

MIRADAS Y VOCES

de la Investigación Educativa IV

Innovación educativa con miras a la justicia social
Aportes desde la investigación educativa

Formación y desarrollo profesional docente

Lya Sañudo Guerra
Horacio Ademar Ferreyra
Coordinadores

Esta publicación es realizada de manera interinstitucional por la Universidad Católica de Córdoba Argentina y la Red de Posgrados en Educación AC, México.

Los contenidos expresados en esta publicación son responsabilidad de los autores y no necesariamente expresan la opinión de las instituciones. Se autoriza la reproducción del contenido del libro siempre y cuando se cite la fuente correspondiente.

El libro fue dictaminado por un Comité de Pares de acuerdo con los criterios editoriales establecidos por la Universidad Católica de Córdoba Argentina y la Red de Posgrados en Educación AC, México.

Machuca Flores, Sandra Cristina

Miradas y voces de la Investigación Educativa IV : Formación y desarrollo profesional docente. Innovación Educativa con miras a la justicia social. Aportes desde la Investigación Educativa / Sandra Cristina Machuca Flores ; Elizabeth T. Murakami ; Ruth C. Perales Ponce ; compilado por Lya Sañudo Guerra ; Horacio Ademar Ferreyra.- 1a ed. - Córdoba : Comunic-Arte ; Universidad Católica de Córdoba. Facultad de Educación, 2020.

Libro digital, DOC

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-602-451-8

1. Ciencias de la Educación. 2. Formación Docente. I. Murakami, Elizabeth T. II. Perales Ponce, Ruth C. III. Sañudo Guerra, Lya, comp. IV. Ferreyra, Horacio Ademar, comp. V. Título.
CDD 370.72

ISBN 978-987-602-451-8

Primera edición, 2020

D.R. © 2020 Universidad Católica de Córdoba, Argentina D.R. © 2020 Red de Posgrados en Educación AC, México

Asistentes de coordinación:

Gabriela Alessandroni, Georgia Blanas, Enrique Domínguez Ruíz y Marta Tenutto

Asistente Operativo:

Héctor Romanini

Revisión bibliográfica y documental:

Sandra Gisela Martín

Elena Silvia Pérez Moreno

Patricia Supisiche

Diseño de Tapas:

Fabio Viale

La escuela: un ente que trasciende las prácticas organizacionales y directivas

Javier Herrera Cardozo²¹

La escuela ha sido un bienpreciado en las diferentes culturas, gobiernos y sistemas. Aunque no siempre se le reconoce el valor que tiene para mejorar la sociedad, hace parte del inventario social y está sujeta a la intervención de los que ostentan el poder. De ahí que, dependiendo del sistema de gobierno imperante y el periodo histórico en que se encuentre la sociedad, la escuela es moldeada para garantizar la permanencia de los ciudadanos. Muchos de los cambios que sufre son forzados y la mayoría no son asimilados, porque, en su esencia, la escuela es un ente complejo que requiere de tiempo para generar un cambio.

Tal vez, ese es el error que se comete al pensar en la escuela como un objeto o una ficha de ajedrez: no se puede retirar o reemplazar según la necesidad. Tampoco, acomodarle de tajo una teoría, concepto, corriente política o económica, por muy de moda que esté. El ser de la escuela como organización es uno de los apelativos que le han asignado desde el siglo XX; siglo marcado por la economía y los avances tecnológicos. De hecho, en su esencia, la escuela es una organización, pero no cualquiera, ni mucho menos una empresa, como se le considera hoy. Como afirman Álvarez, Cardemil, Fenández y Vanegas (2003) la escuela es una organización con identidad propia- allí confluyen personas a educar y educarse en unas dinámicas internas particulares según el contexto- y, por lo tanto, el profesor no es un empleado, ni los estudiantes ni los padres de familia son los clientes.

Aunque no se pueden desconocer los aportes que las teorías psicológicas, filosóficas y económicas han dado a la estructuración de la escuela, es necesario precisar que son sólo apoyos para consolidar su identidad y no pueden tomarse como elementos de subyugación y manipulación para obtener beneficios individuales a partir de ella. Por tal razón, conviene insistir en la esencia de la escuela en cuanto a su función principal: generar aprendizajes y cambios sociales. Para generar una reflexión frente al tema, en primer lugar, se aclaran los conceptos de institución educativa y organización escolar. Luego se reflexiona sobre qué es la dirección escolar, cuáles son las prácticas de dirección, cuál es el rol del director y cómo es el manejo de los conflictos. Finalmente, se insiste en la importancia del liderazgo, la gestión del líder y el liderazgo pedagógico, como una de las rutas para mejorar la calidad de la educación en los países latinoamericanos.

Acercamientos teóricos sobre la institución educativa

Señoriño y Bonino (2002) consideran que como objeto teórico es posible establecer el concepto de institución educativa. Esto significa que se pueden generar diferentes

²¹ Doctor en Educación, Universidad de Baja California (México). Docente de la Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas, departamento de Lingüística, Literatura y Filología de la Universidad de La Sabana, Chía, Cundinamarca, Colombia. Correos: javierheca@unisabana.edu.co ; javierherrera63@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1528-9030>

definiciones, las cuales pueden limitar la esencia de su sentido educativo. Una de ellas, es la definición ostensiva, la cual consiste en identificar la escuela como un edificio cualquiera. También, se encuentra la definición que la considera sólo como el espacio donde se desarrolla un plan de estudios, por consiguiente, todo funciona bien, sin casos de indisciplina, ni repitencia.. Y, por si fuera poco, se le ha asumido como territorio donde se difunde la ideología hegemónica de una cultura y una sociedad, dando como resultado una escuela utilitarista.

Por tal razón, Señorino y Bonino (2002), insisten en que para establecer una definición plena de institución educativa, se debe cumplir con tres criterios: claridad, exclusión y amplitud. Es decir: *“I) la definición debe ser más clara que la cosa definida; II) lo definido tiene que quedar excluido de la definición, y III) la definición no debe contener ni más ni menos que lo susceptible de ser definido”* (p.8).

