

GESTIÓN EDUCATIVA. UNA MIRADA DESDE EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD

EDUCATIONAL MANAGEMENT. A PERSPECTIVE FROM THE COMPLEXITY
PARADIGM / GESTÃO EDUCACIONAL: UM OLHAR A PARTIR DO PARADIGMA
DA COMPLEXIDADE

Satya Rosabal Vitoria¹
Universidad Nacional
Costa Rica

satya.rosabal.vitoria@una.cr
<https://orcid.org/0000-0002-1450-7836>

Fabiola Barrantes Chinchilla²
Caja Costarricense del Seguro Social
Costa Rica

fbchinchilla@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6806-9301>

RESUMEN:

Repensar la gestión de las organizaciones educativas, la persona directora y el liderazgo que ejerce desde el paradigma de la complejidad es la propuesta de este ensayo, por cuanto responde a uno de los ejes filosóficos de la Política Educativa Costarricense. Por lo tanto, el objetivo pretende generar un espacio de diálogo sobre la gestión educativa desde el paradigma de la complejidad, con el propósito de reflexionar sobre la organización educativa, la persona directora y su liderazgo.

La relevancia del tema se justifica en la implementación de modelos administrativos desarticulados y descontextualizados que se han venido desarrollando en las organizaciones educativas desde hace varias décadas y la necesidad imperante de nuevos espacios más inclusivos e interconectados, donde todas las áreas, poblaciones y procesos que se desarrollan a lo interno y externo del centro educativo puedan articularse entre sí.

Se plantea metodológicamente, una indagación bibliográfica que permite hacer una interpretación reflexiva en torno al paradigma de la complejidad en relación con la gestión de las organizaciones educativas.

Entre las reflexiones finales se encuentra el posicionamiento del sujeto antes que el proceso, la persona directora como líder en los procesos de transformación, lo cual implica rupturas en los métodos de gestión preestablecidos y estandarizados que posibiliten ampliar miradas fragmentadas y simplistas de la organización educativa y por el contrario concebirla como un ente vivo, complejo, dinámico y cambiante. Asimismo, se requiere de un liderazgo pedagógico y sistémico por parte de la persona directora adaptado al contexto, que tome en cuenta la diversidad de situaciones que acompañan la vida y el entramado diario de una organización educativa.

PALABRAS CLAVE. GESTIÓN EDUCATIVA, PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD, LIDERAZGO PEDAGÓGICO,

1 M.Sc Satya Rosabal Vitoria. Académica de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) y la Universidad Estatal a Distancia (UNED).

2 Msc Fabiola Barrantes Chinchilla. Supervisora Clínica de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) en el Hospital Nacional Psiquiátrico: Presbítero Manuel Antonio Chapuí.

ABSTRACT:

Rethinking the management of educational organizations, the director, and the leadership he exercises from the paradigm of complexity is the proposal of this essay, since it responds to one of the philosophical axes of Costa Rican Educational Policy. Therefore, the objective aims to generate a space for dialogue on educational management from the paradigm of complexity, with the purpose of reflecting on the educational organization, the director and his leadership.

The relevance of the issue is justified in the implementation of disjointed and decontextualized administrative models that have been developed in educational organizations for several decades and the prevailing need for new more inclusive and interconnected spaces, where all areas, populations and processes that are developed internally and externally of the educational center can articulate each other.

A bibliographic inquiry is methodologically proposed that allows a reflective interpretation around the paradigm of complexity in relation to the management of educational organizations.

Among the final reflections is the positioning of the subject before the process, the director as a leader in the transformation processes, which implies breaks in the pre-established and standardized management methods that make it possible to expand fragmented and simplistic views of the educational organization and on the contrary conceive it as a living entity, complex, dynamic and changing. Likewise, pedagogical and systemic leadership is required on the part of the director adapted to the context, which takes into account the diversity of situations that accompany life and the daily framework of an educational organization.

KEYWORDS. EDUCATIONAL MANAGEMENT, COMPLEXITY, PEDAGOGICAL LEADERSHIP, EDUCATIONAL ORGANIZATION

RESUMO:

Repensar a gestão das organizações educacionais, o diretor e a liderança que exercem a partir do paradigma da complexidade é a proposta deste ensaio, pois responde a um dos eixos filosóficos da Política Educacional costarricense. Portanto, o objetivo é gerar um espaço de diálogo sobre gestão educacional a partir do paradigma da complexidade, com o propósito de refletir sobre a organização educacional, o diretor e sua liderança.

A relevância do tema justifica-se pela implementação de modelos administrativos desconexos e descontextualizados que vêm se desenvolvendo nas organizações educacionais há várias décadas e pela necessidade predominante de novos espaços, mais inclusivos e interconectados, onde todas as áreas, populações e processos que se desenvolvem dentro e fora do centro educacional podem se articular.

Metodologicamente, propõe-se uma investigação bibliográfica que permite uma interpretação reflexiva em torno do paradigma da complexidade em relação à gestão das organizações educacionais.

