

**Universidad Abierta Interamericana**

---

***UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICA***

***TALLER DE DESARROLLO DE TRABAJO FINAL II***

***TRABAJO PRÁCTICO***  
***“REDACCIÓN DEL TRABAJO FINAL DE LA CARRERA”***

***DIRECTORA DE TESIS: Iliana Rodríguez Villoldo***

***ALUMNO: Martín Durringer SEDE: SANTO TOMAS DE AQUINO***



***Universidad Abierta Interamericana***

***Facultad de Investigación y Desarrollo Educativo  
Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativa***

***TALLER II: TRABAJO FINAL***

***Tema:***

***“LA INCIDENCIA DEL LIDERAZGO Y DEL ROL DIRECTIVO  
EN EL CLIMA INSTITUCIONAL ESCOLAR”***

***Tesis para obtener el título de:*** Licenciado en Gestión de Instituciones Educativas

***Sede: Santo Tomas de Aquino***

***Alumno: Martín German Durringer***

***Buenos Aires –Argentina – 2014***

## Resumen

La escuela construye relaciones con las personas que la transitan cotidianamente opina Nicastro (1997) pero, para que éstas tengan una plena y efectiva llegada a todos sus actores involucrados (esta tesis se centrará en el personal directivo) habrá que poner un singular énfasis en la gestión educativa para analizar a partir de ella, qué factores modifican un óptimo clima escolar ya que si este no se impulsa y se proyecta se producen fracturas institucionales que por retroalimentación generan conflicto.

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar la incidencia del liderazgo y el rol directivo en el clima institucional, tomando como referencia diferentes teorías (Teoría del Caos, Likert, Gestalt y Teoría Funcionalista) buscando establecer similitudes y diferencias para poder evidenciarlos en la práctica desde una lógica cualitativa, ya que tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, tratando de investigar en profundidad en lugar de exactitud.

Según las autoras Azzerboni y Harf (2013) la tarea diaria en las instituciones educativas impone presiones y demandas, donde lo urgente y lo importante no alcanza a diferenciarse con claridad. Esa vorágine escolar se traduce en un clima institucional turbulento alejado de la paz y armonía, donde la clave para sobrevivir a este huracán es ejecutar de forma correcta el rol y el liderazgo del director, integrando los conflictos con los que deben convivir.

Luego expresan que hablar de un clima institucional así, es hacer referencia a lo inesperado, por lo tanto, visto casi siempre como algo negativo y opuesto a la posibilidad de una buena conducción institucional.

La teoría del caos, Ilya Prigogine (1984) brinda recursos conceptuales para comprender esos contratiempos aplicables al clima institucional, haciendo que se elimine el carácter habitualmente negativo que se les adjudica para poder ser analizadas desde la dimensión positiva que portan, en la medida que son entendidas como posibles productoras de la gestión.

**Palabras clave:** Gestión escolar –Teoría del Caos –liderazgo – clima institucional- relaciones y convivencia.

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. <u>El director en la escuela primaria argentina actual</u></b>	
1.1 Definición del director escolar.....	7
1.2 Rol del director de la escuela primaria Argentina en la actualidad.....	9
1.3 Funciones del director según el proyecto educativo institucional de Argentina.....	13
<b>2. <u>Distintos tipos de liderazgos en la función directiva</u></b>	
2.1 Definición de liderazgo y sus diferentes tipos. Liderazgo pedagógico activo.....	16
2.2 ¿Los directores son líderes o ejercen liderazgo?.....	21
2.3 El liderazgo turbulento o la falta de un líder.....	22
<b>3. <u>El clima institucional en los centros educativos de nivel primario en la Argentina</u></b>	
3.1 Clima institucional escolar. ....	23
3.2 Diferentes tipos y teorías.....	24
3.3 Factores y variables que condicionan y afectan el clima institucional.....	26
3.4 La teoría del caos aplicada al clima institucional.....	28
<b>Análisis.....</b>	<b>30</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>33</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>35</b>

## Introducción

El clima institucional dentro de cada escuela determina, influye y modifica lo que ella es, atravesando a todos los actores sociales involucrados, generando que los estilos de comunicación abran o cierren posibilidades en el desarrollo del perfil de los directivos y docentes, ya que muchos conflictos tienen su origen, pero también su solución, en la comunicación como lo afirma Sangen (2000). La distorsión en la comprensión o un mal entendimiento son algunas de las causas vinculadas con lo que se comunica o no se comunica y deja una puerta abierta a una situación conflictiva.

Una escuela que promueve una comunicación puramente vertical difícilmente lograrás sus objetivos, especialmente comunicativos y participativos según los expresa House (2000). Una gestión que no valora la exactitud en su comunicación, cambia los mensajes sin cuidar de mantener una línea clara, o se muestra desorganizada en sus propuestas, transmitirá esa misma cultura a sus docentes. Esta cultura y este estilo de comunicación tendrá mucho que ver con la formas que el propio director, en su rol y liderazgo, asuma en sus vínculos con los demás miembros de la institución.