De ahí que, según el concepto que se establezca de institución, se puede inferir la visión que se tiene de educación, el propósito o los alcances del sistema educativo en donde se establece la definición. Por ello, los países precisan, según el interés y las necesidades, su propio concepto. De esta manera, orientan el norte de su sistema educativo y, a partir de él, encauzan las políticas e intervenciones pertinentes, para que respondan al tipo de educación que requiere la sociedad. A manera de ejemplo, se presenta la definición de institución educativa establecida por el gobierno de Colombia:

Institución educativa es un conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media. Las que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominarán centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes (MINEDUCACIÓN, 2001, p. 6).

En la anterior definición, se observa que el gobierno colombiano asume la educación como un hecho público y a la vez, privado, ya que permite que personas particulares decidan los fines y medios de su propia institución educativa. De igual manera, se evidencia que la definición promueve, más no se compromete, en brindar una educación desde el preescolar hasta la educación media. Al establecer la opción de una educación pública y una privada, el gobierno colombiano está generando brechas sociales y dividiendo a la sociedad en dos: en los favorecidos por una buena educación que, sin lugar a dudas, son quienes acceden a ella gracias a sus recursos económicos; y, los desfavorecidos quienes tiene acceso a una regular educación, evidenciada en las instituciones públicas cuyo abandono financiero y de infraestructura generan poca mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Lo anterior, se ratifica en los resultados de evaluaciones nacionales o Pruebas Saber, la cual tiene como objetivo evaluar la educación en Colombia. Según Cárdenas (2019), en el informe del ICFES -Instituto Colombiano para Evaluación de la Educación- en las Pruebas Saber, especialmente en el componente de lenguaje y matemáticas, desde el año 2012 hasta el 2017 la tendencia es que los colegios privados superan a los oficiales y,

dentro de los oficiales, los colegios de zonas rurales superan a los de la zona urbana. Este fenómeno también se presenta en países como Argentina y Costa Rica. En Argentina, según las pruebas PISA se ha verificado que el desempeño académico de los estudiantes de escuelas privadas es mejor que el de las públicas (Quiroz, Dari y Cervini, 2018). Así mismo, en Costa Rica, *“el 58% de los adultos no ha terminado la educación secundaria en los distritos urbanos y, aunque esa proporción es de por sí elevada, es aún mayor en el caso de los distritos rurales no pobres y rurales pobres (77% y 83%)”* (CEPAL, 2015, p. 18).

Por otra parte, el concepto de institución educativa varía según la visión de sociedad, teoría política, económica o filosófica en boga. Y de ello sacan provecho los adeptos a estas nuevas teorías, para tratar de vincularlas a la educación. Es el caso de la conceptualización desde lo económico-empresarial, que varios autores amalgaman con la educación. Uno de ellos es Ramírez (2004) quien considera que el alumno es la materia prima. El capital, es el conocimiento. Y el producto, es el fruto de la inteligencia humana mediante las acciones de la enseñanza. Desde la perspectiva económica-empresarial, se pueden considerar tres tipos de instituciones educativas: Las oficiales o las del estado, las privadas y las de carácter humanitario; también, pueden ser oficiales o privados con énfasis en preparar al individuo a partir del conocimiento.

Aunque lo planteado por el autor puede ser convincente para los que consideran a la institución escolar como una empresa, no obstante, Sandoval (2008) argumenta que la institución educativa y la empresa, como organizaciones humanas, son diferentes. Por ello, es necesaria una nueva reflexión de la organización y la educación desde el enfoque antropológico. De esta manera, se retorna a la esencia educativa que debe primar en una institución, en vez del empresarial. El concepto empresarial se ha enfocado desde lo teórico y técnico con el fin de producir y mostrar resultados, cuando la naturaleza educativa es la de formar individuos. De ahí la pérdida del sentido humano en la educación.

Es evidente que para comprender la escuela y sus procesos es necesario focalizar la mirada de análisis desde una perspectiva holística, lo cual implica:

favorecer el desarrollo integral y global del educando, dejar a un lado las actitudes autoritarias y violentas de parte de los actores educativos-maestros, padres de familia, directivos, etc., en sí, concebir al alumno como un sujeto que en ciertas ocasiones refleja malas acciones que no puedan ser vistas como malas intenciones (Espino de Lara, 2018, p. 15).

Como ente en donde convergen diferentes dinámicas, basadas en las relaciones entre sus integrantes, la escuela como organización, requiere no sólo de personas que orienten su rumbo, también, de las que garanticen su desarrollo y permanencia. Sin duda, la escuela tiene su propia identidad, porque como tal se construye y se transforma a través de múltiples interacciones del sujeto con su medio, con los intercambios, no sólo en el nivel

interpersonal, sino también en el nivel socio-estructural-cultural; como institución, con su historia e ideología (Álvarez, Cardemil, Fernández y Vanegas, 2003).

La institución escolar un organismo que trasciende lo organizacional

Gairín (2004) establece que, por su carácter social, la institución escolar se puede estudiar desde la dimensión organizativa. La razón, porque en ella se distinguen elementos y características asignadas a las organizaciones, como tener unos objetivos, fines y propósitos hacia donde se dirige su actividad. Así mismo, por estar conformada por un grupo de personas y sus relaciones que realizan actividades y funciones hacia un determinado fin y hacia la búsqueda de la racionalidad y la eficacia. Sin duda, como organización se puede vincular a muchas tipologías organizacionales. No obstante, existen aspectos como la realidad social, la comunidad y la estructuración, que la hacen diferente a las demás organizaciones.

Debido a su carácter complejo, la institución educativa ha trascendido, se ha transformado, la han transformado y en cualquier momento histórico o coyuntural, le pueden atribuir características para asimilarla a las necesidades de quien ejerza el poder. Y cuando se le quiere asimilar con cualquier teoría o concepto, los autores pueden encontrar uno o varios elementos para justificarlo. Por ello, Tyler (1991), respecto a la escuela, puntualiza que como institución escolar es ubicua y que existe en las culturas clásicas, en la Europa medieval cristiana (...) Así como en la mayor parte de las civilizaciones no occidentales en múltiples formas, de hecho, la palabra misma se deriva del antiguo término griego *skhole*, que significa ocio.