Entre as reflexões finais está o posicionamento do sujeito diante do processo, do diretor como líder nos processos de transformação, o que implica rupturas nos métodos de gestão pré-estabelecidos e padronizados que possibilitam ampliar visões fragmentadas e simplistas da organização educacional e pelo contrário, concebê-la como uma entidade viva, complexa, dinâmica e mutável. Da mesma forma, a liderança pedagógica e sistêmica é exigida do diretor adaptada ao contexto, que leva em conta a diversidade de situações que acompanham a vida e o cotidiano de uma organização educacional.

PALAVRAS-CHAVES. GESTÃO EDUCACIONAL, PARADIGMA DA COMPLEXIDADE, LIDERANÇA PEDAGÓGICA, ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL.

INTRODUCCIÓN

Se parte de la idea que el punto focal de este ensayo es la gestión de las organizaciones educativas que conlleva una naturaleza dinámica y compleja; por lo tanto, la gestión educativa requiere de una constante revisión paradigmática desde donde se acciona.

Para el desarrollo de este proceso se realiza una detallada pesquisa bibliográfica en torno al paradigma de la complejidad y la gestión educativa que genera esta interpretación reflexiva de la organización educativa, la persona directora y su liderazgo.

El sistema educativo costarricense se rige desde el 2017 por la Política Educativa llamada *La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*, la cual apuesta por un nuevo ciudadano más crítico, más consciente del entorno y con una mirada más planetaria, al respecto la Política Educativa (2017) menciona,

Que el Consejo Superior de Educación ha aprobado recientemente transformaciones relevantes, importantes impactos en ámbitos como la educación para 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, así como nuevos programas de estudio orientados al desarrollo de habilidades y competencias del siglo XXI (p.7).

Asimismo, es importante señalar que uno de los paradigmas que rige esta nueva política, es el de la Complejidad, como parte de su planteamiento, menciona que esta visión compleja,

...permite ampliar el horizonte de formación, pues considera que la acción humana, por sus características, es esencialmente incierta, llena de eventos imprevisibles, que requieren que la persona estudiante desarrolle la inventiva y proponga nuevas estrategias para abordar una realidad que cambia a diario (p.9).

Por consiguiente, es necesario repensar la labor del grupo de profesionales que implementa esta nueva mirada paradigmática de la complejidad en las organizaciones educativas (Mota y Morin, 2002). Este nuevo paradigma, incluido en la Política Educativa Costarricense, se origina desde una nueva corriente de pensamiento que surge a mediados del Siglo XX, la cual invita a trascender esa mirada tradicional positivista, arraigada durante siglos, lo que da aún más significado a esta reflexión que denota una visión más vanguardista de la educación.

En este sentido, se retoma la figura de uno de los agentes de cambio más relevantes que se dibujan en la complejidad del sistema educativo, como es la persona directora, con el fin de analizar la gestión y el liderazgo que ejerce, coherente con la visión paradigmática expuesta en la política educativa. En estos términos, es importante reflexionar: ¿Cómo concebir una organización educativa como un sistema complejo?, ¿cómo se transforma la gestión educativa desde el paradigma de complejidad?, ¿desde cuál paradigma está gestionando la persona directora?, ¿cuáles son algunos aspectos que no se pueden dejar de lado en el análisis que conlleva la constitución de

la persona directora desde el paradigma de la complejidad?, ¿qué tipo de liderazgo se requiere para una gestión educativa desde este paradigma?; por esta razón se plantea en un primer momento un acercamiento conceptual al paradigma de la complejidad, luego la interpretación de organización educativa, posteriormente se aborda la gestión educativa y el liderazgo de la persona directora, para finalmente plantear las reflexiones finales.

ACERCAMIENTO AL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD

En la segunda mitad del siglo XX emerge la complejidad como una nueva corriente de pensamiento que cuestiona, pero a la vez rescata elementos valiosos del paradigma positivista; que propone conservar la objetividad del determinismo, pero desde una mirada más integradora, más amplia y reflexiva (Morin, 1981), es decir, una visión del mundo más relativa, correlacional, diversa y ambigua.

Es así como, a partir del aporte de diversas teorías se va configurando y posicionando el paradigma de la complejidad en el que se destaca como el principal exponente a Edgar Morin, quien plantea que, “La complejidad es una palabra problema y no una palabra solución” (1999. p. 22), de esta forma este autor invita a trascender el paradigma reduccionista, a la problematización y construcción de nuevas rutas sin seguir huellas preestablecidas, aventurarse desde la incertidumbre, despojándose de toda coraza que brinda seguridad, totalidad, verdades absolutas.

Históricamente, el paradigma simplista o determinista, del tipo causa-efecto en forma lineal, seguido por la ciencia clásica, es el que ha regido en los últimos tiempos la visión del mundo, es esta mirada la que ha penetrado profundamente en el pensamiento del ser humano; una visión poco cuestionada que se ha instalado en la certeza, sin dejar espacios a la duda, a la incertidumbre, a la diferencia.