En cada organización escolar hay implícita un tipo de relaciones especiales entre los individuos que las componen. Estas relaciones, nos aclara Harf (2013), definen sistemas con cualidades propias, más allá de las cualidades particulares de esos individuos.

Las organizaciones son unidades complejas y en ellas se puede registrar un entramado de modalidades, interacciones, actividades y discursos. Estos entramados constituyen los rasgos particulares de cada organización que se ponen de manifiesto tanto en sus pautas consensuadas como en tradiciones inconscientemente adecuadas, es decir, aquellas acciones de cuya necesidad los miembros no pueden dar cuenta consiente y racionalmente, pero que sin embargo se constituyen en un regulador del clima institucional.

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar la incidencia del liderazgo y el rol directivo en el clima institucional, tomando como referencia diferentes teorías (Teoría del Caos, Likert, Gestalt y Teoría Funcionalista), buscando establecer similitudes y diferencias para poder evidenciarlas en la práctica, estas se abordaran a partir de un análisis bibliográfico y documental.

El clima institucional y organizacional, como lo expresa Blejmar (2005), hace referencia a las percepciones compartidas por los miembros de una institución y organización, con respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regularizaciones formales que afectan dicho trabajo.

Asimismo establece que las percepciones, al ser individuales, pueden ser muy distintas de acuerdo con la historia, posición y perfil de cada sujeto-actor. Según este autor una de las características de los climas, los espacios emocionales y estados de ánimo, es que contagian y se socializan por las características de los sistemas abiertos.

Por otro lado afirma que la risa, el humor, la tristeza, las ganas, la ira, el resentimiento, la resignación y la frustración, impactan e influyen en los climas colectivos, más allá de las diferencias subjetivas de siempre.

Aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen la autoridad, pero las mismas se ven afectadas por el clima institucional y sus variables, como:

- Variables del ambiente físico tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. En consecuencia, el clima se refiere, según Rodríguez Mansilla (1999), a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros.

La cooperación debe existir entre los actores involucrados para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes pero es el clima institucional el que influye y regula el comportamiento de los actores escolares según Forehand y Von Gilmer (1964).

Por otro lado Rodríguez(1996) dice que el concepto de *clima institucional* remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional y sostiene que el clima de una organización constituye la "personalidad" de ésta, debido a que así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

## **El director en la escuela primaria Argentina actual**

### **Definición del director escolar**

El papel del director como ahora se conoce, tiene apenas unos doscientos años, los mismos que la escuela moderna, la cual es un producto de la Revolución Industrial de 1750 y de la Revolución Francesa de 1789. Sin embargo, maestros, preceptores, tutores o en la versión femenina las institutrices, han estado presentes en todas las sociedades a lo largo de los siglos, comenta, Zorrilla Fierro (2002) pero ¿Cómo se define al director actual? El Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2001), delimita al director como la persona a cuyo cargo está el régimen o dirección de un negocio, cuerpo o establecimiento especial.

Según Zahora (2009) el directivo porta un poder legítimo, legal y socialmente aceptado. La obligatoriedad mencionada, deriva precisamente de la autoridad que éste sostiene.

Para Aguerrondo (1996), el director escolar es la persona que dirige, planifica, organiza, coordina, controla y evalúa una institución. Su función es de carácter ineludible ya que cubre un conjunto de tareas necesarias para la organización escolar.

En relación a este tema, la Dirección General de Cultura y Educación (2010), define al director como el encargado de administrar los recursos para ser aplicados a una gestión de acción integral. Este trabajo requiere coordinar diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, que permitan concretar los objetivos propuestos de manera participativa y democrática. Por otro lado sostienen que el director del plantel de educación primaria, es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

Para Antúnez (1994) la acción directiva no es ni debería implicar el simple ejercicio del poder. No se basa en la servidumbre de las personas dirigidas, no tiene como fundamento la falta de sensibilidad respecto a las necesidades personales, ni la renuncia a los valores humanos. También agrega que la función directiva tiene la misión de promover y coordinar las actividades del grupo que son relevantes y están orientadas hacia la consecución de los objetivos de la organización y de los objetivos particulares de los individuos. En palabras del autor, el director es la persona que genera la acción y tiene la capacidad de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen determinadas acciones que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común todos los actores involucrados.

El directivo -conductor de la institución escolar-, tiene como tarea la de coordinar esfuerzos. La conducta democrática que instalará le permitirá fijar los límites de las responsabilidades de cada miembro del grupo, puesto que los grupos de trabajo tienen la necesidad de ser dirigidos, de conocer las normas que los rigen y de recibir gratificación por la labor realizada.

## Universidad Abierta Interamericana

---

Según Frigerio(1992) el director es quien busca generar condiciones para que los proyectos se materialicen, para que las profecías de fracaso o los destinos inexorables puedan quebrarse.

Para Aguerro (1996), dirigir es pensar en conjunto con otros, en cómo orientar a los colegas, a los padres y a los alumnos en una dirección que creemos es la mejor para esta escuela. Es crear, producir condiciones para construir lo común, para ocupar ese espacio de lo público donde tienen lugar los procesos de enseñanza, de aprendizaje, de transmisión de la cultura, de construcción de ciudadanía y de realización de justicia social.