Por su parte, Fernández (2005) argumenta que desde la teoría de sistemas la organización escolar, la escuela funciona como sistema orgánico-organismo vivo, cooperativo y con fines-en sus tres niveles de complejidad: mecánico, cibernético y orgánico. Aunque esto no significa que le impida funcionar desde sus componentes de manera total o parcial como estructura o como agregado. La institución funciona como estructura, cuando lo hace de forma colectiva en donde todo está en su sitio, tanto las cosas como las personas, pero en donde no se altera nada como sucede con una máquina o una burocracia. Es un agregado, cuando es el resultado de aulas, profesores, del trabajo de diferente personal de apoyo y de unas clases sin ninguna relación.

Sea cual fuere la connotación que se le dé a la organización escolar, conviene tener en cuenta que está conformada por individuos y cada individuo es un mundo diferente. Lo anterior, indica que serán muchas las formas de actuar dentro de la misma. Aunque en apariencia pueda funcionar como un sistema, una estructura o un agregado, en su interior se tejen diversas relaciones y actuaciones de sus integrantes, que limitan su funcionamiento lineal o formal. Así mismo, puede existir resistencia frente a lo organizativo, en especial, por los docentes que pueden llegar a asumir dos posturas a saber:

Por un lado, existe la de quienes se encuentran pegados a las prescripciones institucionales, lo que puede llevarles a difuminar los propósitos finales de su función e

incluso impedirles ver que detrás de las prescripciones hay personas de carne y hueso. En el otro extremo, se encuentran aquellos docentes que muestran un desinterés permanente hacia las solicitudes más o menos explícitas que llegan de la institución. Ambas posiciones son manifestaciones de un proceso de alienación o enajenación del docente respecto a lo organizativo como ámbito de intervención, con frecuencia confinado al aula (Maroto, 2011, p. 48).

De ahí que no se puede esperar que la institución escolar como organización, funcione de manera excepcional y excelente. Como está conformada por personas y no por máquinas, es posible que se generen por parte de los involucrados dos respuestas: una de aceptación y otra de negación a las propuestas y dinámicas de funcionamiento planteadas. Estas posturas no sólo la tienen los docentes, también la pueden asumir los estudiantes y demás agentes de la comunidad educativa. Por ello, no se puede afirmar que tanto una como otra de las respuestas sean buenas o malas para la institución. Todo se puede canalizar para el beneficio de la institución y la educación y esa tarea es la asumida por la dirección escolar, tema que se tratará a continuación.

Elementos básicos en la dirección escolar hoy

La institución escolar como organización, es decir, como conjunto de personas que persiguen un fin, requiere de alguien o de algunos que orienten las acciones para conseguirlo. Al respecto, Mañú (2009) puntualiza que desconocer el componente empresarial en las instituciones escolares-colegios- es igual de perjudicial que asumirlas desde una óptica empresarial. Por ello, conviene realizar labores de gobierno, asignar personas y establecer áreas para realizar tareas coordinadas. Así mismo, para dirigir conviene documentarse en cuanto a las leyes que rigen la educación y lo pertinente a las teorías relacionadas con ella y la formación, tanto del profesor como del alumno. Aunque, según Mañú (2009) la experiencia también es necesaria, puesto que con la teoría no se aprende el saber prudencial- sensatez, cautela, moderación y buen juicio, resultado del hacer y las vivencias en la institución-, conviene recordar que según sea el centro educativo, oficial o privado, existen diferentes maneras de dirigirlo tanto en lo académico, como en lo organizacional.

Por tal razón, en la institución escolar hay que establecer un equilibrio entre lo organizacional y lo académico. Pero ante todo, para dirigirla conviene tener experiencia, conocer el contexto, saber el tipo de institución, poseer una preparación profesional y desarrollar sentido de investigación. A partir de ello, la dirección escolar necesita indagar y analizar la situación actual, para establecer las prácticas pertinentes que orienten la institución escolar y den como resultado el aprendizaje de los estudiantes. Veamos cuáles son las prácticas de dirección que se han desarrollado en la historia, cuál es el rol del director y cómo se manejan los conflictos en la escuela. Esta información es un aporte para reflexionar sobre las prácticas existentes y proponer nuevas acciones que conduzcan a la

mejora de la calidad de la educación, y no asumirla como los lineamientos definitivos para una dirección escolar.

De las prácticas de dirección escolar hacia la gestión escolar

Murillo, Barrio y Pérez (1999) precisan que la dirección es importante para mejorar la calidad de la educación a nivel mundial. Desde hace un siglo se han realizado investigaciones sobre dirección escolar cuyos resultados aportan para su mejora e intervienen en sus prácticas. Son cinco los paradigmas que han sido base para la investigación de la dirección escolar: eficacia escolar, mejora de la escuela, reestructuración escolar, la gestión basada en la escuela y las teorías del liderazgo. A partir de la integración de estos paradigmas se han generado ideas que aportan a la dinamización de la dirección escolar. A continuación, en la tabla I se resumen los paradigmas bases sobre dirección escolar:

Tabla I. Paradigmas sobre dirección escolar

| Paradigma | Promotor(es) | Ideas, factores o niveles sobre mejora |
|---|---|--|
| Eficacia escolar | Stringfield y Slavin (1992) Scheerens (1992) y Creemers (1991) | Alumno: aptitud, habilidad para entender lo que se está enseñando, perseverancia, oportunidad y calidad de la enseñanza. Aula: calidad, adecuación, uso de incentivos y tiempo para la enseñanza. Escolar: metas significativas y comprendidas por todos, atención al funcionamiento académico diario, coordinación entre programas y entre la escuela y los padres, desarrollo del profesorado y organización de la escuela para apoyar el aprendizaje de todos. Comunidad, el distrito y los gobiernos regionales y estatales. |
| El movimiento de mejora y cambio de las escuelas | Hopkins y Lagerweij (1997) | El director o líder escolar es uno de los más importantes ejes del cambio. Política de innovación de la escuela; intervenciones del director, apoyo interno y externo; estructura organizativa de la escuela; cultura escolar; organización educativa de la escuela (currículo y pedagogía); miembros del equipo docente, sus valores y preocupaciones; alumnos, sus antecedentes y niveles de desarrollo; resultados de los alumnos; escuela en el ámbito local y nacional; condiciones, medios e instalaciones. |
| La reestructuración escolar y la gestión basada en la escuela | Murphy (1991) | Perspectiva sistémica: unificación de proyectos en una visión. Identificación de los resultados que serán evaluados. Apoyo activo de la comunidad entendida en sentido amplio: padres, administración y empresas. Redefinición del papel de los directivos en un liderazgo facilitador. Cambio en las prácticas organizativas básicas para adaptarse a las necesidades educativas especiales de algunos alumnos. |
| Gestión basada en la escuela | Roberison y Briggs (1998) | Estructura de gobierno-Factores contextuales-procesos de toma de decisiones-cultura del centro-cambios operativos y estratégicos-comportamiento individual-calidad del centro. |

