

# LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA COMPLEJIDAD

## EDUCATIONAL LEADERSHIP FROM THE PERSPECTIVE OF COMPLEXITY

*Dra. Satya Rosabal Vitoria y Dra. Virginia Cerdas Montano*

*Investigadora. Universidad Nacional de Costa Rica*

### Resumen

La actual Política Educativa costarricense incluye en su marco filosófico el paradigma de la complejidad, lo que plantea un desafío para las personas que ejecutan dichas políticas en los centros educativos. En este artículo se da cuenta de un estudio que aborda el papel de la persona directora, los contextos diversos donde se realiza su accionar, sus prácticas de gestión, los desafíos que enfrenta, los estilos de liderazgo que ejerce y los saberes que requiere para ser coherente con la actual visión paradigmática. Este estudio es de carácter cualitativo y se desarrolla desde una perspectiva exploratoria-descriptiva. Se propone una indagación a través de una entrevista y dos grupos focales basados en una guía de preguntas abiertas, pensada y contextualizada para cada una de las poblaciones participantes, conformada por veintisiete personas inmersas en diversos ámbitos del sistema educativo. Entre las principales conclusiones se destacan: la figura de la persona directora en su papel de líder pedagógica es un elemento clave en los procesos de cambio y transformación organizacional, y los desafíos en la gestión de las organizaciones educativas son de carácter multifactorial y demandan saberes para gestionar la incertidumbre, favorecer el diálogo, dinamizar procesos disruptivos, dinámicos, flexibles y contextualizados

para resignificar el liderazgo educativo desde el paradigma de la complejidad.

**Palabras claves:** educación, liderazgo educativo, paradigma de la complejidad, gestión educativa, organización educativa.

#### ABSTRACT

*The current Costa Rican Educational Policy includes the paradigm of complexity in its philosophical framework, which poses a challenge for the people who execute these policies in educational centers. This article presents a study that addresses the role of the director, the diverse contexts where his actions are carried out, his management practices, the challenges he/she faces, the leadership styles he/she exercises and the knowledge he/she requires to be consistent with the current paradigmatic vision. This study is qualitative in nature and is developed from an exploratory-descriptive perspective. An investigation is proposed through an interview and two focus groups based on a guide of open questions, designed and contextualized for each of the participating populations, made up of twenty-seven people immersed in various areas of the educational system. Among the main conclusions, the following stand out: the figure of the director in his role as pedagogical leader is a key element in the processes of organizational change and transformation and the challenges in the management of educational organizations are multifactorial in nature and demand knowledge to manage uncertainty, promote dialogue, energize disruptive, dynamic, flexible and contextualized processes to redefine educational leadership from the paradigm of complexity.*

**Keywords:** education, educational leadership, complexity paradigm, education management, educational organization.

El sistema educativo costarricense desde finales del 2017 cuenta con una nueva política educativa denominada *La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. Dicha política, actualmente vigente, plantea un perfil de ciudadano/a con pensamiento crítico, con una visión planetaria y consciente de su entorno. Entre algunas de las temáticas incluidas en esta política

educativa está “el desarrollo sostenible, la ciudadanía planetaria con arraigo local, la equidad social, el acceso a los medios virtuales, la innovación y los derechos humanos, la lucha contra la violencia en contextos educativos” (Ministerio de Educación Pública, 2017, p.7). Lo anterior implica reformas importantes que requieren cambio de normativas, lineamientos, planes de estudios, sistemas de evaluación, metodologías, pero, sobre todo, un cambio de paradigma de los actores que dinamizan los procesos educativos, con el fin de operacionalizar y hacer realidad el cambio que se pretende.

Uno de los enfoques que sustenta la nueva Política Educativa es el *paradigma de la complejidad*. El Ministerio de Educación Pública (2017) propone que este paradigma “permite ampliar el horizonte de formación, pues considera que la acción humana, por sus características, es esencialmente incierta, llena de eventos imprevisibles” (p.9). Desde este enfoque, se hace necesaria una revisión de los paradigmas con los cuales se gestionan las organizaciones educativas y su postura ante la integración de los saberes que la conforman, con el fin de lograr transformar las condiciones de pensamiento (Morin y Mota, 2002). La incorporación del paradigma de la complejidad, que tiene su génesis a mediados del siglo XX, plantea una ruptura con la mirada tradicional y positivista históricamente institucionalizada, por tanto, la política Educativa costarricense apuesta por una visión más evolucionada.

Dados los cambios suscitados por esta política educativa, en este estudio se plantea una reflexión sobre el papel de la persona directora, los contextos diversos donde se realiza su accionar, sus prácticas de gestión, los desafíos que enfrenta, así como los estilos de liderazgo y los saberes que requiere para ser coherente con la actual visión paradigmática.

## ***Antecedentes teóricos***

### ***El concepto de organización***

Los centros educativos del siglo XXI se caracterizan por ser dinámicos, versátiles, heterogéneos, inciertos y complejos, en definitiva, son organizaciones vivas, inmersas en sistemas complejos conformados por grupos de personas que traen consigo sus propias historias, sentimientos, sueños, emociones, creencias y pensamientos. Si se intenta

comprender lo que es un sistema complejo, desde la mirada de la complejidad, es necesario vincularlo con el concepto de organización que, según Morin (1977), es una “disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema. La organización une de forma interrelacional elementos o eventos o individuos diversos que a partir de ahí se convierten en los elementos de un todo” (p.126).

Desde esta perspectiva, se concibe al centro educativo como una organización que, siguiendo a Morin (1977), “une, transforma los elementos en un sistema, produce y mantiene este sistema” (p.155). Por lo tanto, es necesario visualizar la organización educativa como un microsistema en sí misma dentro de un macrosistema que influye constantemente en ella a la vez que se realimenta de ella. En este flujo de información que se genera en múltiples vías, se hace necesario reflexionar sobre el papel que juega la persona directora en la gestión organizacional, los contextos donde están inmersas las organizaciones educativas, y los desafíos, los saberes y el liderazgo desde el paradigma de la complejidad que supone la aplicación de la actual Política Educativa en Costa Rica.