Dirigir la escuela requiere de una lectura de la singularidad de cada institución no sólo para poder hacer bien lo que ya había sido planificado, sino para poder crear y producir a partir de lo que cada relectura de la situación posibilita.

Analizando las definiciones antes mencionadas, los autores coinciden, que el director es el encargado de dirigir, pensar, coordinar y evaluar las acciones pertinentes para lograr los objetivos propuestos, pero surgen dicotomías y ambigüedades en el sentido del *cómo*, es decir, muchos apuestan a una conducción lineal (R.A.E , Claudia Mónica Zahora e Inés Aguerro) con poca participación en la toma de decisiones por parte de sus subordinados y otros teóricos manifiestan una dirección que se basa en el trabajo de equipo, donde se suman y se coordinan esfuerzos para crecer humana y personalmente sin perder de vista las metas de la institución.

De este análisis podría establecerse una categorización respecto al rol/función del director por un lado un director que solamente se centra en la tarea de tutelar y regentar la entidad que gobierna y por otro, el sujeto que trasciende la barrera institucional para abarcar a las personas y personalidades que en ella habita.

### **Rol del director de la escuela primaria Argentina desde la normativa vigente**

Esta capacidad de leer y releer la escuela en situación, invita a reflexionar sobre el rol del director actual en los centros educativos argentinos.

Según *el curso para supervisores y directores de instituciones educativas*. Ministerio de Cultura y Educación República Argentina (1998) el rol directivo se enmarca dentro de la convivencia democrática, participativa y responsable.

Para esa perspectiva es necesario evitar las conductas contradictorias por ejemplo en el vínculo, con actitudes autoritarias y distantes, puesto que estas circunstancias conducen a la crisis institucional escolar. Se busca por lo tanto, un sistema abierto, flexible y estimulador de la creatividad en la adquisición del conocimiento.

Según el diseño curricular de la Nación (2009) el rol del director escolar como conductor del proceso de gestión curricular será el de diseñar y llevar a cabo acciones que involucran a los diversos sujetos que interactúan en la escuela, institución cuyo sentido se construirá sobre la base de una misión fundamental: enseñar.

El perfil será el de un profesional especialista en educación y como un trabajador consciente de sus derechos y obligaciones; abierto, ágil, reconstructivo, autocrítico, con un bagaje suficiente de información y continente ante las dificultades.

## Perfil de los directivos

En 2004 se realizó el Censo Nacional de Docentes en Argentina, que recabó información relativa a los docentes de aula, directivos y supervisores. A partir de estos datos es posible una aproximación al perfil de los directivos en Argentina ya que de ellos se desprenden algunas particularidades significativas (MEN/DiNIECE, 2008a y 2008b):

- Es un rol en el que, al igual que en el caso de los docentes, predominan las mujeres si bien esta tendencia tiende a disminuir en la medida en que se avanza en los niveles del sistema (existe un 99% de mujeres que ocupan este rol en el nivel inicial y un 62% en el nivel medio).
- El promedio de edad es de 47,5 años. Un 45,7% tiene 50 años o más y sólo un 16% tiene menos de 40 años.
- El promedio de antigüedad en la docencia por parte de los directivos ronda los 20 a 25 años.
- Sólo dos tercios posee el cargo en condición de titular que supone estabilidad vitalicia. El tercio restante se encuentra en alguna otra condición de revista (suplente, contratado, etc.).
- En su mayoría poseen título de nivel superior, si bien una gran parte se habría formado en instituciones de nivel superior no universitario. Para el caso del nivel medio por ejemplo (para el cual existen datos más detallados) sólo el 43,3% tiene estudios universitarios, pero no se han relevado detalles acerca de los porcentajes con maestrías o doctorados.

Para Zahora (2009), la intervención del directivo es parte del proceso formativo y debe fortalecer los aprendizajes de todos los sujetos, garantizando el consenso para que sus integrantes y la comunidad se reconozcan en el sentido del currículo institucional. Debe expresar el reconocimiento de los derechos individuales y sociales. Explicitar y hacer públicos estos propósitos, someterlos a análisis, reflexión y exponerlos, son acciones propias del ejercicio de la conducción escolar. Esto es así porque el sentido de la conducción se relaciona con la mejora de la calidad de los procesos, objetivo que puede lograrse mediante la interacción con los docentes en el desarrollo de la tarea pedagógica y didáctica, propiciando condiciones para la apropiación y comprensión de los conocimientos e incluyendo a la comunidad en el proceso educativo. Dirección General de Cultura y Educación (2005) Ello implica:

“-La transparencia en los procedimientos técnicos: socializar la información pertinente, propiciar espacios colectivos para el logro de los propósitos explícitos.