| | | |
|-----------------------|--|---|
| Teorías del liderazgo | Varios autores Leithwood, Begley y Cousins (1990) Sergiovanni (1984) | Teorías: rasgos, conductual, contingencia o situacional- Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1987), House (1977) y Tannenbaurn y Schmidt (1958). Liderazgos: A-B-C-D Líderes: Técnico, humano, educativo, simbólico y cultural. |
|-----------------------|--|---|

Fuente: Murillo, Barrio y Pérez (1999)

Por otro lado, Bardisa (1997) manifiesta que desde una perspectiva política se pueden analizar las diferentes prácticas de dirección. Desde ella, es posible tener dos visiones: la micropolítica y la macropolítica. En la primera, se percibe lo que pasa al interior y, en la segunda, se comprende la relación de la escuela, con el aparato del estado en la producción y reproducción de su ideología. Con estas opciones, se evidencia cómo los integrantes utilizan estrategias para alcanzar sus intereses en conflicto como alianzas, coaliciones, regateo y compromisos para la acción. En general, se viven relaciones de conflicto, interés y poder. Así mismo, cuando se enfatiza en la visión micropolítica se rescata a sus integrantes como participantes sociales directos de la organización, en donde se establecen metas, luchas por el poder, discusiones ideológicas, también juego de intereses, conflictos, así como ejercer el control y generar una actividad política.

Pero, las prácticas de dirección necesitan de una mediación: la gestión escolar. Es decir, generar un conjunto de acciones, en donde se vinculen todos los actores escolares, por tanto, este conjunto de acciones *“están orientadas hacia el cumplimiento de la tarea fundamental de la escuela, la generación de condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan de acuerdo con los fines, propósitos y objetivos de la educación”* (Navarro y Lladó, 2014, p.19).

De igual manera, Navarro y Lladó, (2014), expresan que la gestión escolar se basa en cuatro dimensiones: pedagógica-curricular, organizativa, administrativa y participación social. En la primera, el objetivo es fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. La segunda, se relaciona con el compromiso de los directivos y docentes para asegurar el aprendizaje de los estudiantes, a partir buenas relaciones, mejora de espacios y profesionalización de directivos y docentes. La tercera, se basa en la coordinación eficiente de los recursos humanos, financieros, de tiempo y materiales para que se cumpla la normatividad mediante las acciones de control. La cuarta, se funda en la promoción de relaciones de la escuela con la comunidad-organizaciones públicas y privadas, vecinos, asociaciones comunitarias y grupos civiles interesados en la educación-.

Para atender las dimensiones pedagógica-curricular, organizativa, administrativa y participación social, conviene establecer diferentes roles los cuales son asumidos o delegados por el director. Son cuatro frentes en los que se necesita trabajar sin descuidar ninguno, en especial, en la dimensión pedagógica-curricular. Pero, en ocasiones, el director,

por enfocarse en lo organizativo y administrativo, descuida lo pedagógico y lo curricular. De igual manera, no se puede fijar la mirada en lo pedagógico-curricular dejando de lado la participación social, la organización y la administración. De ahí la importancia del director de estar capacitado, para tener claro el rol que debe desempeñar en la institución.

El rol del director en la institución educativa

No obstante, todas esas dinámicas de dirección pueden ser orientadas, mediadas, canalizadas e incluso, generadas por uno o varios miembros de la organización. Aunque tradicionalmente se le asigna al director el uso de estrategias de dirección, los profesores, estudiantes y padres de familia son, en la mayoría de los casos, los que se valen de diferentes estrategias como la influencia, la presión, la motivación y el aprovechamiento de coyunturas, para, de alguna manera, ejercer el poder de forma indirecta. Conviene aclarar, que estas mismas estrategias, también son utilizadas por el director cuando ejerce el poder o el liderazgo.

Frente al rol del director y su equipo Murillo, Barrio y Pérez (1999) argumentan que el liderazgo es indispensable para la eficacia escolar y este puede ser compartido, estable, fuerte y de apoyo. De igual manera, el director necesita convocar a la actividad productiva cultivando el respeto y confianza mutua entre los involucrados en la colaboración, promover la voluntad de compromiso entre los mismos, fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos (Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento, 2009).

En efecto, el director necesita mantener su imagen de poder y, para tal fin, recurre a estrategias que en ocasiones parecieran ceder algo de su poder, pero lo que hace es estudiar el comportamiento de los participantes y con ello, desde lo individual y lo colectivo, generar alianzas e influir a su favor. Tanto la manipulación, el poder y el control, son elementos que un director tiene a la mano, es éste el único asignado para dirigir la institución. Por otra parte, hay ocasiones en las cuales el director se puede presentar como gestor y colaborador, práctica que le puede generar conflictos, sin embargo, puede tener claro que la escuela está a su cargo y es a quien le pedirán cuentas. Esta es la razón por la que en investigaciones se evidencia que los directores se mueven desde dos lógicas: la burocrática y la profesional. Al respecto, Álvarez, Cardemil, Fenández y Vanegas (2003) encontraron que los directores:

expresan en sus discursos acciones que se enmarcan principalmente dentro de la lógica burocrática, primando en ellas la referencia a lo normativo y la preocupación por conseguir recursos por sobre las intencionalidades pedagógicas para asegurar aprendizajes en los alumnos. No obstante, (...), aquellos que han realizado estudios de postítulo, es en los que se observa una mayor claridad y orientación de su gestión relacionada hacia aprendizajes concretos de los alumnos(as) y cambios en las prácticas pedagógicas de los docentes (p.83).