Narváez et al. (2011) de Venezuela describen la evolución que ha tenido la visión gerencial en las organizaciones a través del tiempo, partiendo desde el determinismo cartesiano hasta llegar a “la nueva epistemología, sobre la base de los mismos cimientos estructurales que la originaron: el conflicto, la incertidumbre, el caos, la irracionalidad, el desorden. En este contexto aparece el paradigma de la complejidad” (p.28). Los autores concluyen que la gestión en una organización compleja debe ser dirigida “en el marco de procesos emergentes de: auto-organización, adaptación, innovación, aprendizaje permanente, simplificación, complementariedad y equilibrio sostenible entre empresa, hombre y ambiente” (p.46).

Este estudio identifica una serie de aspectos importantes de la gestión organizacional que pueden trasladarse al ámbito educativo con el propósito de acercar la mirada paradigmática de la complejidad a la gestión de las organizaciones educativas. Algunos de esos aspectos tienen que ver con la concepción de una organización educativa como un sistema complejo que se auto-organiza. Desde esta concepción se hace evidente la necesidad de cambio de la gestión de la educación para responder a esa nueva mirada organizativa; cambio que, a su vez, requiere un pensamiento complejo de la persona directora.

Chacón (2014), en su investigación *Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad* realiza una reflexión teórica a partir del análisis de la gestión educativa y su necesidad de transitar desde el paradigma simplista al de la complejidad, coherente con el pensamiento del siglo XXI. Es así como plantea una serie de desafíos que tiene la gestión de la educación en la época actual como, por ejemplo, la necesidad de “enfrentarse a una sociedad compleja de lo local a lo global y viceversa, en donde una institución fragmentada, no estaría en capacidad de afrontar los problemas, retos y desafíos que se le presentan” (p.154). A la vez, señala que el principal desafío tiene que ver con el cambio actitudinal de los directivos de las organizaciones educativas para lograr sentido de pertenencia vinculado a los procesos de mejora. Chacón hace referencia a que la gestión en las organizaciones educativas tiene su propia naturaleza, su misión, sus particularidades y además, que la persona gestora debe de “ser sensible a los signos de los tiempos y de formar las futuras generaciones en consonancia con ellos” (p. 156). Lo anterior es relevante, ya que ratifica la importancia de la línea epistemológica de este estudio sobre el paradigma de la complejidad como eje principal para explorar saberes de la persona directora que respondan a lo establecido en la nueva política educativa.

Por otra parte, Tocto Montalbán (2015), en un estudio desarrollado en Perú, presenta un modelo autoorganizativo de gestión de instituciones educativas basado en el enfoque de la complejidad. Este autor menciona que las instituciones educativas “desarrollan procesos de gestión que son rígidos, lineales, rutinarios y desarticulados” (p.6). En dicho estudio se presentan resultados que priorizan los procesos administrativos y dejan en segundo plano lo pedagógico. Este investigador plantea una propuesta de modelo autoorganizativo de gestión que se basa en tres principios de la complejidad: el dialógico, el de recursividad y el hologramático. Esta propuesta le permite explicar componentes estructurales y procesos del funcionamiento de la gestión en las instituciones educativas para que estas sean capaces de actuar con autonomía a partir del contexto en el que se encuentran y modular su proceder desde los cambios que se dan en el entorno (Tocto Montalbán, 2015).

Por otro lado, en el ámbito costarricense, García Martínez y Cerdas Montano (2019), en una investigación denominada *Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las*

*organizaciones educativas*, se refieren a la relevancia del liderazgo en los centros educativos como factor preponderante en el desarrollo organizacional. El objetivo principal de esta investigación, en la cual participaron 125 directivos del sistema educativo público, es el análisis de los estilos de liderazgo de directivos de centros educativos costarricenses. La investigación analiza los estilos de liderazgo --transformacional, transaccional y *laissez faire*-- en la población participante, estableciendo dimensiones que caracterizan la cotidianidad de las prácticas ejercidas en los centros educativos y, a la vez, articulan al estudio con el liderazgo pedagógico. Se concluye que el estilo de liderazgo que predomina en el sector entrevistado es el liderazgo transformacional, seguido del transaccional y, por último, del *laissez-faire*. Se destaca, del estilo de liderazgo transformacional, la capacidad de la persona directora de abrir espacios de diálogo, fortalecer el trabajo colaborativo y promover procesos identitarios que favorecen una cultura de calidad. Aunado a esto, García Martínez y Cerdas Montano (2019) mencionan la importancia del liderazgo participativo de la persona directora para generar una organización más dinámica, flexible y con claridad en los objetivos; a la vez, se enfatiza su rol como transformador social y agente de cambio.

### ***Paradigma de la complejidad***

El repensar la gestión educativa, el papel de la persona directora y el liderazgo que se requiere desde el paradigma de la complejidad, implica trascender la visión reduccionista del paradigma cartesiano buscando una mirada más integradora, sistémica, amplia y reflexiva de las organizaciones educativas. Por lo tanto, el ámbito educativo concebido desde esta nueva forma de ver y concebir el mundo trae consigo una serie de rupturas paradigmáticas y estructurales para dar un sentido más integrador, multidimensional y sistémico a la educación. Esto implica, a su vez, otorgar una nueva mirada a la gestión de las organizaciones educativas que trascienda modelos administrativos desarticulados y descontextualizados, para dar cabida a espacios más inclusivos e interconectados, donde todas las áreas, poblaciones, procesos y esferas que se desarrollan en el centro educativo y en su entorno puedan dialogar entre sí (Vitoria y Chinchilla, 2022).

Con el fin de resignificar, desde esta perspectiva, la gestión educativa y todo lo que esta conlleva, es necesario iniciar un acercamiento conceptual al paradigma de la complejidad desde una perspectiva histórica.

Morin (1999) plantea que “la complejidad es una palabra problema y no una palabra solución” (p. 22). Este autor identifica algunos desafíos para construir nuevos entretejidos que permitan problematizar, trascender la simplicidad y las verdades absolutas para abrazar la incertidumbre. Señala también que “la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre” (p.32). Es así como la complejidad propone un aprender, desaprender y reaprender a partir del principio organizador del conocimiento con el objetivo de reorganizar nuestro sistema mental para reaprender a aprender (Morin 1999).