-La intervención en el proceso formativo de los docentes: supervisar sus planificaciones, evaluar los procesos y resultados de sus prácticas de enseñanza -orientarlos, asesorarlos y capacitarlos-, propiciar la inclusión de materiales didácticos, proponer secuencias didácticas, sugerir bibliografía involucrarse en las prácticas mediante la visita a las aulas, registrar clases, leer cuadernos y carpetas de los alumnos, entrevistarse con los docentes y asistir a reuniones con los padres.

-La atención al proceso formativo de los alumnos: generar ámbitos de participación, recrear tiempos acordes con las propuestas pedagógicas y

## Universidad Abierta Interamericana

---

didácticas, responder a las necesidades sociales, físicas y cognitivas de los alumnos.”

Para el Ministerio de Cultura y Educación (1998) entre las características de los directores de las escuelas eficaces se pueden mencionar:

- Visión clara de lo que quieren obtener.
- Transmisión al personal de actitudes de ejemplo y compromiso.
- Expectativas elevadas respecto tanto del papel de la instrucción como del rendimiento de profesores y alumnos.
- Observar e interactuar con el Profesor en el aula para el mejoramiento de la calidad.
- Crear clima escolar ordenado y seguro y un uso eficaz del tiempo real de aprendizaje.
- Preocupación por los resultados académicos de los alumnos -individual y grupal- a través del seguimiento y evaluación de la información como guía de la planificación docente.
- Utilizar en forma creativa los recursos materiales y humanos.

También nos comenta que el líder es promotor de una cultura organizacional basada en la potenciación de la colaboración, la comunicación, el compromiso y la institucionalización de las acciones.

En coincidencia a este tema para Zahora(2009) el rol del director como conductor del proceso de gestión curricular lleva a cabo acciones que involucran a los sujetos que interactúan en la escuela, cuyo sentido se construye sobre la base de una misión fundamental, enseñar. La autoridad no es la única fuente de poder en las organizaciones escolares y hasta a veces la que influye de manera menos decisiva. Muchos otros agentes individuales o grupos, disponen de poder en base a su personalidad, su carisma, sus conocimientos técnicos, su ideología, su esfuerzo decidido por adquirir ese poder, luego la autora nos comenta que a toda esta capacidad de influencia que es adquirida y ejercida se la denomina liderazgo. Este incide significativamente sobre el clima escolar, el desarrollo educativo, la satisfacción de profesores, estudiantes y de la comunidad en general, de la misma manera que este liderazgo es influido por el entorno y las interacciones con los otros.

Otra incidencia para Manzione (2010) es la de democratizar las prácticas educativas, eso supone consolidar procesos de participación que ayudan a preservar el clima.

Pero la mayor responsabilidad de mantener un clima óptimo recae sobre el directivo, ya que este se apoya sistemáticamente en los distintos sectores, y es él en primera instancia quien debe promover que estos procesos de participación sucedan, se consoliden y se sostengan en el tiempo.

Según el Ministerio de Cultura y Educación (1998)

Garantizar el desarrollo de estas etapas demanda:

+ comprender los procesos sociales e institucionales.

+ acordar concepciones y significaciones.

+compartir experiencias y perspectivas del quehacer cotidiano.

+promover acuerdos y tomar decisiones.

Estas prácticas suponen una doble responsabilidad del director, por un lado una competencia que se relaciona con la necesidad de reconocer e interpretar las intenciones, expectativas y deseos de la comunidad y, por otro, con la de fomentar situaciones pedagógicas que convoquen a la participación social, sitúen los procesos de enseñanza y promuevan interacciones didácticas genuinas de los alumnos con los conocimientos. Esta intencionalidad del rol del directivo se fundamenta en el propósito de favorecer aprendizajes de mayor calidad, que vinculen las prácticas escolares con otros modos de participación social y comunitaria. Es importante tener en cuenta qué organizaciones de la comunidad podrían vincularse con la escuela y por qué ello podría favorecer la mirada de la realidad y el horizonte de proyectos en el contexto institucional.

Manzione y Zahora (2009) concuerdan en que las organizaciones escolares necesitan líderes y no sólo agentes de la autoridad, como así también una dirección participativa, que impulse y coordine la actividad pedagógica, proporcionando soporte técnico para ser aplicado en la solución de conflictos. También se espera que los directores potencien las virtudes de los grupos, como así también que actúen de mediadores e impulsores del desarrollo curricular y de la innovación.

En contra partida las autoras coinciden en expresar que en ocasiones los directivos no centran ni acumulan todo el poder para el desempeño del cargo, sino por el contrario se encuentran condicionados por sus compañeros con más soporte académico o carismático lo cual dificulta la tarea de dirigir.

Los autores proponen estilos de conducción, democráticas y que sean flexibles y abiertos a los cambios.

### **Funciones del director según las normativas vigentes institucionales**

La carrera profesional y las tareas del director son reguladas en la Argentina mediante la sanción del Estatuto del Docente Nacional (1958) que determina fundamentalmente los derechos y deberes de los docentes (incluyendo a los directivos), las condiciones y mecanismos de ascenso y acceso a los cargos, etc.