En este mismo orden de ideas, se debe explicar que los postulados de la ciencia clásica son debatidos, sus cimientos entran en crisis, se discute su simplicidad, sus verdades básicas, su reduccionismo, su mirada desintegradora del conocimiento, ya que la ciencia lo compartimentaliza (Morin, 2008); es decir, se tambalean los principios rígidos e inamovibles de la ciencia clásica; emergen nuevos paradigmas con fuertes y coherentes posiciones teóricas que abren posibilidades para hacer una lectura del mundo desde perspectivas que antes ni siquiera eran consideradas, tales como la función del espectador, la emoción, la intuición, la riqueza de la diversidad, la relevancia de la diferencia, la inclusión, la globalidad que contempla las partes pero no las aísla, por mencionar algunos aspectos.

En síntesis, todo lo anterior refiere al paradigma de la complejidad, sin duda, un sentido de unión y relación del todo, del universo como totalidad y del ser humano como parte de ello, en su afán de interconectividad con las cosas, los conceptos, fenómenos y los eventos del mundo.

Siguiendo esta misma perspectiva, afirma De Sousa (2009), que nos encontramos en una época

de transición, “La ambigüedad y la complejidad de la situación del tiempo presente, un tiempo de transición, en sincronía con muchas cosas que están más allá o más acá de él, pero descompasado en relación con todo lo que lo habita” (p.18). En otras palabras, el paradigma de la complejidad ofrece a estos tiempos turbulentos, vertiginosos y sorprendidos una posibilidad de comprender lo incomprensible desde interpretaciones inimaginadas.

De modo que, la complejidad nos reta a repensar características como el orden, la disyunción, la objetividad, la racionalidad, la cuantificación, el control, los enfoques totalizantes, las certezas absolutas, entre muchas otras nociones muy arraigadas al pensamiento de la humanidad, y que hoy, este paradigma emergente las cuestiona, pero no las elimina; así que, pone sobre el tapete una nueva forma de concebir el mundo, desde procesos relacionales, organizacionales, autónomos, relativos, multidimensionales, articuladores, de incertidumbre, desorden, dialógicos y muchos otros, que complejizan, pero a la vez facilitan, por su mirada integradora, la comprensión de los fenómenos.

El paradigma de la complejidad permea múltiples escenarios del pensamiento, de ahí que interpela a la gestión educativa para que intente resignificar algunos de los planteamientos clásicos tales como el concepto de institución, de organización, de gestión para citar solo algunos relacionados a esta área disciplinar. Es así como en primera instancia, se hace necesario transitar de conceptos rígidos a visiones más incluyentes e integrales; uno de esos caminos, que es pertinente recorrer es la resignificación de miradas comprensivas de conceptos tales como institución y organización educativa.

DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA A ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

La institución educativa es el lugar de convivencia en el que se desarrolla la acción pedagógica para la formación formal e informal, la cual está conformada por un grupo de personas que asumen diferentes roles a lo interno. Esta comunidad educativa, es la que da vida a las instituciones dinamizando los procesos; sin embargo, las prácticas internas que se desarrollan en ocasiones son desarticuladas, lo que no permite generar una visión de centro conjunta; aunado a esto, muchas veces se convierten en instancias aisladas y desconectadas del entorno. Este enfoque contrasta con la realidad actual de un mundo interconectado y complejo, lo que exige una transformación de esta mirada de institución educativa que favorezca las interrelaciones internas y externas para asumirse como una unidad, en la que todos los factores converjan desde un norte común; en este sentido, la posición de la persona directora juega un papel fundamental en la construcción de una organización educativa que responda a la época.

Ahora bien, la institución educativa es el contexto inmediato en el que la persona directora desarrolla la gestión; por lo tanto, es necesario en primera instancia, establecer una mirada distinta de este espacio para resignificar más adelante a la gestión educativa a partir del paradigma de la

complejidad.

Sin duda, asumir a la institución con una postura más flexible, abierta, dinámica e integradora se acerca más a comprenderla desde la complejidad, como una organización, ya que amplía la visión de centro tomando en cuenta la multidimensionalidad de factores que interactúan en ésta. Se plantea entonces que una organización es “la disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos” (Morin, 1977, p.126).

Visto de esta forma, las organizaciones educativas son entes vivos, complejos, dinámicos y cambiantes, en las cuales indudablemente las personas y sus interacciones se convierten en la vida y sentido de la organización, entonces, la infraestructura y recursos educativos en sí mismos, no cumplirían su función si los sujetos participantes no la hacen posible.

En esta línea, la organización educativa se asume como un sistema y al ser su principal componente los individuos que la conforman constituyen un conjunto de relaciones entre todos sus actores; estudiantes, familias, docentes, personal administrativo y su entorno. De este modo, la organización educativa se concibe como una unidad sistémica, en el que todo este conjunto de interacciones de elementos, sujetos y componentes internos, consiguen dinamizar los procesos de aprendizaje y prácticas pedagógicas que se desarrollan; pero a la vez, la organización educativa tiene relación con otros sistemas externos, por ejemplo, el organismo donde se plantean las propuestas curriculares y política educativa, el Ministerio de Educación Pública que emite directrices y líneas de acción, entre otros.