Andrade y Rivera (2019), por su parte, consideran que la complejidad se asocia más a nociones lógicas que a nociones cuantitativas, puesto que se encuentra “tejida conjuntamente por las múltiples interacciones reticulares y emergentes, en el encuentro evenencial y episódico de los sistemas y de sus componentes” (p.47). Por tanto, según Morin (1977), se requiere “pensar fenómenos complejos con principios simples” (p. 87). En este contexto, se puede evidenciar que la complejidad ha sido un constructo que se ha venido configurando por más de medio siglo y que hoy se continúan tejiendo rutas de comprensión que permitan un andamiaje entre teoría y práctica.

## ***Gestión educativa***

Desde el paradigma de la complejidad, Tello (2016) señala que “la gestión educativa posee, en sí misma, una complejidad que incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y fundamentalmente, el entorno” (p.3). Lo anterior pone de relieve la existencia de una dinámica compleja en las organizaciones educativas que, a su vez, se ve afectada por factores presentes en el entorno. Toda organización se encuentra inmersa en un contexto específico, lo que da como resultado descartar recetas predeterminadas para la gestión de la educación.

Es importante mencionar que el ejercicio de la gestión educativa debe de apuntar hacia la acción sustantiva: lo pedagógico. En este

sentido, el concepto de gestión educativa y todo el contexto que lo integra lleva a considerar aspectos como cambio, incertidumbre, riesgo, conflictos, tensiones y ambigüedades. Además, incluye una mirada sistémica, superando la planificación de actividades y el cumplimiento de los procesos administrativistas, es decir, “articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación” (Pozner, 2000, p.17). Asimismo, la gestión educativa supone acciones y procesos articulados de todos los elementos que implica una organización, tomando en cuenta tanto el factor humano como la gama de recursos institucionales, además del entorno del que es parte la organización. Todos estos componentes son dinamizados a través de las prácticas de gestión y el liderazgo que ejerce la persona directora.

En esta línea, las prácticas de gestión según Spillane (2005), mencionado por Mineduc (2015), “se constituye a partir de una interacción entre las personas que trabajan en una organización, por ello su definición también está influida por el entorno, lo que la distingue de la simple descripción de un saber o un hacer descontextualizado” (p. 10). Cabe entonces señalar que las prácticas de gestión son desarrolladas por la persona directora que lidera la organización en conjunto con su equipo colaborador. Estas prácticas se generan desde la diversidad de los escenarios educativos para responder a las necesidades e intereses particulares de cada organización. Atasoy y Cakyroglu (2019), como se cita en Gallegos Araya y López Alfaro (2019) “advierten que el trabajo colaborativo, conjunción de objetivos, disposición hacia el trabajo en equipo y cohesión grupal son factores que promueven el desarrollo de la eficacia colectiva docente” (p.193-194). El trabajo colaborativo conlleva uno de los desafíos de la gestión, que plantea retos emergentes y particulares del contexto para la persona directora.

### ***Liderazgo educativo***

Es importante preguntarse con cuál enfoque gestiona la persona directora esta complejidad de componentes que conforman la organización educativa para darle sentido a la acción pedagógica desde una mirada más integradora, interconectada, sistémica, colectiva.

El tema de liderazgo se ha tornado relevante en los espacios de diálogo en el ámbito educativo al reconocer la existencia de



una dinámica de vínculos relacionales que trasciende el puesto de jefatura que sostiene el estatus quo centrado en procesos mecánicos y administrativistas para abordar una gestión enfocada en la persona y su capacidad de dirigir y movilizar el cambio en la organización, desarrollando procesos participativos y colaborativos en su equipo de trabajo.

En este sentido, Pozner (2000) menciona que la gestión “se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos” (p.9).

El liderazgo va vinculado al pensamiento de la persona que lo ejerce y este pensamiento está marcado por sus primeros años de infancia, la escolaridad y lo que aprende de la cultura en la que está inmersa. El lugar donde crece el sujeto influencia directamente su tipo de liderazgo, aunado a todo el contexto social, cultural y económico en el que se desenvuelve; por consiguiente, las prácticas de liderazgo tienen muchas causalidades y no pueden verse como recetas ni como procesos lineales ni estáticos.

Gairín (2004), como se cita en Vitoria y Chinchilla (2022), señala que el liderazgo promueve una visión compartida en la definición de estrategias necesarias para que la organización avance, potenciando y desarrollando una nueva cultura que da cabida a las emociones, pensamientos y sentimientos de las personas que constituyen la comunidad educativa; por otro lado, la administración se enfoca más en los procesos organizativos clásicos que incluyen la delegación de tareas, supervisión, control, planificación, entre otros.

Lo anterior demanda un acercamiento conceptual hacia el liderazgo que promueva procesos inclusivos, inspiradores, cohesivos y motivacionales, favoreciendo una dinámica colaborativa que a su vez instaure una cultura organizacional con sentido de pertenencia que facilite el logro de metas institucionales (Pozner, 2000).

Para efectos de esta investigación, el liderazgo que moviliza el quehacer en las organizaciones educativas se vincula, por su intencionalidad, con el aprendizaje, es decir, es un liderazgo pedagógico que orienta, moviliza y dinamiza recursos y procesos en la organización enfocados en la mejora educativa. Lo anterior conlleva que las prácticas de gestión que desarrolla la persona directora sean permeadas a partir de su liderazgo.

## **Metodología**

Este estudio es de carácter cualitativo, desarrollado desde una perspectiva exploratoria-descriptiva que, según Hernández et al. (2010), es un enfoque que se utiliza cuando se pretende “examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (p.358).