Por otra parte, García y Rojas (2002) exponen que el rol del director se involucra con la orientación de la escuela e incluye procesos de enseñanza y aprendizaje. De tal

manera, que puede ser un facilitador o un obstructor. Por ello, necesita de saberes específicos, habilidades y conocimientos en las tres dimensiones que desarrollará: pedagógica, organizativa y económica-administrativa. Así mismo, necesita tener ciertas capacidades y características para dirigir entre ellas: características de personalidad-equilibrado, tolerante a la crítica, reflexión, autocrítica, etc.-; capacidad para: captar totalidades dinámicas, delegar, armar y animar equipos eficaces, generar circulación sistemática de la información, profesionalizar el rol y enriquecerlo con los aportes del campo organizativo, conducir en coherencia con los valores democráticos y para trabajar con ética y compromiso

Sin duda, el director, mediante una buena gestión pedagógica-administrativa, juega un papel importante en la conformación de una comunidad académica que tiene como propósito fundamental mejorar la calidad de la educación. Por tal razón, requiere de una excelente preparación profesional y humana. Si logra generar un ambiente de trabajo y ser un modelo a seguir, entonces podrá facilitar todos los procesos dentro de la institución. Al respecto, Anchundía Rivadeneira (2015) en el Colegio Manta Nacional de Manta, Ecuador, encontró que un buen ambiente de trabajo en los docentes genera pertenencia y motivación y, en los estudiantes, aumenta el interés, la seguridad por aprender y se desarrolla el sentido de compañerismo. Por el contrario, si el director descuida cualquiera de los frentes de trabajo, en especial, el pedagógico, y no tiene las características y capacidades tanto humanas como de dirección, entonces no opta ningún beneficio a la institución. Lo anterior, sería nefasto para la educación porque estaría frenando una posibilidad de crecimiento en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Pero, no todo en la escuela es armonía y linealidad entre lo pedagógico, organizativo y lo económico-administrativo. Es imposible, que en las relaciones entre personas dentro de un espacio como la institución escolar, no se presenten conflictos. Entonces, ¿Son los conflictos perjudiciales en una institución y se deben evitar? La respuesta se podrá inferir a continuación.

Los conflictos y sus oportunidades en la institución escolar

Desde su definición, la palabra conflicto es asociada como algo negativo. A manera de evidencia, se presentan las seis connotaciones que la RAE (2014) plantea:

1. m. Combate, lucha, pelea. U. t. en sent. fig.
2. m. Enfrentamiento armado.
3. m. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.
4. m. Problema, cuestión, materia de discusión. Conflicto de competencia, de jurisdicción.
5. m. Psicol. Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.
6. m. desus. Momento en que la batalla es más dura y violenta.

Sí, de hecho, en un conflicto surge un choque, un enfrentamiento, un problema, una contradicción, pero conviene aclarar que esta acción en la escuela puede ser utilizada como una oportunidad de aprendizaje, puesto que, todo lo que sucede en ella, propicia reflexión y cambio. Visto desde otra perspectiva, el conflicto en una institución educativa y en general en toda institución humana, es una oportunidad de crecimiento. Por tal razón, los conflictos no son para ocultarlos, ignorarlos, ni disimularlos, sino para asumirlos con la seriedad y la responsabilidad que ello merece. Sobre la necesidad del conflicto y la conveniencia de asumirlo, Pareja (2007) expresa que:

el conflicto es usual y universal, ha de aceptarse de una vez por todas que es inevitable, normal e inherente a la raza humana; el conflicto debe darse necesariamente en una sociedad democrática por lo que hay que hablar, y aprender, para su gestión y mediación. (...) el conflicto en sí mismo no es ni malo ni bueno sino que son los mecanismos, estrategias y recursos que se usen para manejarlo lo que determinará su signo (p. 3).

Existe la tendencia en la mayoría de las sociedades (especialmente la actual dado el uso desaforado de las redes sociales) de mostrar al exterior que todo está marchando bien y de ocultar las diferencias y contradicciones que suceden en la institución escolar. De ahí que al docente se le forma exclusivamente en el ámbito de lo pedagógico y se le envía a una realidad, en donde no tiene la competencia para enfrentar las diferentes situaciones conflictivas, que son fruto de las relaciones interpersonales y del sistema educativo. Y como lo expresan Fondón, Madero y Sarmiento (2010):

La falta de experiencia suele suplirse por un gran interés y motivación que hacen que el propio docente busque la forma de mejorar su labor docente por sí mismo (...), existe el peligro de no encontrar los mecanismos adecuados o caer en la desmotivación si la respuesta del alumnado no es la deseada (p. 22).

Por ello, el director ignora que se ingresa a un micro mundo marcado por actitudes, sentimientos e ideologías, en la mayoría contradictorias, con las que tiene que convivir y de las que no sabe cómo manejarlas o asumirlas. Incluso, todavía existe la creencia de concebir la quietud y el silencio en la organización escolar como sinónimo de normalidad y buen funcionamiento, cuando es lo contrario: algo raro está sucediendo.

Es imposible que entre docente-docente, docente-estudiante, estudiante-estudiante, estudiante-directivo y directivo-docente no haya conflictos. Y es que en la escuela pueden surgir diversas dificultades, esto, debido a las diferentes relaciones que se dan a nivel interno entre los que conviven durante la jornada diaria. De la misma manera, los conflictos pueden originarse por factores externos e incidir de directa o indirectamente en la población educativa. Cada situación puede generar un conflicto particular y depende del contexto y de cómo lo asuma el individuo. Por ello, de cómo sea su punto de vista, así será el desempeño dentro del mismo. Al respecto, Girard y Koch (1997) consideran que pueden ser seis los

factores que determinan un conflicto: los valores y creencias de la persona, la percepción de los hechos, las necesidades e intereses, las relaciones interpersonales, la estructura y el sistema organizacional y la escasez de recursos.