Esta normativa pone el énfasis en las regulaciones laborales y no en los aspectos técnico-docentes, lo que determina que en Argentina no exista un marco normativo más actualizado que dé cuenta de cuáles han de ser los lineamientos, características o funciones que se esperan del rol directivo desde la perspectiva de la conducción o el liderazgo para la mejora (Inés Aguerro 2009).

En este marco, Gaillin Sallan (2011) opina que los cargos directivos se definieron históricamente como un “peldaño más” dentro del escalafón docente, sin diferenciar ningún circuito específico de formación. A nivel formal, el rol del director está focalizado en interpretar e implementar las regulaciones y las disposiciones de la administración central. Sus funciones y los criterios que definen qué sería una buena práctica profesional en relación con su rol están establecidos en la normativa a partir de la cual se organizan los concursos de ascenso (en general resoluciones de las administraciones centrales de las distintas provincias)

Para Mezzadra y Bilbao (2011) dado que Argentina es un país federal, cada estado provincial es el encargado de reclutar a sus docentes, lo que incluye al personal directivo. El principal instrumento con el que las provincias regulan los procesos de selección y ascenso docente es el Estatuto Docente de cada Provincia (todos sustentados sobre el Estatuto del Docente Nacional - Ley 14.075 y modificaciones- sancionado en 1958 y cuya última modificación data de 1986). Los estatutos provinciales son los marcos normativos fundamentales a través de los cuales se regulan las condiciones laborales y la carrera de maestros y profesores, y con los que se definen y determinan los mecanismos, procesos, requisitos y órganos de evaluación de los ascensos. De esta forma, el cargo directivo se concibe principalmente como un escalafón más de la carrera docente.

En la mayoría de las provincias rige un único estatuto que integra todos los niveles educativos y que rige toda la actividad y la carrera docente en su jurisdicción, entre ellas las formas de acceso al cargo directivo. Existen casos en los que no se realiza una división específica para cada uno de los niveles educativos y en los que el estatuto provincial cuenta con un único título que abarca la cuestión de los ascensos de jerarquía en general, dentro del cual se explicitan las especificaciones de cada nivel. Ejemplos de esta organización del estatuto pueden ser la provincia y la Ciudad de Buenos Aires, Tucumán, Santa Cruz o Formosa. En otros, como los de las provincias de Corrientes, Chaco, Mendoza y Río Negro, dentro del mismo estatuto hay títulos o capítulos que atañen a cada nivel educativo donde, entre otras cosas, se detallan los requisitos para concursar al cargo directivo.

No obstante, dado que la legislación que regula los concursos de docentes y directivos no ha sufrido cambios sustantivos desde que entrara en vigencia en

1958, Castro Ceacero (2011) explica que en la actualidad existen fuertes dificultades para la operación de este mecanismo por lo que hace ya unas décadas este ha sido suplantado por el de la 'titularización masiva' por ley, que consiste en que la legislatura decreta que todos quienes ocupan un cargo (docente o directivo) de manera interina son titularizados automáticamente sin que medie ningún trámite de control. Esta situación se ha impuesto como solución para sostener un marco legal obsoleto para cuya modificación existen muchas dificultades políticas. Como se mencionó, el principal aspecto que se encuentra regulado en relación con el cargo directivo –a través de los estatutos docentes– es su lugar en el escalafón de la carrera profesional docente y los requisitos y mecanismos para su selección y adjudicación, luego completa la información diciendo que en relación con los requisitos, en general se contempla algún aspecto vinculado con el concepto del docente aspirante relacionado con las evaluaciones de desempeño recibidas en los últimos años (que por lo general debe oscilar entre "Bueno" y "Muy Bueno"); su comportamiento, en tanto en general se prescribe que no debe haber sido sancionado disciplinariamente por faltas graves; su situación de revista, que en general supone que debe encontrarse "activo" (es decir que debe encontrarse en situación de estar al frente de un aula, no en tareas "pasivas"); y su antigüedad como docente titular en el escalafón inmediatamente anterior que, dependiendo de la provincia, el cargo al que se aspira y las características de la institución puede revestir una amplitud importante.

Pero se espera que entre la multiplicidad de temas a abordar, el director realice en relación con el proyecto formativo de la escuela; la organización de la agenda de trabajo; la producción y utilización de información institucional; la relación con la comunidad; el trabajo con la supervisión; los procesos de evaluación institucional (Ministerio de Educación, 2010)

Pensar en el proyecto formativo de la escuela requiere, previamente, dirigir la mirada en tres direcciones: hacia atrás, para recuperar la historia y las historias, que mucho tienen que ver con el presente de la institución. Hacia la escuela hoy, para ver riquezas y buscar potencialidades en quienes acompañarán en la construcción y realización del proyecto. Hacia delante, para construir propuestas mejores. Porque nadie sueña ni proyecta un futuro peor. El trabajo del director y el proyecto de la escuela, Ministerio de Cultura y Educación (2010).

