

Por Ana María Novillo
(anovillo@usfq.edu.ec)

Administración educativa y liderazgo

Así como los niveles de calidad de vida han mejorado en términos generales en las últimas décadas, la educación también se ha transformado positivamente en varios sentidos para seguir aportando al desarrollo de las sociedades. Sin embargo, aún existen brechas por superar debido a –entre muchas otras razones–, una falta de integración de la gestión administrativa con la académica, así como de desarrollo de prácticas de liderazgo.

El quehacer administrativo y el liderazgo educativo son dos disciplinas con sus propias teorías, validadas y soportadas en investigaciones y experiencias en instituciones educativas que, si bien son diferentes, son principalmente complementarias. Toda organización necesita tanto de la gestión enfocada en operaciones y resultados como del liderazgo efectivo del talento. Una organización con exceso de administración y falta de liderazgo puede perder su propósito, y una mal administrada está condenada a la quiebra sin importar qué tan influyentes sean sus líderes. Pero ¿cómo entender la administración educativa? Y ¿cómo practicar el liderazgo?

Bush (2011) analiza diferentes modelos de administración educativa y liderazgo, importantes para comprender el comportamiento de la gestión educativa. Los modelos formales dominaron la teoría de la administración educativa en el pasado. Manejaron estructuras jerárquicas que centralizaban los objetivos en el nivel directivo, dependían de las relaciones con el ambiente externo y se caracterizaban por contar con líderes responsables de los objetivos, las políticas y las decisiones.



Este tipo de gestión corresponde a un liderazgo administrativo que implica inconvenientes burocráticos, como el exceso de procesos en detrimento de la innovación o el desarrollo del talento.

Frente a estas limitaciones, a partir de los años setenta aparecen modelos colegiados que enfatizan el poder compartido. Con una estructura horizontal, definen objetivos con la participación de expertos en sus áreas de estudio; el líder es el gestor de consensos y un participante más en la toma de decisiones. Esta forma de administrar se alinea con el liderazgo participativo (justificado por principios democráticos), con el transformacional (basado en el compromiso, valores y capacidades) y con el interpersonal (enfocado en la colaboración y las relaciones interpersonales).

Otro modelo que describe las instituciones educativas es el político, el cual asume que las políticas son producto de la negociación; se enfoca en objetivos de subuni-

dades y se caracteriza por la existencia de grupos de interés o dominantes, así como de líderes que participan activamente en la resolución de conflictos y en la negociación para tomar decisiones. El liderazgo transaccional es típico en estructuras políticas, y consiste en una forma de liderar relaciones sobre la base de interacciones de intercambio puntuales y de corto plazo.

También hay modelos de administración subjetivos que asumen las organizaciones educativas como, principalmente, creaciones de la gente, y en donde las relaciones y metas individuales son más importantes que las organizacionales; interpretan el ambiente externo desde varias perspectivas y el liderazgo depende de valores personales antes que de posiciones oficiales. Este tipo de liderazgo posmoderno cree que la verdad es diversa y subjetiva, y fomenta la distribución del poder.

Adicionalmente, hay modelos ambiguos que asumen que la incertidumbre domina a las organizaciones. Se trata de instituciones educativas con objetivos ambiguos, la participación según tipos de comités, poca predicción, toma de decisiones inciertas y dependientes del nivel de interés de

El liderazgo educativo es la segunda variable que afecta los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

El liderazgo es como un proceso social de influencia que tiene un propósito moral, metas compartidas y el objetivo de mejorar las capacidades a través de la optimización de recursos.

la gente, y por tanto difíciles de liderar debido a la no predicción, es decir, con un liderazgo contingente y adaptable a diferentes contextos del momento.

Finalmente, existen modelos culturales que se centran en ideologías, cuyos objetivos se definen según los valores y creencias del líder, que a su vez definen los comportamientos que se convierten en normas y tradiciones compartidas y expresadas en símbolos y rituales; el ambiente externo es una fuente de creencias solo si se alinea a la cultura interna. El liderazgo moral es correspondiente a esta forma de administrar, y se enfoca en la misión moral de la educación y en los valores del líder que definen la gestión educativa.