Sin duda, esta visión compleja de la organización trasgrede la perspectiva más tradicional de una institución estructuralista y piramidal, desarticulada internamente, pero también aislada del entorno.

En términos de la complejidad, esto constituye una auto-eco-organización, que hace referencia a una organización viviente que se auto-repara y se auto-reorganiza (Morin 1984), de este modo la auto-eco-organización según este autor, “no excluye la dependencia respecto del mundo exterior; por el contrario, la implica” (p. 224).

Desde esta visión, este proceso es fundamental para comprender la complejidad que implica la organización educativa y, por ende, la necesidad de que la persona que la lidera asuma una postura paradigmática que dé paso a gestionar a partir de perspectivas transdisciplinarias, articuladoras, dialógicas, subjetivas, contextualizadas, entre otras. Como parte estructural de este proceso de transformación, se requiere paralelamente la construcción de un discurso coherente que integre una semántica correspondiente, que obligue a visionar acciones concretas en las que se visibilice la evolución paradigmática.

Desde el posicionamiento paradigmático de la complejidad, además de construir e integrar un discurso semántico coherente, se requiere comprender a partir de nuevas perspectivas, los

conceptos adyacentes que se constituyen en componentes relevantes del relato emergente, en este caso se hace referencia al concepto de gestión educativa.

LA GESTIÓN EDUCATIVA DESDE EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD

El repensar el ámbito educativo desde esta nueva forma de ver y concebir el mundo, trae consigo una serie de rupturas paradigmáticas y estructurales que logran dar un sentido más integrador, multidimensional y sistémico a la educación. Esto constituye 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, en el que todas las áreas, poblaciones, procesos y elementos que interactúan, interna y externamente, puedan dialogar.

Para entender la importancia de la gestión educativa, es necesario comprender que detrás del conjunto de acciones que describe a la gestión en sí, existe un sujeto que moviliza cada uno de los procesos y prácticas que la dinamizan. Al contextualizarla al ámbito de la educación, sobresale la figura de la persona directora como líder de las organizaciones que, a través de su gestión, promueve, integra y fortalece intencionalmente todos los elementos que la conforman para el logro de los objetivos institucionales.

En esta misma línea, Tello (2016) indica 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). Resulta claro entonces, que gestionar en un espacio educativo no es una tarea sencilla, la diversidad de personas que interactúan a lo interno y a la vez con lo externo, generan efectos en la organización que permean directamente en la cultura y los procesos organizacionales; factores que propician una realidad específica en cada una, esto sumado al contexto particular que la rodea, lo que da como resultado descartar definitivamente recetas predeterminadas para la gestión de la educación.

Por tanto, la gestión educativa se concibe como un sistema de prácticas, saberes y competencias, (Chacón, 2014), que toma en cuenta su entorno, así como las características y condiciones específicas de la organización para generar cambios y mejoras en respuesta a sus necesidades.

Ahora bien, en esta comprensión de lo que es la gestión educativa, es relevante señalar que esta labor trasciende los procesos administrativos, por el contrario, procura un énfasis en la acción pedagógica, con el fin de que esta dimensión se convierta en el quehacer cotidiano y prioritario de la persona directora como un proceso práctico generador de decisiones, que lleva a considerar en definitiva aspectos como; cambio, incertidumbre, riesgo, conflictos, tensiones y ambigüedades, (Pozner, 2000).

Complementario a lo anterior, la gestión educativa promueve la articulación del área curricular con acciones y procesos de las otras dimensiones que conforman la organización, tomando en

cuenta el factor humano, la infraestructura, el área financiera, administrativa, los recursos materiales y su contexto. Al respecto, Tello (2016) afirma que, “Debemos considerar 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. 17).

Resulta claro que el factor humano es indispensable para la gestión, he aquí la importancia en las organizaciones del trabajo colaborativo y cooperativo del equipo docente, lo que significa que la gestión de la educación no es un proceso ni aislado, ni individual. Así lo indica, Chacón (2014) cuando menciona que una de las condiciones de la práctica de la gestión educativa “es que requiere del reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte del colectivo docente para coordinar esfuerzos, tomar decisiones, diagnosticar, diseñar acciones, estrategias, tareas o planes; así como organizar, monitorear y evaluar” (p.154).

Todo lo expuesto anteriormente lleva a repensar la gestión educativa desde una visión sistémica e integradora, al respecto Medina (2016), da significado a esta concepción cuando indica que,

...se distingue la visión del mundo organizacional como una realidad, donde todo es un *complexus*, que se halla entretejido formado por hilos entrecruzados, relacionados y complementados, tejidos en conjunto, donde todos los elementos son importantes, en perfecto dinamismo interactuante del todo con sus partes, así como de las partes con el todo, teniendo claro que la suma de las partes, es mucho más que el todo, para dar respuesta al contexto. (p. 190).