El propósito de este estudio es analizar el liderazgo educativo desde la perspectiva del paradigma de la complejidad en la gestión de centros educativos costarricenses. Para ello se plantea tres objetivos específicos: identificar los contextos donde se desarrolla el ejercicio de la gestión educativa; explorar desafíos y prácticas que enfrentan los líderes en la gestión educativa; y establecer saberes deseables del liderazgo educativo desde el paradigma de la complejidad en la gestión de centros educativos.

El abordaje de este estudio toma como elemento principal a las personas. Esto lo convierte en un proceso flexible, dinámico, adaptativo y abierto a las bifurcaciones que se van presentando en el camino, con el fin de acercarse lo más que se pueda a la realidad del grupo participante y al objeto de estudio. Según Barrantes (2002), “La naturaleza de la realidad (...) es dinámica, múltiple, holística, construida y divergente” (p.83). Esto permite que los resultados de la investigación puedan ser analizados desde una perspectiva integral.

Asimismo, la población participante surge de una muestra intencionada y representativa del sistema educativo costarricense relacionada con el ámbito de la administración educativa, la cual incluye trece directivos educativos de todas las modalidades, cuatro docentes de los diferentes niveles educativos, un director regional, un supervisor educativo, dos encargadas de carreras de Administración Educativa de universidades públicas, tres representantes de Ministerio de Educación Pública y tres investigadores del colegio de profesionales de licenciados y profesores, lo que configura un total de veintisiete personas del área educativa que aportaron desde diversas perspectivas a una construcción colectiva del tema de investigación.

Esta indagación se lleva al campo a través de una entrevista y dos grupos focales basados en una guía de preguntas abiertas, pensada y contextualizada para cada una de las poblaciones participantes.

Sin embargo, todos los instrumentos tienen una lógica común en las interrogantes con el fin de posibilitar puntos de encuentro para la cristalización de los resultados. Según Barrantes (2002) este tipo de investigación “Mantiene una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes. En este sentido, la realidad subjetiva en sí misma es objeto de estudio” (p.10). Asimismo, se establecen los puntos de partida del estudio que se determinan a partir de tres categorías de análisis y sus subcategorías.

**Tabla 1**

*Categorías de análisis*

<b>Categorías de análisis</b>	<b>Subcategorías de análisis</b>
Paradigma de la complejidad	Contextos diversos
Gestión educativa	Prácticas de gestión Desafíos de la gestión
Liderazgo	Estilos de liderazgo Saberes del liderazgo educativo

### ***Discusión de resultados***

El análisis de los resultados parte de los contextos diversos en el cual la persona directora desarrolla la gestión educativa. Este contexto abre paso a explicar las prácticas de gestión que en el quehacer cotidiano realizan las personas directoras en las organizaciones educativas que lideran, para así poder reconocer los desafíos actuales y emergentes que plantea la gestión educativa en Costa Rica, lo que finalmente llevará al análisis de los estilos y saberes del liderazgo educativo desde la perspectiva de la complejidad que procuren apoyar a la gestión educativa en los desafíos encontrados.

Es fundamental partir por el análisis del contexto en el que se desarrolla la gestión de las organizaciones educativas, ya que este entorno define, de alguna manera, el marco de acción de las personas directoras. La función directiva se desenvuelve en escenarios diversos y dinámicos los cuales siempre están en constante cambio, por lo tanto, es imposible pensar en un ambiente estático, lineal y permanente; por el contrario, se transforma constantemente de

acuerdo con las emergencias normales de un contexto permeado por diversas condiciones y circunstancias que son atribuidas, en muchos de los casos, a las interrelaciones de las personas que conforman este ámbito.

Se destaca que la gestión que desarrollan las personas directoras gira en torno a un contexto complejo, de incertidumbre, burocrático, marcado por un exceso de funciones, el cual depende, hasta cierto punto, del lugar específico en el que se encuentre la organización educativa, además en un entorno restrictivo y desigual. A continuación, se analiza la categoría del paradigma de la complejidad en relación con los contextos diversos en los cuales se desempeñan los directivos de centros educativos.

### ***Contexto complejo***

Desde el paradigma de la complejidad la organización es visualizada como un organismo vivo, lo cual lo reafirman las poblaciones participantes del estudio, al referir que los procesos de gestión implican adaptarse a lo impredecible e incierto que emerge de la cotidianidad organizacional, flexibilizar la planificación institucional, así como contextualizar los procesos de gestión a la realidad de cada organización educativa. Lo anterior, conlleva desafíos para la persona directora, ya que los contextos se gestionan desde factores emergentes, impredecibles que se bifurcan en diversas direcciones. Como indica Morin (1977), “para que haya organización es preciso que haya interacciones: para que haya interacciones es preciso que haya encuentros, para que haya encuentros, es preciso que haya desorden (agitación, turbulencia)” (p.69).

La organización educativa se caracteriza por su dinamismo, versatilidad, desorden, heterogeneidad, entre otros. Por tanto, el reconocimiento por parte de la persona directora de esta realidad juega un papel relevante para gestionar desde ese lugar de caos y de azar, que se construye y reconstruye constantemente desde las emergencias cotidianas, internas y externas, asumiendo el trabajo colaborativo como uno de los elementos relevantes de la organización educativa que lidera.

## ***Contexto de incertidumbre***

La incertidumbre surge como un componente protagonista en el entorno de las personas directoras en el ejercicio de la gestión educativa; es decir, lo inesperado, lo incierto, las situaciones emergentes son parte de la cotidianidad a la que se enfrenta la gestión, como, por ejemplo, las directrices emanadas del Ministerio de Educación Pública (MEP) diariamente. Esta situación cambia el escenario de un día a otro en las organizaciones, lo que requiere atención inmediata de las personas directoras. Según indican las personas participantes, es normal que las autoridades ministeriales envíen líneas de acción para ejecutarse de manera inmediata en las organizaciones, lo que genera incertidumbre, pérdida de control y autonomía para desarrollar procesos de gestión.

