del cambio educativo*. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado. 6(1-2), 1-15. [Documento en línea] Disponible en: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART2.pdf> [Consultado: 2020, diciembre 03]
- Borden, A.M. (2002). *Directores de escuelas en América Latina y el Caribe: ¿Líderes del cambio o sujetos a cambio?* Documento de Trabajo para el Diálogo Regional de Política. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. [Documento en línea] Disponible en: https://publications.iadb.org/es/publicacion/_13460/directores-de-escuela-en-america-latina-y-el-caribe-lideres-del-cambio-o-sujetos [Consultado: 2021, enero 27]
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper Perennial Modern Classics. ISBN. 006196557. [Libro]
- Camargo, M., Sandoval, L., Vergara, M., Quiroga, C., Pedraza, A., y Halima, F. (2007). *El directivo docente hoy. Entre la teoría y la práctica*. Chía, Colombia: Universidad de la Sabana. ISBN 958-12-0250-1. [Libro]
- Casassus, J. (2002). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. [Documento en línea] Disponible en: <http://files.7o-semester.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf> [Consultado: 2021, febrero 09]
- Clark, D.L. y Meloy, J.M. (1989) *Renouncing bureaucracy: a democratic structure for leadership in shools*. Boston: Allyn & Bacon. Vol 31 issue 3. 272-294. [Libro]
- Glatter, R. (1993). *La dirección como agente de innovación y cambio de los centros educativos*. Organización escolar: nuevas aportaciones (pp. 505-540). Promociones y Publicaciones Universitarias, PPU. [Documento en línea] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=996878> [Consultado: 2021, febrero 14]
- Gómez-Rada, C. A. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61-77. [Documento en línea] Disponible en: <http://catalogo.unisanitas.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5466> [Consultado: 2021, febrero 14]
- Heifetz, R. A. y Sinder, R. M. *Political Leadership: Managing the Public Problem Solving*. [Libro] en REICH, R. B (comp.) (1990). *The Power of Public Ideas*, Harvard University Press. ISBN 9780674695900 [Libro]
- Hersey, P. (1985). *The situational Leader*. Warner Books. Center for Leadership Studies. California. ISBN: 0446513423. [Libro] en REICH, R. B (comp.) (1990). *The Power of Public Ideas*, Harvard University Press. ISBN 9780674695900 [Libro]

- Horn, A. y Marfan, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile*. Psicoperspectivas, 9 (2), 82-104. [Documento en línea] Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf> [Consultado: 2021, abril 21]
- Hoyle, E. (1986). *The politics of school management*. London, Hodder and Stoughton, 1986. En: *Actas del IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, Tarragona, pp.25-43, 1996. [Documento en línea] Disponible en: <https://philpapers.org/rec/HOYTPO-4> [Consultado: 2021, abril 13]
- Larson, C. L. (1997). *Is the land of Oz an alien nation? A sociopolitical study of school community conflict*. Educational Administration Quarterly, 33(3), 312-350. [Documento en línea] Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X97033003004> [Consultado: 2021, febrero 20]
- Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós. [Libro]
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía 31: Evaluación anual de desempeño laboral*. Docentes y Directivos docentes del estatuto de profesionalización docente. Estatuto de Profesionalización Docente Decreto Ley 1278 de 2002. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-1759/w3-article-169241.html> [Consultado: 2021, marzo 30]
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, Sage Publications. ISBN: 0761906320. [Documento en línea] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/235413338_Images_of_Organization [Consultado: 2021, marzo 27]
- Pedraja Rejas, L. (2011). *Gestión y liderazgo educacional: una perspectiva integradora en la economía del conocimiento*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 1. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. ISSN: 1315-9518. [Documento en línea] Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022755004> [Consultado: 2021, mayo 2]
- Rodríguez Revelo, E. (2017). *Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela*. Revista Educación, 41(1), 189-202. e-ISSN: 2215-2644. [Documento en línea] Disponible en: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion> [Consultado: 2021, febrero 16]
- Sánchez Villera, P. N. (2018). *Evaluación del liderazgo en la gestión escolar*. Doctoral dissertation. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2018. [Documento en línea] Disponible en: https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1348/CCA-spa-2018_Evaluacion_del_liderazgo_en_la_Gestion_Escolar;jsessionid=C3791FFF603751C8E2561971DC624687?sequence=1 [Consultado: 2021, mayo 02]

Sánchez Martínez, J. L., & Valarezo Pacheco, X. (2018). *Liderazgo directivo en la convivencia escolar. Talleres de formación*. [Documento en línea] Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/reduq/34682> [Consultado: 2021, abril 24]

Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata. [Documento en línea] Disponible en: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf> [Consultado: 2021, marzo 29]