Se viven tiempos que se caracterizan por la simultaneidad y la interrupción, como comentan Marturet y Bavaresco (2010) "(...) en algunos casos debemos aprender a manejarnos en tiempos más veloces, pero, por otra parte, sabemos que si queremos darle una oportunidad al aprendizaje, este requiere de tiempos continuos y sistemáticos. Es el equipo directivo quien toma las decisiones necesarias para preservar esta continuidad, la conducción de la escuela demanda tiempo y tiempo, siempre parece que falta el desafío, tal vez, sea cambiar el sujeto de la oración y no pensar en qué hace el tiempo con nosotros, sino más bien, qué hacemos nosotros con el tiempo (...)"

Sin embargo, el Estatuto Docente de la Provincia de Buenos Aires en el artículo N°6 establece los deberes que deben cumplimentarse (véase el estatuto en el anexo 1)

Pero esta normativa, comenta Aguerrondo (2009), pone el énfasis en las regulaciones laborales y no en los aspectos técnico-docentes, lo que determina que en Argentina no exista un marco normativo más actualizado que dé cuenta de cuáles han de ser los lineamientos, características o funciones que se esperan del rol directivo desde la perspectiva de la conducción o el liderazgo para la mejora.

Los autores citados coinciden en señalar la antigüedad de la normativa que rige, y regula las funciones del director.

Como así también que este estatuto no explicita cuáles son las funciones en lo que concierne a las distintas dimensiones (organizacional, administrativa, pedagógica y comunitaria), ni especifica su uso en tiempos de cambios constante

## **Distintos tipos de liderazgos en la función directiva**

### **Definición de liderazgo y sus diferentes tipos**

Los avances tecnológicos y científicos se presentan en la sociedad globalizada y las escuelas requieren directores líderes que respondan a esas necesidades satisfactoriamente para impartir una gestión de calidad y eficiencia.

Pero ¿Qué es liderazgo? Según el Diccionario de la Lengua Española R.A.E(2010), el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1984) proporciona otra definición de liderazgo:

“Conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos, luego expresa el liderazgo es un esfuerzo de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”.

Una definición más elaborada según Maxwell dice que “El liderazgo es el proceso de influir en otras personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, motivar e impulsar a un grupo para el desempeño de una acción orientada a un objetivo”.

Distintos autores profundizan aspectos del liderazgo. Según Kotter (1995) “El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.”

Para Senge (1990) El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades”.

Para Stodgill (1974) “El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas”.

“El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros”.

“Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”. Gibb (1969).

“Liderazgo es la iniciación de actos cuyo resultado es un modelo consistente en la interacción en un grupo a la solución de un problema mutuo.” Hempfill (1954).

“El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo.” Cattell (1954).

“El liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella... El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos.” Fiedler (1951).

“Proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.” Stoner (1997).

Analizando las definiciones de liderazgo se observan características que no pueden faltar en la personalidad de todo líder están son:

- Dirección o conducción
- Influencia
- Iniciativa
- Gestión
- Motivación
- Status

Pero de estos esclarecimientos surgen también aspectos como la manipulación, jefatura, control y status. Pero para el correcto desarrollo del proceso educativo, indica, el Manual del Director (2009), en el plantel se requiere del ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar.

Por tanto, un liderazgo deseado es aquel que supone en su ejercicio la pasión sentida, espontánea y entusiasta, que propicia el interés y cooperación del personal a su cargo. Estos rasgos siempre estimulan el trabajo y obtienen el consenso de aquellos a quienes va dirigido.

### Tipos de liderazgo

El desarrollo del trabajo escolar no siempre se realiza bajo esta orientación, es decir, el director del plantel asume otros tipos de liderazgo, los cuales generalmente propician un ambiente poco favorable para el logro de los objetivos educativos estos son:

a) **Liderazgo autocrático o dictatorial.** Se caracteriza porque el líder, lejos de tomar en cuenta la opinión de los miembros de su grupo de trabajo, impone su criterio mediante órdenes que no admiten discusión, que provoca la inconformidad o la pasividad de sus subordinados, en detrimento de la calidad en el trabajo de la comunidad educativa.

b) **Liderazgo pusilánime.** Su característica esencial consiste en que el líder delega todas sus responsabilidades en los demás miembros del grupo, sin dar instrucciones concretas ni tomar decisiones, lo cual provoca un clima de confusión que se manifiesta en complicaciones y desorganización cuando su personal procede a la ejecución del trabajo encomendado.

c) **Liderazgo democrático.** El líder trata de concentrar toda la atención en las actitudes e intereses de su grupo de trabajo sin perder de vista los objetivos comunes, a fin de lograr la armonía y participación activa entre el personal a su cargo, lo que se manifiesta en una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo.

Según Gento (1994), el director, el auténtico líder, ha de mostrar en todo momento una especial delicadeza para tratar a cada uno con extrema consideración y aprecio, reforzando en lo posible la dignidad de todas las personas y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estimación.

El auténtico líder, comenta Kahr (2010) ha de entenderse como aquel individuo que dinamiza e impulsa la capacidad que tienen determinadas personas o grupos de personas para avanzar en una determinada dirección hacia su propia realización y mejora, pero para ello, debe contar en todo momento con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de éstos en la definición y en la consecución de objetivos favorables al grupo.

Líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde adentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven.

Su potencialidad liberadora convierte, por lo tanto, al líder en el servidor de sus seguidores, en cuanto que asume la misión fundamental de ayudar a estos a superar los obstáculos, para que sean capaces de poner en acción su total capacidad al servicio de la consecución de los objetivos propios y compartidos con su grupo.

El concepto de líder implica, según Fischer y Sehratz (1993) por su propia naturaleza, la capacidad de promover la actividad en los demás. El efecto impulsor de actividad que caracteriza al líder da a su condición un sentido esencialmente "relacional activo". Su misión se concibe siempre en función de otras personas con las que intercambia su propia dinámica personal, y en las que incita el despertar de la potencialidad individual y de grupo.

## Universidad Abierta Interamericana

---

El director, como líder, según Gento (1995) debe gestionar el surgimiento de un clima organizacional favorable para el trabajo en equipo pedagógico, caracterizado por algunos requerimientos básicos:

- . Que se desarrolle el sentido de pertenencia, que se constituya el “nosotros” como nota de identidad.
- . Que se propicien espacios de intercambio y comunicación que posibiliten la interacción entre distintos puntos de vista, y la construcción posterior de criterios comunes.
- . Que se valore al docente como persona y pueda incluir en su participación su bagaje de criterios, motivaciones y experiencias.
- . Que se organicen procesos de formación y capacitación a partir de la práctica que se desarrolla.
- . Que el estilo de participación posibilite el aporte de todos en las distintas instancias de identificación y solución de problemas, así como en la proposición de estrategias para solucionarlos.
- . Que exista un CLIMA INSTITUCIONAL ABIERTO al aprendizaje y a la reflexión de todos los miembros, que facilite la producción intelectual y el logro de los objetivos propuestos.
- . Que la concepción de la práctica educativa valore a los docentes como generadores de conocimiento y saber para constituir sus prácticas, y no sólo como aplicadores de teorías y ordenanzas generales.
- . Que cada miembro del equipo tenga una función propia, pero no enquistada sobre sí mismo, evitando así que se generen roles rígidos y permanentes.
- . Que haya capacidad de liderazgo para comunicar, convocar, negociar, informar, etc.
- . Que el equipo de gestión asuma profundamente una concepción de gestión escolar participativa y que tenga las competencias necesarias para llevarla a cabo.
- . Que se concrete una red de personas sensibles con capacidad para expresarse su quehacer de manera propositiva y reflexiva.
- . Que exista una red de conversaciones, comunicaciones, intercambios entre todos los miembros de la comunidad educativa.

En el punto anterior se mencionaba qué características encontraban en común los autores para poder ejercer el rol de liderazgo, pero el líder escolar las amplía ya que sumado a las otras, tiene que ser mediador, inclusivo, contar con una visión clara como así también un marco teórico que lo respalde, si quiere tener éxito en su misión debe contar con un liderazgo pedagógico activo.

A partir de ello se observa que es necesario reforzar las habilidades y competencias del director que lo conviertan en líder pedagógico para promover la reflexión docente y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Para García Monte (2011) toda organización escolar tiene una figura directiva cuya función debe proporcionar apoyo y colaboración en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos, por lo que su principal reto es unificar al colectivo escolar para que consigan los objetivos educativos en un esfuerzo conjunto de colaboración, por lo que se requiere un alto compromiso ético social por parte del director, para comprender la necesidad de su profesionalización de tal manera que pueda actualizar sus conocimientos y

## **Universidad Abierta Interamericana**

---

habilidades en las dimensiones institucionales: pedagógica, social, política y administrativa, de tal manera que les permita consolidar un proyecto educativo involucrando a todos los integrantes de la comunidad escolar.

Para esta autora el liderazgo pedagógico le permitirá al directivo apoyar el crecimiento profesional de los docentes basados en un proceso de reflexión de su práctica con miras a mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

### ¿Los directores escolares son líderes o ejercen liderazgo?

La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son elementos fundamentales que determinan la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en la escuela, Fullan(1996)De esta forma, es posible afirmar que:“si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio”. (Murillo, 2004)

Para Azzerboni (2014) no es una pregunta superflua ya que por un lado es habitual hablar de líderes en tanto a roles sociales y por otro lado, hoy se habla ampliamente de liderazgo.

Esta coexistencia, aclara la autora, lleva a tratar de dejar la pregunta respecto de ¿qué tipo de líder es el director? Y cambiarla por ¿qué estilo de liderazgo ejerce?

Luego se explora diciendo que el liderazgo así entendido parte de considerar a la institución como un sistema de relaciones, constituido por personas y sus actividades, como así también por la cultura característica de esta institución.

Harf (2014) nos amplía este enfoque diciendo que de la idea cerrada de líder, entendido como la persona que detenta un cargo o que guía a la institución, pasamos a la concepción de liderazgo con las circunstancias, cualquiera de sus integrantes ejercer influencia sobre el otro en función de las metas compartidas.