Desde esta mirada organizacional, es indudable el giro que requiere dar la gestión de la persona directora, comenzando por un cambio en la postura paradigmática y la visión disruptiva en su quehacer, promoviendo prácticas de gestión más flexibles y transformadoras, desafiando estructuras arraigadas del sistema educativo. Medina (2016), hace referencia a esto, al mencionar que se requiere,

...indudablemente un cambio de mentalidad para gestionar la innovación, otorgando un mayor poder para el logro de la eficacia organizacional, de tal manera, que esta filosofía de trabajo, derrumba las viejas estructuras piramidales de mando y da paso a una organización educativa fortalecida, donde todos son coautores del desarrollo y de la autonomía psicológica personal y grupal, para crear y mejorar las condiciones de la organización (p. 193).

Aunado a los componentes que se han mencionado hasta aquí, es trascendente añadir, lo fluctuante, incierta y diversa que es la gestión directiva, ya que los contextos y las realidades en las que está inmersa la organización son versátiles y heterogéneos, lo que presume, que el cambio es parte del quehacer en los procesos de gestión (Tello, 2016). Por lo tanto, el cambio es inherente a los nuevos modelos de gestión como una oportunidad de mejora para adaptar las prácticas a la realidad organizacional y generar transformación.

En síntesis, se comprende la gestión educativa desde la perspectiva de la complejidad, como los

procesos y acciones que dinamizan y articulan todos los elementos, áreas, esferas y dimensiones que implican una organización, tanto a lo interno como a lo externo y, a la vez, responde a las necesidades e intereses del contexto en el que se encuentra. Lo anterior supone dar cabida a espacios más inclusivos e interconectados desde la mirada sistémica de la persona directora; además de democratizar la toma de decisiones, el acceso a la información, los espacios de participación, para citar solo algunas acciones.

Todo este entramado organizacional descrito hasta aquí quedaría vacío de contenido sin la presencia de un sujeto dinamizador de todo este proceso de transformación. Es obligatorio entonces, resignificar también, desde la misma perspectiva, al sujeto que se constituye como agente movilizador en una organización educativa.

LA PERSONA DIRECTORA QUE LIDERA LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA COMPLEJIDAD

Es oportuno iniciar este análisis indicando que el grupo de actores que conforman la organización educativa ocupan un rol relevante desde sus funciones específicas, lo que implica que la totalidad de las personas hacen posible la realidad de los procesos educativos, no obstante, la persona directora se torna protagonista en el área de la gestión.

Ahora bien, el paradigma de la complejidad como parte de los ejes filosóficos de la actual política educativa de Costa Rica guía la visión de la educación del país, por lo tanto, demanda un cambio de paradigma en la perspectiva con la que gestionan las personas directoras, lo que implica rupturas en los métodos y procesos preestablecidos y estandarizados que han formado parte de la cotidianidad de los líderes educativos históricamente, tales como; toma de decisiones unidireccional, liderazgos autocráticos, procesos desarticulados y poco participativos, una gestión basada en el control, unidimensional, entre otros.

Dentro de este marco, es importante entonces repensar la figura de la persona directora como líder de las organizaciones educativas, lo que conlleva a posicionar al sujeto como líder educativo antes que el proceso o labor que ejecuta en una organización, lo anterior llama a reflexionar aspectos tales como, subjetividad, diversidad, relatividad, entre otros. Así lo concibe Morin (1994), cuando explica que el sujeto es una organización viva; lo que supone pensarlo de una manera integral, producto de la influencia cultural, social, biológica, energética, psicológica y de múltiples elementos que convergen en esta concepción de sujeto.

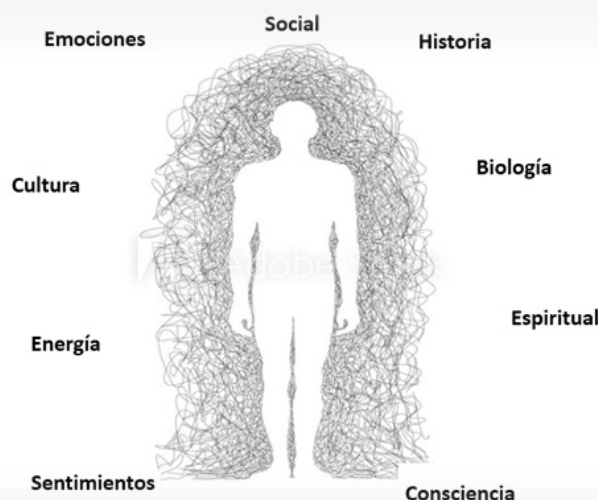
Cabe resaltar entonces, que la persona directora conceptualizada como sujeto, desde esta perspectiva, encierra una complejidad en su mismidad y que toda esta antesala interfiere y afecta la gestión que desarrolla en la organización que dirige, a todo esto, se le debería sumar, el mundo de azar, incertidumbre y peligro en el que vive (Morin, 1994), lo que hace aún más complejo al sujeto.

Aunado a lo anterior, la persona directora se constituye con características propias del sujeto, como son; la percepción, la representación de la decisión y del comportamiento, al que Morin (1994), llama el sujeto cerebral. Pero también este autor agrega que la afectividad, las emociones, los sentimientos, la toma de conciencia, son aspectos del desarrollo superior del sujeto. En relación con la conciencia, Morin (1994), indica que, “el individuo-sujeto puede tomar conciencia de sí mismo a través del instrumento de objetivación que es el lenguaje. Además, añade que, “es en la conciencia donde nos objetivamos nosotros mismos para resubjetivarnos en un bucle recursivo incesante” (p. 9).