Por otro lado, se encuentran las propias emergencias dentro de las organizaciones educativas, que pueden surgir de solicitudes de las familias, de situaciones específicas con estudiantes o docentes, por mencionar algunos aspectos que crean incertidumbre en la cotidianidad de las organizaciones. Lo anterior, si se parte del paradigma de la complejidad, lejos de ser un aspecto negativo, invita a la persona directora a ser flexible y potenciar la capacidad de adaptabilidad a las diferentes situaciones y factores del entorno laboral, es decir, su liderazgo se moviliza y adapta al mundo sin aspectos fijos, capaces de moverse al compás de los constantes cambios, generando la autopoiesis necesaria que demanda la modernidad, en una lógica adaptativa homeostática (Santana, 2014).

## ***Contexto burocrático***

Otro elemento que se destaca en los resultados del estudio se refiere al quehacer de la gestión educativa inmersa en un contexto burocrático en que las personas directoras cotidianamente enfocan sus funciones en trámites administrativos y burocráticos. Ejemplo referente a este contexto es la redacción de informes solicitados sin previo aviso, elaboración de estadísticas que conllevan procesos complejos para su construcción, formulación de protocolos para atender situaciones emergentes, tales como crisis locales debido a inundaciones o aislamientos por daños en la infraestructura vial o de la propia organización, crisis de manejo disciplinario por violencia entre pares, para citar algunos casos.

Este contexto burocrático, impide a las personas directoras enfocar la gestión en la dimensión sustantiva de una organización educativa, es decir, en los procesos pedagógicos. Lo anterior refleja la estructura rígida con la que la persona directora debe desarrollar la gestión, lo que contrasta con el concepto de organización que propone el paradigma de la complejidad al que hace referencia Morin (1984) que sostiene que la estructura “es un concepto atrofiado, que remite más a la idea de orden (reglas de invariancia) que a la de organización; la visión «estructuralista» depende de la simplificación (tiende a reducir la fenomenicidad del sistema a la estructura que la genera” (p.205). Es decir, en la percepción general del grupo consultado, prevalece la idea de que la gestión ha sido instrumentalizada, de tal manera que convierte a las personas directoras en simple instrumentadores de legislaciones, normativas y directrices, reduciendo casi a la nulidad el margen de maniobra que tienen para gestionar lo local, y atender las particularidades y situaciones emergentes del entorno.

Por lo tanto, se hace necesario trascender el sistema reduccionista y mecanicista del cual ha sido parte históricamente el puesto de dirección, que se ha encargado de sostener el estatus quo. La actual Política Educativa requiere un papel de la persona directora que dinamice y articule procesos en la organización, promoviendo el trabajo colaborativo y cooperativo de todo el personal con una intencionalidad pedagógica.

### ***Escenario contextual***

El escenario contextual emerge de los hallazgos y la relevancia que toma para la gestión el contexto específico en el que se encuentra cada organización; la ubicación, la comunidad, la población, la modalidad, el tipo de dirección, el personal docente, por mencionar algunos aspectos que definen la particularidad de cada centro. En este sentido, las organizaciones educativas se encuentran a lo largo y ancho del territorio nacional, configurando una diversidad de contextos, que representan en sí mismos una realidad cultural, social, geográfica y económica particular.

Por otro lado, el sistema educativo está conformado por una gama de modalidades y ofertas, tales como instituciones rurales, nocturnas, diurnas, colegios técnicos, escuelas de jornadas ampliadas, de atención prioritaria, entre otras. Podría pensarse que la proximidad geográfica de las organizaciones educativas recrea realidades

similares. Sin embargo, esto está lejos de ser así. Existen barreras culturales, sociales, económicas, que se construyen en las interacciones ajenas a la organización educativa y que tienen impacto en la gestión; de ahí la importancia que tiene que la persona directora conozca el entorno y haga una lectura de este. Esta situación exige una plasticidad mental adaptativa y la capacidad de hacer lectura crítica del contexto de manera tal que pueda tener una visión panorámica de la comunidad en breve tiempo para generar líneas de acción pertinentes a las necesidades y realidades de cada región (Gairín, 2004).

### ***Contexto restrictivo***

Uno de los aspectos que toma relevancia en este análisis es el sentir del grupo participante en relación con las decisiones unilaterales de las autoridades ministeriales que afectan el accionar interno en las organizaciones educativas. Entre ellas, visitas no anunciadas de los jefes inmediatos que interfieren con la agenda y, a veces, con el mismo proceso educativo, solicitud de informes no planificados en el calendario escolar, convocatorias no agendadas de asistencia obligatoria a diversos procesos de divulgación (programas de salud, de seguridad vial, de prevención de la drogadicción), entre otros.

En el marco de los contextos restrictivos que emergen en la gestión de las organizaciones educativas, se muestra una contradicción con el paradigma de la complejidad establecido en la actual política educativa de Costa Rica, en la cual se menciona la necesidad de autonomía para la toma de decisiones pertinente a las particularidades de cada contexto (Ministerio de Educación Pública, 2017). En contraste con el principio de retroactividad, este escenario restrictivo representa una causalidad lineal de causa-efecto (Morin y Mota, 2002). Se requiere un cambio en las estructuras políticas ministeriales que permitan desarrollar un liderazgo con autonomía para la promoción de procesos educativos que impacten la vida de las comunidades.

### ***Contexto desigual***

La gestión de organizaciones educativas se desarrolla en contextos desiguales, en tanto que ofrece una diversidad importante de modalidades y ofertas educativas que reciben del estado recursos diferenciados, que en ocasiones no corresponde a las necesidades

de las poblaciones que atiende. Un ejemplo concreto son los colegios nocturnos que reciben grupos de personas trabajadoras y a los cuales no se les asigna presupuesto para alimentación, no tienen un encargado de biblioteca, ni de los laboratorios de idioma o informática que les permita hacer uso de estos recursos. Se hace necesario, entonces, un liderazgo de la persona directora que, según Pozner (2000), “se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema” (p.9). Por lo tanto, se requiere que, ante estas limitaciones y desigualdades en la gestión de las organizaciones educativas, las habilidades de liderazgo contribuyan a generar procesos que permitan disponer de recursos pertinentes a las necesidades de cada contexto. En este sentido, las personas directoras expresan que su labor implica procesos de gestión que sobrepasan lo académico. Este sentir responde en cierta medida a lo fluctuante, dinámica, incierta y diversa que puede llegar a ser la gestión directiva, prácticas que pueden implicar describir, interpretar e intervenir, lo que evidencia que la gestión es dinámica, que está en constante cambio según el contexto en el que se encuentre y las realidades en las que está inmersa la organización (Tello, 2016). La multifuncionalidad en la cual se desempeñan las personas directoras implica dimensiones tales como pedagógico-curricular, comunitaria, administrativa-financiera y organizacional-operativa (Pozner, 2000).