Los conflictos se pueden dar en cualquier espacio de la institución y entre los diferentes miembros de la misma. Lo ideal sería que, según el lugar en donde surjan, se puedan solucionar y establecer los acuerdos pertinentes. Pero, cuando el conflicto trasciende los espacios y debe ser manejado desde la dirección ¿Qué sería lo prudente y cuál sería el actuar del director ante los ellos? Al respecto, Cardona (2008) precisa que:

el director debe buscar un equilibrio de su poder y su rol debe centrarse en no causar daño o sacar ventaja de la posición que él ocupa en el tratamiento de los conflictos, su actuación debe basarse en el diálogo, la justicia y la equidad, buscando siempre que en sus resoluciones no hay ganadores ni perdedores y lograr así la integración, el trabajo en equipo y la colaboración del personal (p. 30).

Por ello, ser director no es cuestión de nombramiento o de querer servir, va más allá de la preparación académica y del manejo de relaciones con los dirigentes gubernamentales. También, se requiere de un equilibrio emocional, ser ético y poseer un manejo de relaciones humanas, de tal manera que no cause daño, no saque provecho y tampoco genere división. En últimas se trata de servir y no de ser vil. Entonces, ¿qué se requiere para dirigir una institución escolar y mejorar la calidad de la educación en una institución? Sobre este asunto se tratará a continuación.

El liderazgo escolar una forma de participación y mejora continua

Palacios y Pina (2011) precisan que las instituciones educativas actuales requieren de auténticos líderes, no de seudolíderes. Lamentablemente, hoy día se tiende a confundir a las personas que autocráticas, a los paternalistas y a los permisivos, como los líderes. Un líder es aquel que posee la capacidad de atraer la atención e impulsar la acción, ya sea a nivel individual o grupal. De igual manera, acepta el liderazgo de otras personas y lo realiza de manera inteligente. Por ello, si las instituciones educativas desean una mejora continua requieren de un verdadero líder. Esto implica una previa formación para que tengan la capacidad de impulsar a personas, colectivos, instituciones y administraciones, de la necesidad de velar, atender y apoyar a la misma institución.

De lo anterior, se puede inferir una de las deficiencias que han impedido el desarrollo de las instituciones educativas: la falta de un verdadero líder. Esto no solo se evidencia en la escuela, sino en los gobiernos centrales: los que dirigen se disfrazan de líderes y buscan beneficios personales, cuando el liderazgo implica convocar al colectivo e involucrarse para el beneficio común, en este caso, la calidad de la educación. Así mismo, la falta de liderazgo se aumenta, porque es poca o nula la formación en liderazgo de un directivo. La mayoría que asumen la dirección de una institución no cuentan con la

preparación pedagógica ni administrativa, se dedican a una ellas, pero no a ambas por igual. En general, la escuela necesita un líder que mantenga un equilibrio entre lo pedagógico y lo administrativo.

Al respecto, Freire y Miranda (2014) afirman que la dirección escolar tuvo que cambiar y adaptarse a los nuevos cambios y exigencias de la escuela y la sociedad actual, porque la gestión burocrática y administrativa era insuficiente. Por ello, la necesidad de involucrar estrategias participativas de nuevas prácticas pedagógicas, que permitan mejorar la enseñanza en la escuela. Sin duda, la calidad de la escuela está relacionada con la calidad del equipo directivo y, el liderazgo escolar, está relacionado con el rendimiento académico. En este caso, el directivo afecta de manera directa al estudiante a través del monitoreo, sanción, control o, de manera indirecta, formando, motivando, dialogando, acompañando y supervisando al docente.

Un verdadero líder educativo puede generar cambios en una institución. Pero su tarea no es sencilla: el líder (director) debe estar al día con los cambios contextuales, culturales, sociales, políticos y económicos, así como con las innovaciones pedagógicas, a fin de atender de manera oportuna las necesidades reales de sus estudiantes. Aclaro: no se trata de importar prácticas pedagógicas extranjeras, sino de investigar cuál es la situación real de la institución, convocar a los docentes como primeros involucrados, luego a los padres de familia como primeros agentes y, a los estudiantes, como los directos responsables y beneficiarios, para concertar y establecer la ruta ideal de mejoramiento de la calidad de la educación.

Liderazgo pedagógico en algunos países de Latinoamérica

En definitiva, la dirección escolar hace parte del funcionamiento de la escuela. Su ingreso fue desde lo organizacional, hasta terminar en lo académico. Ahora, el interés son los resultados académicos y, de forma indirecta, comienza a promoverse la competencia entre la educación pública y la privada por quién es el mejor. Aunque no se puede desconocer que hubo cambios y mejoras en cuanto a la visión de la dirección de las escuelas, la calidad de la educación no mejoró y la escuela en la educación pública siguió con las mismas dificultades. En países como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, persisten las tasas de niños excluidos (fuera) del sistema educativo, rezago educativos o retraso escolar, desescolarización, deserción escolar, analfabetismo, asistencia y conclusión del nivel primario en función del origen étnico, y también, tasas de asistencia y conclusión del nivel secundario en función del origen étnico (Lorente Rodríguez, 2019).

No es lo mismo pretender una escuela eficaz con un buen líder y sin recursos, que una escuela con recursos y buen líder. Ahora el director debe ser un líder pedagógico y gerente que guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes

(MINED, 2008). Por tal razón, los directores necesitan desarrollar ciertos factores y, a partir de ellos, generar prácticas para que su liderazgo sea eficaz:

la iniciativa, la confianza, la tolerancia ante la ambigüedad, la capacidad de análisis, saber emplear los recursos existentes, tener una visión propia y un estilo democrático y participativo, la capacidad para escuchar, el saberse centrar en los problemas, la apertura, una buena gestión del tiempo, unas expectativas elevadas, un buen conocimiento del currículo y la habilidad a la hora de emplear los recursos de forma eficaz (Blase y Kirby, 2013, p. 12).

A partir de la nueva visión de dirección, en las escuelas latinoamericanas comenzaron a evidenciarse cambios a nivel institucional, regional y nacional: la cobertura es del 95% para niños entre 6 y 14 años, muchos estudiantes tienen acceso a un computador y se evidencia mejoría en las pruebas PISA. Esto debido a que los países invierten más en educación (BID, 2019). ¿Cómo se dio este proceso?