Desde este posicionamiento, la siguiente figura representa la idea de ese ser complejo e integral al que se hace referencia anteriormente, percibido como un ser social, emocional, histórico, biológico, espiritual, cultural, consciente y que a la vez es energía y tiene sentimientos.

Figura 1.

La persona directora como sujeto complejo



Fuente: elaboración propia.

La anterior conceptualización de sujeto lleva a repensar entonces a la persona directora desde otro lugar, es decir, la persona que lidera una organización educativa no se debería visibilizar solo como un profesional que desempeña funciones en un cargo; se debe sumar a esto, una multiplicidad de factores personales que son parte integral del profesional, visto como una unidad; por lo tanto,

esta realidad de sujeto permea directamente en sus decisiones, en sus actitudes, en sus habilidades y prácticas que desarrolla en su gestión. De aquí la importancia de movilizar posturas, perspectivas y paradigmas en los líderes educativos.

En estos términos, el conjunto de características que definen a la persona directora marca la línea de gestión que desarrolla en las organizaciones y es aquí donde se espera que actúe desde todos los principios descritos, permitiéndose reconocer en su propia subjetividad, las limitaciones, fragilidad, vulnerabilidad, así como, potencialidades que están implícitos en su rol de líder.

Sumado a esto, es importante recordar que este profesional no está solo en la organización, está rodeado de múltiples y diversas personas con las mismas complejidades que envuelve el mundo de cada sujeto, lo que complejiza aún más gestionar una auto-eco-organización educativa; término que no es casualidad volver a retomarlo en este momento, ya que Morin (1999), considera que “el sujeto emerge, sobre todo, a partir de la auto-organización, cuando autonomía, individualidad, complejidad, incertidumbre, ambigüedad, se vuelven los caracteres propios del objeto. Cuando, sobre todo, el término «auto» lleva en sí la raíz de la subjetividad (p. 63).

De este modo, retomando el rol de la persona directora, hay que comprender que esta figura se convierte en un elemento fundamental para movilizar, dinamizar, cambiar, transformar y mejorar el proceso educativo de las organizaciones. Gairín y Muñoz (2008), reafirman la relevancia de la persona directora en los procesos de cambio organizacionales, lo cual conlleva elementos amplios y diversos. “El rol ejercido por los directivos cobra, entre ellos, gran importancia por su relevancia, su responsabilidad y su representación delante del cambio y del desarrollo organizacional” (p. 189).

Aquí entonces es necesario detenerse para profundizar, aún más, acerca del papel de la persona directora como agente transformador y promotor de cambio de esa diversidad de sujetos, situaciones, aspectos, elementos y factores que dan vida a la organización educativa. Por lo tanto, indudablemente hay que traer a la mesa el tema del liderazgo, ya que la gestión y el liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección. Gestión tiene que ver más con objetivos, proyectos, estrategias; liderazgo va más relacionado a propósitos, pasión, imaginación, valores (Pozner, 2000). De esta manera, la fusión de estos dos elementos permite impulsar procesos y personas que hacen que las cosas sucedan.

Lo cierto es que la gestión de la educación y el rol que ocupa la persona directora en las organizaciones viene de la mano del tema de liderazgo educativo, y no precisamente por el lugar de autoridad o jefatura que está implícito en el puesto de dirección, más bien trasciende al mito, que el puesto hace al líder, en el entendido que el liderazgo no es inherente al cargo, sino va enfocado en la persona.

Se puede deducir que el liderazgo va vinculado al pensamiento de la persona que lo ejerce, el cual está influenciado por múltiples factores, por el contexto social, cultural, político y económico

en el que se desenvuelve. Por lo tanto, las prácticas de liderazgo tienen muchas causalidades y no pueden verse como recetas ni como procesos lineales ni estáticos, ya que además de lo anterior, también dependen mucho del entorno, las circunstancias y condiciones en las que se desarrollan.

En este sentido, Gairín (2004) 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 incluye la atención de las emociones y sentimientos de todos los actores involucrados; por otro lado, la gestión se enfoca más en los procesos organizativos clásicos que incluyen la delegación de tareas, supervisión, control, planificación, entre otros.

Las consideraciones expuestas aproximan entonces a entender el liderazgo desde una mirada más orientadora, sensible, inclusiva, motivadora e inspiradora a sus equipos de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales, así lo afirma Pozner (2000), al relacionar al liderazgo con la capacidad para promover el trabajo colaborativo, generar procesos de sensibilización, motivar e inspirar la transformación organizacional, interconectando las acciones personales y las del grupo en general.

Al llegar a este punto, es importante recordar que no hay una definición única y absoluta de lo que es el liderazgo, esto para no caer en el riesgo de reducirlo a aspectos específicos y metodológicos que limiten la gama de posibilidades de acción y de contextos en los que podría desarrollarse; sin embargo, hay algunas características generales que pueden ayudar a comprenderlo.