### ***Prácticas de la gestión educativa***

En cuanto al análisis de la gestión educativa y su vinculación con las prácticas de gestión, se generaron nueve ámbitos de acción en el que se enfocan las prácticas de las personas directoras en las organizaciones, entre los que se destacan, en orden prioritario, la gestión administrativa, atender temas de infraestructura, la gestión financiera, el trabajo con el personal docente y administrativo, la atención a estudiantes y familias, el atender conflictos, seguir directrices del Ministerio de Educación Pública, el clima organizacional y finalmente aparece, como último punto, la gestión curricular. Por lo tanto, las prácticas enfocadas en la gestión administrativa de las organizaciones suponen una prioridad para las personas directoras. Esta atención al enfoque administrativista se podría explicar desde el escenario burocrático y restrictivo de las organizaciones educativas públicas,



especialmente, ya que se encuentran bajo un sistema centralizado de directrices y normativas.

Por otro lado, muchas de las prácticas que realizan las personas directoras están enfocadas al área de la infraestructura, la cual no se aleja de las prácticas administrativas, ya que el seguimiento de la planta física implica también redactar documentos, seguimiento a correos y reuniones, entre otras tareas. Todo este enfoque administrativo se contrapone a la visión de trascender los procesos administrativos para orientar la gestión al ámbito curricular. De acuerdo con Pozner (2017), hay que “reconocer como obstáculo la actual sobrecarga administrativa de las escuelas, los directores y los supervisores” (p.20). En esta misma línea de concepción de la organización educativa, donde uno de los componentes de peso son las personas, emerge de los hallazgos que el trabajo con el personal docente, administrativo, atención a las familias y al estudiantado es uno de los ámbitos de acción que se convierte en una práctica cotidiana de la gestión. El atender consultas, resolver quejas, velar porque se cumplan las funciones del personal, dar directrices, supervisar, por mencionar algunas acciones, consume un porcentaje de tiempo importante en el quehacer diario de las personas directoras; por lo tanto, implica relegar la gestión curricular a un plano menos prioritario.

Otras de las prácticas desarrolladas en la gestión educativa es la atención a los conflictos y la necesidad de mantener un clima organizacional saludable. Esto refleja la relevancia de la capacidad de las personas directoras de conciliar y negociar, características de liderazgo que se encuentran en esa multidimensionalidad de habilidades requeridas en el puesto de dirección de las organizaciones educativas, pero que tienen que ver con la vida misma de las instituciones, lo que demanda una gestión contextualizada de los eventos, incertidumbres, diversidad de personas, situaciones y factores propios del entorno y del momento que vive la organización.

En función de lo planteado, se deja entrever la complejidad que implica gestionar las organizaciones educativas, lo que lleva a generar prácticas pertinentes que respondan a las necesidades que se requieren desde el contexto en el que se encuentra la organización, que según Antúnez y Gairín (2010), pueden “dar respuestas adecuadas a: qué, por qué, cuándo, dónde, cómo, para qué y para quiénes cambiar e innovar” (p.239).

Finalmente, se hace referencia a la gestión curricular como la práctica que se ubica en el último eslabón de la figura que representa los ámbitos de acción en los que se enfocan las personas directoras. Intencionalmente, la gestión curricular cierra este apartado de las prácticas de gestión, ya que abre la puerta a la siguiente dimensión de análisis que son los desafíos.

El área curricular se convierte en factor prioritario en la gestión educativa y, aun así, se menciona en una escala mínima como una de las prácticas que realizan las personas directoras según el grupo participante en esta investigación; sin embargo, constantemente, los actores participantes son conscientes de que el área curricular debería de ser el eje que movilice la gestión de los centros educativos. Lo anterior es congruente con lo mencionado por Pozner (2000), quien indica que la labor de la gestión educativa debe de trascender los procesos administrativos y anteponer la gestión curricular como el eje dinamizador de procesos institucionales.

Si bien las prácticas administrativas y de otra índole fuera de lo curricular ocupan el mayor espacio de las labores de este grupo de profesionales, parece necesario que los líderes de este tipo de organizaciones dirijan la mirada hacia los procesos educativos, siendo esta la acción sustantiva que los orienta, lo que significa ejercer un liderazgo pedagógico que permita dinamizar la dimensión curricular. Al respecto, Mattar (2012) señala que “encontramos que todo el proceso educativo es eficiente donde los docentes perciben al director como un líder pedagógico fuerte” (p. 513).

### ***Desafíos de la gestión educativa***

Continuando con el análisis de la gestión educativa desde una perspectiva de la complejidad, se establecen diferentes desafíos del puesto de dirección de las organizaciones. Entre los desafíos más relevantes, se destaca la necesidad de que la persona directora defina su postura paradigmática para enfocar la gestión desde una coherencia ideológica clara y, así, generar sus propias estrategias que le permitan tomar decisiones en los procesos de gestión, además de flexibilizar posturas y creencias arraigadas y absolutas que se van asumiendo como la única verdad de cómo gestionar. Desde el paradigma de la complejidad se parte de la idea de que no hay certezas absolutas en educación, todo depende de las emergencias del contexto, de las personas, de las condiciones y circunstancias.

Otro de los desafíos identificado es ser capaz de concebir la organización educativa como un sistema complejo, tomando en cuenta que todos los ámbitos de la organización están en constante interacción y dinamismo. La gestión educativa debe articular todos estos ámbitos, promoviendo vínculos internos y externos que permitan generar una cultura colaborativa para el bienestar y mejoramiento del servicio educativo.