Al interno de las escuelas, los directivos centraron su atención a lo académico, motivando, apoyando, acercándose, generando compromiso y responsabilidades al docente. En las regiones rurales y urbanas, los índices de cobertura aumentaron y a nivel nacional, se volvió la mirada a la educación. De ahí que, Martínez (2014), considera que desde esta nueva visión el director influyó tanto en los procesos individuales como en los colectivos. Esto se logró desde una actuación desde lo afectivo y lo cognitivo: coordinando, supervisando las clases, el plan de trabajo, capacitando a los docentes y creando alianzas. En cuanto a nivel nacional, los resultados mostraron la brecha existente entre las escuelas públicas y las privadas. Y a nivel internacional, no se mejoró en educación.

Con respecto a este último (al poco impacto internacional en la mejora de la educación), a pesar de las nuevas tendencias en dirección escolar y de la promoción del liderazgo pedagógico en los países latinoamericanos, Herrera (2016) argumenta que:

En la historia de las Pruebas PISA, los resultados a nivel de Latinoamérica muestran deficiencias en las tres áreas evaluadas-lenguaje, matemáticas y ciencias-. De los cinco niveles planteados, el máximo que alcanzan los países latinoamericanos es el segundo. Por ello, al considerar como indicadores de calidad de la educación estos resultados, no es desacertado afirmar que tenemos una educación de mala calidad (p. 29).

Para finalizar, ¿Por qué a pesar de los cambios en la dirección escolar y en apariencia desarrollarse un liderazgo escolar en las escuelas de Latinoamericanas, los cambios no son los esperados? ¿Qué hacer? Vaillant y Zidán (2016) en una investigación sobre los resultados de las pruebas Pisa 2012 en ocho países latinoamericanos que la presentaron: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Uruguay, encontraron que la situación sobre el liderazgo escolar está marcada por serias dificultades de repetición de cursos y deserción. Lo anterior, debido al poco énfasis que se le da a prácticas de dirección como la gestión del conocimiento, es decir, los directores no precisan lo que los estudiantes deben aprender. Así mismo, no es coherente el desarrollo de

capacidades críticas y sociales de los alumnos. Es poca la promoción de una enseñanza basada en la investigación reciente, al igual que la valoración y el estímulo a los docentes. En pocas palabras, no se favorece la construcción de comunidades basadas en la confianza profesional, debido a los débiles lazos y puentes de comunicación entre las personas involucradas.

Es evidente que, si en la escuela existe un verdadero líder pedagógico, sin importar el contexto en donde se ubique, esta crecería académicamente, aportaría al mejoramiento de la calidad de la educación y aportaría a la participación de la población en la sociedad. Pero, ello implicaría desprenderse del esquema de dirección tradicional basado en el apego al poder y en la desconfianza, por uno en donde se acompañe, comparta, delegue y se confíe en el otro. Aunque existen países latinoamericanos en donde se ha logrado mejorar la calidad de la educación, lo cual se evidencia en las pruebas internacionales en lectura, matemáticas y ciencias, como el caso de México, Chile, Costa Rica y Uruguay (PISA, 2018), en otros, los directivos no han tomado conciencia de que si hay claridad en lo que se debe aprender, se desarrolla el pensamiento crítico y social, se investiga, se promueven las buenas prácticas pedagógicas en los docentes y se genera confianza profesional. Mediante la valoración y el estímulo, un buen liderazgo académico puede propiciar cambios en la calidad de la educación. Y aunque la responsabilidad está en cada directivo y en su vocación de servicio a la comunidad, también su gestión depende en gran parte del apoyo financiero y en capacitación de sus directivos a nivel regional y nacional.

Conclusiones

Una vez realizado el recorrido anterior, se puede concluir que es necesario establecer una definición de institución educativa pertinente al contexto y a la sociedad que se desee formar. De ahí se desprende el concepto de calidad de la educación que se va a asumir y si es inclusiva o exclusiva. Aunque la escuela se puede asumir como una organización, se debe tener claro que no es cualquier organización, ya que está conformada por personas y no por máquinas: sus dinámicas internas son especiales y puede generar resistencia interna. Por tal razón, la escuela requiere de una mirada holística alejada de cualquier esquema formal.

Es necesaria una dirección que la oriente en pro de la enseñanza y el aprendizaje, pero es indispensable establecer un equilibrio entre lo organizacional y lo académico. Lo que implica dedicación, experiencia, formación profesional, conocer el contexto, saber el tipo de institución a la que se llega y presentar espíritu investigativo. De esta manera, se pueden generar prácticas de dirección que atiendan equilibradamente las dimensiones pedagógica-curricular, organizativa, administrativa y participación social.

Los conflictos en una institución educativa son una oportunidad de reflexión y de aprendizaje. La connotación negativa del conflicto se debe a que, desde su definición, se omite la posibilidad de cambio y de aprendizaje que se puede aprovechar de este. Es así como el conflicto se presenta como un choque, un problema, una contradicción y un

espacio en donde el enfrentamiento o la materia de discusión pueden ser álgidos, pero se ignora que esta acción en la escuela puede ser utilizada como una oportunidad de aprendizaje.

Un director es un verdadero líder y no un falso líder, como se confunde en ocasiones. Un verdadero líder convoca al colectivo, genera cambios, está al día con las innovaciones educativas, escucha la voz de otros líderes y se involucra para el beneficio común (en este caso la calidad de la educación). De ahí que no es cuestión de nombramiento o de querer servir: va más allá de la preparación académica y del manejo de las relaciones con los dirigentes gubernamentales. También, el líder debe tener un equilibrio emocional, ser ético y poseer un manejo de relaciones humanas, de tal manera que no cause daño, no saque provecho y tampoco genere división. En últimas se trata de servir y no de ser vil.