Leithwood (2009), propone un enfoque de liderazgo escolar basado en los siguientes enunciados; el liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales, implica un propósito y una dirección, es un proceso de influencia, es una función, es contextual y contingente. A partir de estas características este autor conceptualiza al liderazgo como, “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 20).

Lo anterior implica lograr una visión compartida de todos los actores que forman parte de la organización y así poder avanzar en colectivo hacia la transformación y mejora educativa, esto se alcanza con el liderazgo de la persona directora que surge desde esa mirada centrada en la intencionalidad pedagógica y no administrativa, ya que el liderazgo no es casualidad, siempre es intencional.

Se denota entonces la relevancia que cobra el liderazgo pedagógico de la persona directora para posibilitar el cambio y generar procesos de mejora y transformación en el proceso educativo, lo que facilita el trabajo del grupo de profesores, al respecto Andrews, Sober and Jacoby et al. (1986), mencionado por Mattar (2012), indica que,

...encontramos que todo el proceso educativo es eficiente donde los docentes perciben al director como un líder pedagógico fuerte; fuerte en términos de movilizar recursos, comunicar, servir como recurso de enseñanza y ser una presencia visible. La razón puede rastrearse hasta la presencia visible del director en la escuela, que puede, en sí misma,

conducir a una enseñanza y un aprendizaje más eficaz (p. 513).

Ahora, si bien es cierto que el componente pedagógico es el elemento diferenciador del liderazgo que se ejerce en un contexto educativo, desde una mirada compleja, otros tipos de liderazgo también pueden fortalecer el desarrollo de las prácticas de gestión de la persona directora. Por lo que es necesario que el liderazgo pedagógico se acompañe de características y aspectos relevantes que aportan otros tipos de liderazgo con el fin de orientar y enriquecer el desarrollo organizacional. Algunos de estos tipos de liderazgo que se adaptan a las prácticas pedagógicas y a su vez son coherentes con el paradigma de la complejidad, entre algunos se encuentra, el liderazgo transformacional, que para Leithwood (2009), este modelo de liderazgo se describe a partir de seis dimensiones, “crear una visión y metas para la escuela; brindar estimulación intelectual; ofrecer apoyo individualizado; simbolizar las prácticas y los valores profesionales; demostrar expectativas de alto desempeño; y desarrollar estructuras para fomentar la participación en las decisiones de la escuela” (p. 38).

Por otro lado, está el modelo de liderazgo sistémico que promueve la unidad y concibe la organización dentro de un sistema social y parte de un entorno, para lo que Medina, Nava y Bong (2010), señalan que este enfoque,

...se fundamenta, en la integración, en la comunicación, en el conocimiento y la aplicación de elementos compartidos por todos, es la cualidad de influenciar en los grupos sociales, a través de la visión común, motivación, aprendizaje, comunicación, para lograr los objetivos trazados por todos los que conforman la organización (p. 137)..

Otro enfoque de liderazgo emergente que busca transcender modelos de liderazgo más tradicionales orientados hacia una sola persona, se encuentra el liderazgo líquido, que Santana (2014), lo define como,

...un nuevo modelo de liderazgo, que se haga cargo de la incertidumbre actual, y de la colectivización del mismo, haciendo que cada uno de los miembros del equipo ponga a disposición del mismo sus competencias y capacidades directivas para el entorno variable, lo que nos llevará a constituir un liderazgo mixto, múltiple, cambiante en su forma, adaptativo al entorno y diferenciador, a este le denominaremos liderazgo líquido (p. 99).

Precisa también hacer referencia al liderazgo Mindfulness dentro de este contexto de modelos de liderazgo que proponen prácticas menos fragmentadas, menos lineales y promueven el pensamiento complejo. El mindfulness refiere a un liderazgo consciente, que muestra un camino o metodología mediante prácticas, que llevan a liderar en el presente, con atención y enfoque al momento actual. Marturano (2017), señala que,

El líder consciente encarna la presencia en el liderazgo cultivando el enfoque, la claridad, la creatividad y la compasión hacia los demás. El liderazgo consciente es una cualidad tangible. Para ello, es necesario prestar una atención plena, completa y sin juicios al

momento presente; una presencia que, por cierto, ven y experimentan también quienes están cerca de un líder consciente (p. 16).

Finalmente, se puede afirmar que el liderazgo pedagógico, ejercido de manera consciente desde cualquiera de estos enfoques, podría ser un factor determinante que definitivamente dejará un sello en la gestión de un líder que pretenda asumir el reto de gestionar una organización educativa desde este paradigma.

REFLEXIONES FINALES

Entre las reflexiones finales que se pueden aportar después de esta indagación bibliográfica y desde la interpretación reflexiva del paradigma de la complejidad con la gestión educativa se encuentra las siguientes.

El paradigma de la complejidad plantea una nueva manera de imaginar el mundo desde el estudio de los fenómenos, de la sociedad, de la humanidad, los objetos, la ciencia y los saberes; proponiendo una nueva forma de interrelacionar el todo con las partes y las partes con el todo.