También es un desafío para las personas directoras tener una mirada sistémica que les permita visualizar las organizaciones educativas como parte de un todo. La organización forma parte de un sistema y, a la vez, está compuesta por subsistemas. Es necesario, entonces, tener claro que el todo es más que la suma de las partes, pero también el todo está en las partes. Las personas directoras deben gestionar la incertidumbre, dejando de lado posturas mecanicistas e ideas fijas. Lo anterior requiere correr riesgos y abrirse a lo desconocido, lo que favorece prácticas de gestión innovadoras, creativas e inspiradoras.

Otro aspecto que cobra relevancia y se convierte en un desafío para las personas directoras es la necesidad predominante de gestionar las organizaciones con una intención pedagógica. Por tanto, se hace necesario fortalecer habilidades de liderazgo pedagógico en las personas directoras.

Para finalizar, otro de los desafíos de mayor relevancia para las personas directoras es conocerse a sí mismas. Es significativo que sean conscientes de sus debilidades y fortalezas, y del sistema de valores y creencias con el que gestionan la organización. Esto permite una evolución personal del/la líder que ajusta su estilo de liderazgo a la realidad del contexto.

El reconocer los desafíos planteados abre la posibilidad de aproximarse a una gestión educativa que toma en cuenta el cambio como una constante, comprende que los contextos de las organizaciones son versátiles, inciertos y heterogéneos, y que se requiere de nuevos modelos de liderazgo para adaptar las prácticas a la realidad organizacional y generar transformación social.

Ahora bien, con el fin de analizar el liderazgo desde el paradigma de la complejidad, es importante comprender, según Pozner (2000), que “la gestión y el liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos” (p.9), los cuales se interrelacionan en la cotidianidad de las funciones de las personas directoras.

Desde esta perspectiva compleja, se busca ofrecer una visión del liderazgo educativo centrada en la persona y su capacidad para dirigir y movilizar el cambio dentro de la organización que lidera. Para esto, se necesita que las personas directoras tengan flexibilidad de pensamiento, adaptabilidad, inteligencia emocional, habilidades de comunicación, empatía, capacidad de escucha y de resolución de conflictos. Se requiere que las personas directoras tengan claridad respecto de la divergencia de pensamientos y posturas de las personas que conforman la comunidad educativa y propicien espacios de diálogo, reflexión y puntos de encuentro para lograr responder a los desafíos que plantea adoptar el enfoque del paradigma de la complejidad.

## ***Conclusiones***

Se plantean, aquí, las conclusiones en función de los saberes deseables en un liderazgo educativo desde el paradigma de la complejidad para gestionar las organizaciones educativas a partir del eje filosófico establecido en la política educativa actual.

## **Gestión para la incertidumbre**

La gestión educativa se desenvuelve en un escenario restrictivo, por tanto, se requiere abrazar la incomodidad. Considerando que la dialógica del orden/desorden/organización constituye la organización educativa es necesario resignificar la percepción del caos permitiendo rupturas cognitivas que conlleven a procesos de renovación, reconstrucción, innovación y cambio. Sin olvidar que la gestión de las organizaciones educativas tiene implícita la impronta de la liquidez, de la transformación, reconociendo la incertidumbre como un factor permanente en la gestión.

## ***La palabra dialogada***

La comunicación asertiva es la esencia de la salud organizacional. Es fundamental favorecer una cultura que permita la libre expresión y diversidad de posturas, que abra espacios de participación a todos los actores intervinientes de la comunidad educativa, sin temor a represalias, aislamiento o señalamiento. Esto, partiendo de la premisa de que el pensamiento divergente no tiene como consecuencia una

descalificación personal sino que, por el contrario, abre el abanico de opciones para aprovechar la divergencia de opiniones en la creación de nuevo conocimiento. Todo lo anterior implica que las personas directoras potencien conscientemente sus habilidades comunicativas, constituyéndose en un modelo de comunicación asertiva que favorezca la construcción de redes de trabajo colaborativo.

## **Gestión para la transformación disruptiva**

Toda organización requiere contar con una declaración de principios que fundamenten su razón de ser en relación con las particularidades del contexto. Por tanto, desde el rol de la persona directora se hace necesario la promoción de espacios de reflexión y diálogo sobre su propio quehacer. Lo anterior, demanda un papel protagónico de la persona directora, capaz de tomar riesgos, cuestionar normativas y paradigmas limitantes preestablecidos por el sistema. Se requiere la capacidad de adaptación al cambio, a los tiempos, al entorno, a la realidad, para accionar desde los márgenes de la autonomía y generar procesos de transformación social.

## ***Gestión de las realidades complejas***

La lectura y comprensión de las realidades en la cual está inmersa la organización educativa es parte estructural para la gestión desde el paradigma de la complejidad. Condición que demanda de la persona directora una visión compartida, sistémica, articuladora y multidimensional en su quehacer. En consecuencia, el saber leer el entorno precisa un conocimiento de la realidad, partiendo, no solo del conocimiento institucional sino también del contexto local, regional y mundial, sin dejar de lado, la importancia de saber interpretar y contextualizar las políticas educativas.

## ***Gestionarse a sí mismo***

Independiente del puesto, el director o la directora es persona. Es importante no perder de vista que el puesto no hace a la persona, sino la persona hace el puesto. Esto quiere decir que se requiere una constante revisión y atención intrapersonal que permita la toma de conciencia de la emocionalidad y de los vínculos relacionales que genera entre su grupo de colaboradores, en otras palabras, saberse

a sí mismo. Lo anterior implica sostener un equilibrio entre las diferentes áreas en las que se desarrolla la persona, que puede ir desde su entorno familiar, comunitario, espiritual, físico, hasta el profesional. La gestión de estas áreas favorece un ambiente saludable en la organización educativa, en definitiva, hay un reconocimiento de la persona directora como sujeto social. Este saber invita a reconocerse como seres inacabados, capaces de transformarse y transformar los entornos educativos desde un aprendizaje continuo.