Finalmente, los verdaderos líderes podrían cambiar y mejorar la calidad de la educación en Latinoamérica, pero infortunadamente todo se queda en el papel, en las buenas intenciones y, por tal razón, los resultados no son los esperados. Tal vez, los directivos siguen cargando con el peso de esquemas tradicionales de dirección o, una vez en el cargo, se olvidan de que son elementos de transformación y de cambio, en vez de agentes para perpetuar teorías. Es por ello que siguen apegados al poder y a la desconfianza del otro, en lugar de acompañar, compartir, delegar y confiar en sus colegas. ¿Qué hacer entonces? Propiciar en los directivos su vocación de responsabilidad y de servicio. Dedicarse a definir y exponer con claridad lo que se debe aprender. Promover el desarrollo del pensamiento crítico y social. Orientar las buenas prácticas investigativas, así como las pedagógicas en los docentes. Establecer un ambiente de confianza profesional entre los docentes, a partir de la valoración y el estímulo de su labor.

Referencias

- Anchundia Rivadeneira, G. (2015). *El clima escolar y su influencia en el proceso enseñanza –aprendizaje del Bachillerato del Colegio Nacional Manta de Manta, 2010 2011* [Tesis de Maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://bit.ly/2tYzBvB>
- Álvarez, F., Cardemil, C., Fernández, R. y Vanegas, P. (2003). Estilos de dirección escolar, identidad y cambios movilizados por profesores participantes de un diplomado. *Revista Persona y Sociedad*, 17(1), 77-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=648029>
- Arismendi, N., Pereira, A., Poveda, F., y Sarmiento, A. (2009). *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá* [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis80.pdf>

- Bardisa, T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*, 15. <http://www.oei.es/historico/oeivirt/rie15a01.htm>
- BID. (2019). *5 avances clave de la educación en América Latina y el Caribe*. <https://blogs.iadb.org/educacion/es/cima-5-avances-clave-de-la-educacion-en-america-latina-y-el-caribe/>
- Blase, J. y Kirby, P. (2013). *Estrategias para una dirección eficaz: cómo motivar, inspirar y liderar a los profesores*. Narcea.
- Cárdenas, R. (2019). *Educación pública versus educación privada. Compartir Palabra Maestra*. <https://bit.ly/2O13uly>
- Cardona, R. (2008). *La resolución de conflictos en los centros educativos* [Tesis de Maestría]. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán Tegucigalpa. <http://www.cervantesvirtual.com/downloadPdf/la-resolucion-de-conflictos-en-los-centros-educativos/>
- CEPAL. (2016). *El enfoque de brechas estructurales. Análisis del caso Costa Rica*. CEPAL https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40805/1/S1600998_es.pdf
- Espino de Lara, R. (2018). Educación holista. *Revista EDUCINADE*, 1(2), 11-15. <https://cbibliotecavirtual.files.wordpress.com/2018/09/revista-2-educinade-septiembre-diciembre.pdf>
- Fernández, M. (2005). Organización escolar y modelo profesional. En M. Fernández y M. Gutiérrez (Coords.), *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario*, (pp. 13-33). Ediciones Akal.
- Fondón, I., Madero, M. y Sarmiento, A. (2010). Principales Problemas de los Profesores Principiantes en la Enseñanza Universitaria. *Formación Universitaria*, (2), 21-28. <http://doi.org/10.4067/S0718-50062010000200004>
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Impresiones y Ediciones Arteta E. I. R. L. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20170802023948/AI17.pdf>
- García, N., y Rojas, M. (2002). Rol del director: tarea de múltiples dimensiones. En N. García, M. Rojas y N. Campos, *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas* (pp. 19-82). Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Girard K., y Koch, S. J. (1997). *Resolución de conflictos en las escuelas*. Manual de educadores. Granica.
- Guarín, J. (2004). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. La Muralla.
- Herrera, J. (2016). La educación en Latinoamérica: entre la cobertura y la calidad. *Revista Neuronum*, 2(2), 8-36. <https://bit.ly/2uCkR5w>
- Quiroz, S., Dari, N., y Cervini, R. (2018). Nivel socioeconómico y brecha entre educación secundaria pública y privada en Argentina. Los Datos de PISA 2015. *REICE*, 16(4), 1-17. <https://bit.ly/2RV2As9>

- Lorente Rodríguez, M. (2019). Problemas y limitaciones de la educación en América Latina. Un estudio comparado. *Foro de Educación*, 27(16), 1-24. <http://dx.doi.org/10.14516/fde.645>
- Mañú, J. (2009). *Manual básico de dirección: dirigir es un arte y una ciencia*. Narcea.
- Maroto, J. (2011). El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo establecido. *Revista de Educación*, 356, 41-60. http://www.revistaeducacion.educacion.es/re356/re356_02.pdf
- Martínez, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 23 (44), 8-28. <https://bit.ly/37vajDP>
- MINEDUCACIÓN. (2001). Ley 715 de diciembre 21. Artículo 9. http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf
- MINED. (2008). *Dirección escolar efectiva. Documento 4*. San Salvador: Ministerio de Educación. https://Downloads/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf
- Navarro, M., y Lladó, D. (2014). *La gestión escolar: una aproximación a su estudio*. Palibrio LLC.
- Palacios, G., y Pina, J. (2011). *Gestión, dirección y supervisión de instituciones y programas de tratamiento educativo de la diversidad*. UNED.
- Pareja, J. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 11(3), 1-19. <http://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>
- PISA. (2018). *Resultados PISA 2018*. <https://www.oecd.org/pisa/publications/pisa-2018-results-volume-i-5f07c754-en.htm>
- RAE. (2014). Conflicto. En *Diccionario de la lengua española*. <http://dle.rae.es/?id=AGHyxGk>
- Ramírez, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Limusa.
- Sandoval, L. (2008). *Institución educativa y empresa: dos organizaciones humanas distintas*. Universidad de la Sabana; EUNSA.
- Señoriño, O., y Bonino, S. (2002). Institución educativa: las definiciones de la indefinición. *OEI Revista Iberoamericana de Educación*, 1-11. <https://bit.ly/38NgDXG>
- Tyler, W. (1991). *Organización escolar: una perspectiva sociológica*. Ediciones Morata.
- Vaillant, D., y Zidán, E. (2016). Prácticas de liderazgo para el aprendizaje en América Latina: un análisis a partir de PISA 2012. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 24(91), 253-274. <https://bit.ly/38Jw9nh>