La Política Educativa demanda de las personas directoras un dominio conceptual y práctico del paradigma de la complejidad para el desarrollo de la gestión educativa.

El posicionamiento del sujeto antes que el proceso, la persona directora como líder en los procesos de transformación, lo cual implica rupturas en los métodos de gestión preestablecidos y estandarizados que posibiliten ampliar miradas fragmentadas y simplistas de la organización educativa y por el contrario concebirla como un ente vivo, complejo, dinámico y cambiante.

Es relevante en esta reflexión establecer que la organización educativa sea asumida como un sistema dinámico y complejo en tanto, su principal componente sean los individuos que la conforman.

Se requiere asumir la gestión educativa como una unidad integrada y no como partes fragmentadas. La gestión educativa, la interrelación de factores internos y externos, el dinamismo, adaptación y flexibilidad de todos los elementos que componen una organización, se logra a través del rol y liderazgo que ejercen los sujetos que participan en el proceso educativo.

El liderazgo pedagógico representa uno de los tipos de liderazgo coherente con la gestión educativa, ya que centra su atención en el desarrollo pedagógico; sin embargo, existen otros tipos de liderazgo que pueden complementar el quehacer de la persona gestora. Por tanto, se requiere de un liderazgo pedagógico y sistémico por parte de la persona directora adaptado al contexto, que tome en cuenta la diversidad de situaciones que acompañan la vida y el entramado diario de una organización educativa.

La persona directora requiere trascender pensamientos lineales y desintegradores por pensamientos más integradores que permitan una búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta la organización educativa.

Se observa que la persona directora es biológicamente un sujeto único, con alma-mente y espíritu (Morin, 1994); que además es afectada por la realidad social, cultural, económica, educativa y familiar en la que se desenvuelve, esto origina una visión de mundo particular en cada persona, lo que genera como consecuencia, un estilo de liderazgo propio que afecta directamente el desarrollo de la gestión educativa.

La gestión educativa es una temática que aporta muchos elementos de análisis, reflexión e interpretación desde donde se puede asumir. En este caso particular, se ha intentado un acercamiento desde el paradigma de la complejidad, el cual queda abierto para ser enriquecido con nuevas miradas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chacón M., Lonis (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161. [fecha de Consulta 18 de Junio de 2021]. ISSN: 1315-8856. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>
- De Sousa Santos, B. (2009). *Una epistemología del sur: la reinención del conocimiento y la emancipación social*. México: Siglo XXI Clacso.
- Gairín Sallán, J. (2004). *La dirección escolar como promotora de los planteamientos institucionales*. Universidad Autónoma de Barcelona: España.
- Gairín Sallán, J., & Muñoz Moreno, J. L. (2008). *El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones*. Ediciones: Universidad Salamanca. España.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. Área de Educación.
- Marturano, J. (2017). *Mindfulness en el liderazgo: cómo crear tu espacio interior para liderar con excelencia*. Editorial Kairós.
- Mattar, D. (2012). Instructional Leadership in Lebanese Public Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 509–531. <https://doi.org/10.1177/1741143212438222>
- Medina, A. R. H. (2016). Aproximación teórica a modelo de cambio planeado de gestión organizacional para la innovación educativa desde la Teoría de la Complejidad y Empowerment. *Educación en Contexto*, 2, 182-198.
- Medina, C., Nava, A., & Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. *Multiciencias*, 10(2), 133-138.

- Ministerio de Educación Pública. (2017). *Folleto Política Educativa Costarricense*. Costa Rica: MEP. San José, Costa Rica. <https://www.mep.go.cr/politica-educativa>.
- Morin, E. (1977). *El método I La naturaleza de la naturaleza*. Editions du Seuil. Ediciones Cátedra (Grupo Anaya S.A.) 2001. Madrid, España.
- Morin, E. (1977). *El Método II Programa y estrategia. (Capítulo IV)*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Morin, E. (1981). *El Método 1, La naturaleza de la naturaleza*. Madrid, Ediciones Cátedra.
- Morin E. (1984). *Ciencia con Consciencia*. Barcelona: Editorial del hombre.
- Morin, E. (1994). *El Empeño Multidimensional*. México: Anthropos Editorial.
- Morin, E. (1999). *Introducción al pensamiento complejo*. Buenos Aires, Argentina: Gedisa.
- Morin, E., & Mota, R. (2002). *Educación en la era planetaria*. Barcelona: Gedisa. S. A.
- Morin, E. (2008). Complejidad restringida, complejidad general. *Utopía y praxis latinoamericana*, núm. V, Año II.
- Pozner, P. (2000). *Desafíos de la educación*. Módulo 2. IIPE. Buenos Aires. UNESCO.
- 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*, Volumen 1, (Número 6), 15-27, ISSN 2305-1787.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Cómo citar: Rosabal-Vitoria, S., Barrantes-Chinchilla, F. (2022). Gestión educativa: Una reflexión desde el paradigma de la complejidad. *Revista Gestión de la Educación*, 8 (1). <https://doi.org/10.15517/rge.v8i1.51764>