### ***Intención pedagógica***

El currículo como protagonista y eje central de la gestión educativa. La persona directora ha de tener meridiana claridad de que el currículo es la piedra angular que moviliza la gestión educativa, por tanto; se convierte en el factor que dinamiza la intencionalidad de todas las dimensiones que conforman las organizaciones. Su papel primordial debe dirigirse hacia la articulación de todos los recursos, objetivos, actores, internos y externos, en pro de la concreción de los logros pedagógicos propuestos. Es necesario que la persona directora se conciba como un líder pedagógico que inspira y promueve el diálogo interdisciplinar, direccionando recursos, tiempos, esfuerzos y espacios que se traduzcan en acciones concretas que se plasman en las aulas. Además, la mirada hacia lo curricular de las personas directoras solicita la reflexión permanente con los equipos de profesores/as, sobre los procesos pedagógicos y su práctica docente, sin dejar de lado el diálogo constante con estudiantes, padres, madres de familia y organizaciones de apoyo, con la intención de escuchar sus necesidades y propuestas en la búsqueda de soluciones conjuntas. Se considera esencial que las personas directoras busquen, conozcan, piensen, se pregunten y comprendan la pedagogía desde la lógica de la gestión, haciendo partícipes, desde un liderazgo horizontal y compartido, a toda la comunidad educativa.

### **Gestión para la convivencia**

Las organizaciones educativas demandan un trabajo colaborativo. Se torna indispensable que la persona directora gestione para la convivencia. Esta interacción se establece desde marcos éticos, inclusivos, sensibles, equitativos, de confianza y respeto, que consientan construir

un ambiente armonioso que motive e inspire a dar lo mejor del grupo de colaboradores al proceso educativo. Lo anterior conlleva una gestión intencionada hacia el trabajo colaborativo, la promoción de un liderazgo compartido e inclusivo que propicie diálogos abiertos, y comprensión de perspectivas inter y transdisciplinarias vinculadas al bienestar organizacional.

Luego de reconocer los saberes requeridos por la persona directora en el marco de la implementación de la política educativa actual, vinculada al eje del paradigma de la complejidad, se torna relevante que la persona directora comprenda las dimensiones que implica dicho paradigma en los procesos de gestión. Se vislumbra la relevancia de concebir las organizaciones educativas desde la perspectiva de la complejidad, ya que este paradigma aporta una lógica compleja, articuladora, disruptiva y contextualizadora. En este sentido, el resignificar el liderazgo educativo desde esta perspectiva, promueve prácticas pertinentes a las demandas del mundo actual.

La función de la persona directora está inmersa en macroprocesos que implican ámbitos sociales, económicos, políticos, ambientales, religiosos, entre otros, que constituyen un desafío para la gestión educativa, lo que conlleva habilidades de liderazgo adaptativas para hacer frente a entornos dinámicos y cambiantes, en otras palabras, la neuroplasticidad es una condición requerida por las personas directoras para gestionar estos escenarios.

De igual forma, sobresale como otro de los principales desafíos identificados en este estudio el hecho de que la gestión curricular sea el área que ocupa menos atención por parte de las personas directoras y la constatación de que lo administrativo se antepone a lo pedagógico, situación que debe generar procesos de reflexión en las mesas de diálogo tanto de autoridades ministeriales, sindicales, equipos directivos y docentes, ya que el eje curricular es el que articula todo el quehacer de las organizaciones educativas. En este sentido cabe destacar que el liderazgo pedagógico contribuye a esa visión integradora requerida para la transformación social.

## Referencias

- ANDRADE, J. Y RIVERA, R. (2019). *La investigación: una perspectiva relacional*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- ANTÚNEZ, S. Y GAIRÍN, J. G. (2010). *La organización escolar: práctica y fundamentos*. Graó.
- BARRANTES, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento*. EUNED.
- CHACÓN, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161.
- GARCÍA-MARTÍNEZ, J. A. Y CERDAS-MONTANO, V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Innovaciones Educativas*, 21(31).
- GAIRÍN, J. (2004). *La dirección escolar como promotora de los planteamientos institucionales*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- GALLEGOS ARAYA, V. M. Y LÓPEZ ALFARO, P. A. (2019). *Influencia del liderazgo distribuido y de la eficacia colectiva sobre el compromiso organizacional docente: un estudio en Chile*. DOI:10.30827/profesorado.v23i2.9270
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
- MATTAR, D. (2012). Instructional Leadership in Lebanese Public Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 509-531. <https://doi.org/10.1177/1741143212438222>
- MINEDUC. (2015). *Marco para la nueva dirección y el liderazgo escolar*. Ministerio de Educación, Chile.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA. (2017). *Folleto Política Educativa Costarricense*. MEP. <https://www.mep.go.cr/politica-educativa>
- MORIN, E. (1977). *El Método II. Programa y estrategia*. Ediciones Cátedra.
- MORIN, E. (1984). *Ciencia con consciencia*. Editorial del Hombre.
- MORIN, E. (1999). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- MORIN, E. Y MOTA, R. (2002). *Educación en la era planetaria*. Gedisa.
- NARVÁEZ, M., GUTIÉRREZ, C. Y SENIOR, A. (2011). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 17(2), 27-48.
- POZNER, P. (2000). *Desafíos de la educación*. Módulo 2. IIPE Buenos Aires - UNESCO.
- POZNER, P. (2017). Avanzar en gestión educativa y gestión escolar o cómo educar sin dejar de aprender. En L. Rivera (Coord.), *Experiencias de investigación, intervención y formación en gestión de la educación básica* (pp. 11-46). Universidad Pedagógica Nacional.
- SANTANA, A. E. P. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Pensamiento & gestión*, (37), 97-113.



- TELLO, C. (2016). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. *Revista Paraguaya de Educación*, 1(6), 15-27.
- TOCTO MONTALBÁN, B. (2015). Modelo autoorganizativo de gestión de instituciones educativas (MAGIE) basado en el enfoque de la complejidad. Tesis de doctorado. Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo Lambayeque. Perú.
- VITORIA, S. R. Y CHINCHILLA, F. B. (2022). Gestión educativa. Una mirada desde el paradigma de la complejidad. *Gestión de la Educación*, 8(1), 1-16.