Ninguno de estos modelos de administración y liderazgo explican por sí solos el funcionamiento global de una institución educativa, pues su existencia depende del tamaño, estructura, tiempo disponible para administrar, recursos y nivel de influencia del ambiente externo (generalmente leyes y gobierno). Todo depende, pues las instituciones educativas son sistemas igual de complejos y multifacéticos que cualquier otra empresa.

Por ejemplo, una institución educativa en fase de creación y organización puede ser ambigua (liderazgo de contingencia) para pasar a una fase política (liderazgo transaccional) y llegar en su estabilidad a un modelo colegiado (liderazgo participativo, transformacional e interpersonal); sin embargo, puede transformarse en modelo formal en procesos de acreditación (liderazgo administrativo) o político si necesita de nuevos acuerdos.

Las instituciones educativas son dinámicas y susceptibles de cambio, y por eso todos los modelos ofrecen aportes para las áreas administrativa y académica. El liderazgo se torna en un elemento clave, porque, además, según un estudio de Leithwood, Harris y Hopkins (2006), luego de la calidad de enseñanza en el aula, el liderazgo educativo es la segunda variable que afecta los resultados de aprendizaje de los estudiantes. ¿Pero cómo definir el liderazgo educativo?

Aunque existen críticas por la subjetividad y arbitrariedad de definiciones (Yukl, 2002), Bush (2006) propone tres dimensiones clave para su definir el liderazgo: influencia, visión y valores. Quizá una de las más acertadas y que cumple con estas tres características es la definición de Dimmock (2012), quien propone que el liderazgo es como un proceso social de influencia que tiene un propósito moral, metas compartidas y el objetivo de mejorar las capacidades a través de la optimización de recursos. Esta definición reitera la importancia de la eficiencia, la

visión, la participación y el potencial de impacto en la sociedad en general, es decir, tanto estudiantes, como profesores y demás talento que forma parte del sistema educativo. En ese sentido, el liderazgo debe trascender hacia algo más que la comprensión de modelos y formas de influencia.

Uno de los enfoques de liderazgo más activos es el propuesto por Gary De Paul (2016), quien luego de realizar un extenso análisis de publicaciones, mejores prácticas y casos en materia de liderazgo, propone nueve prácticas de liderazgo. De Paul concibe el liderazgo como una disciplina de mejoramiento del desempeño que se materializa en prácticas del día a día y que mejoran el desempeño con un pensamiento sistémico, apoyan el cambio y agregan valor.

Adicionalmente, luego del estudio y aplicación de prácticas, se necesita una continuidad a través de la retroalimentación y el aprendizaje permanente del liderazgo, más allá de la teoría, en la verificación de estas prácticas, que no son más que iniciativas de servicio para liderar líderes.

Referencia

Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. [Versión Kindle]. https://www.amazon.com/Theories-Educational-Leadership-Management-Tony-ebook/dp/B009KZX5DU/ref=mt_kindle?encoding=UTF8&me=&qid=1537893728

Leithwood, L., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/251888122_Seven_Strong_Claims_about_Successful_School_Leadership

De Paul, G., A. (2016). *Nine practices of 21st century leadership: A guide for inspiring creativity, innovation, and engagement*. Boca Raton: CRC Press. [Versión Kindle]. https://www.amazon.com/Nine-Practices-21st-Century-Leadership-ebook/dp/B015PNEQP6/ref=sr_1_17?s=digital-text&ie=UTF8&qid=1537894147&sr=1-17&keywords=9+leadership+practices

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Resultados	Prácticas de liderazgo
Mejora del desempeño con un pensamiento sistémico.	1. Analizar como detectives. 2. Diagnosticar y tratar como doctores. 3. Identificar comportamientos claves como psicólogos sociales.
Apoyo al cambio.	4. Comunicar como agentes. 5. Dirigir como guías. 6. Cuidar como jardineros.
Agregar valor.	7. Enfrentar lo desconocido como leones. 8. Desarrollar como scouts. 9. Comunicar como locutores.