Después de leer a las autoras se interpreta que nos es un cambio de denominación sino de postura ya el liderazgo así planteado deja de ser posesión exclusiva de una sola persona y puede ser ejercido por cualquiera de sus integrantes.

### **El liderazgo turbulento o la falta de un líder**

Nuevamente, citando a Azzerboni y Harf (2014) las instituciones organizadas de un modo rígido y burocratizado son las que están menos preparadas para afrontar las turbulencias que toda organización implica. La impredecibilidad de los caóticos procesos internos a las mismas, requieren de un liderazgo caracterizado por su flexibilidad, creatividad, atención a la complejidad del sistema y predisposición al cambio.

Para Verónica Corba, titular de consultora Pep Talk y autora del libro "Hay un líder en Usted" se produce turbulencia y caos cuando los mandos medios no asumen su responsabilidad como líderes y se ponen del lado de sus subordinados, oponiéndose a la gestión y los mandos superiores no saben conducir personas (no son líderes).

Maxwell (1998) expresa que hay 21 leyes (pueden observarse en el anexo2) aplicables al liderazgo y que si estas no se cumplen habrá ausencia del mismo; entre ellos Bolman (2004) afirma que el liderazgo es manifiestamente un factor clave y fundamental en la creación, desarrollo y mantenimiento de las comunidades de aprendizaje profesional y la falta de este trae aparejado consecuencias negativas.

Se percibe en lo escrito por los diferentes autores que la falta de liderazgo trae como consecuencia una turbulencia caótica que afecta a la institución y al modelo de gestión vigente.

## *El clima institucional en los centros educativos de nivel primario*

### Clima institucional escolar

El clima institucional es definido por diferentes autores como:

Según Bris Martín (1999) “El ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales”

Para Gento Palacios (1994), lo define así: “El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita no sólo los procesos organizativos de gestión, sino también de innovación y cambio”

Goncalves (2001), lo define como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Gibson y colaboradores (1994), conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.

Según Hall (1996), clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

Según Chruden y Sherman(1982), toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otros. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de una organización conlleva al logro de los objetivos propuestos.

El clima en organizaciones educativas para autores, como Fernández y Asensio (1989), es el conjunto de características psico-sociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos.

En conclusión se puede establecer que el concepto de clima institucional tiene un carácter interdisciplinario y abarcativo incluyendo numerosas variables como las condiciones físicas, humanas, ambientales, motivacionales, canales de comunicación, económicas, posibilidad de crecimiento y desarrollo entre otras, tornándose fundamental y primordial que estas sean positivas y agradables para el normal y óptimo desarrollo de las actividades escolares.

## Diferentes tipos y teorías aplicables al clima institucional

De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de clima institucional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt (es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX, y cuyos exponentes más reconocidos han sido los teóricos Max Wertheimer, Wolfgang Köhler, Kurt Koffka y Kurt Lewin) y Funcionalista (es una línea teórica surgida en Inglaterra en el año 1930 en las ciencias sociales, especialmente en sociología y también de antropología social.)

La primera de ellas es la Escuela gestalista, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y cómo éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, lo afirma Kahr (2010) los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su pensamiento.

Luego, expresa que para la escuela FUNCIONALISTA, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Y concluye diciendo que es fundamental mencionar que la escuela Gestalista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los Funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que trabaja, interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela GESTALTISTA y la FUNCIONALISTA se aplican al estudio del clima institucional, éstas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan.

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la institución y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de una institución, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio en su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas:

**ESTRUCTURALISTAS, HUMANISTAS SOCIO POLÍTICA Y CRÍTICA.**

Para los ESTRUCTURALISTAS, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la institución, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del

significado de sucesos institucionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los HUMANISTAS, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la institución.

Dentro de las corrientes SOC IO POLÍTICA Y CRÍTICA, afirma que el clima institucional representa un concepto global que integra todos los componentes de una institución, se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores/docentes tienen ante su institución.

La Teoría de Likert permite estudiar en términos de causa-efecto, la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En conclusión el clima institucional es distinto en cada institución y surge como el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización como por ejemplo: los valores, la cultura, los principios, la identidad, el sentido de pertenencia, la autoridad, el poder de resiliencia entre otras cosas, pero todos sostienen que el positivo clima institucional es fundamental para que la institución y los propios individuos que actúan en ella alcancen sus potencialidades y perduren en el tiempo.

### **Factores y variables que condicionan y afectan el clima institucional**

Likert (1903-1981) Educador y psicólogo organizacional estadounidense se lo conoce por sus investigaciones sobre estilos de gestión, sostiene que en la percepción del clima institucional influyen tres grupos de VARIABLES.

La primera de ellas son las CAUSALES referidas a estructuras de la institución y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras.

Referente a las variables INTERMEDIARIAS, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos institucionales, al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras.

Las variables FINALES, son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la institución en la productividad, ganancias y pérdida.

Es pertinente mencionar que es de interés profundizar en las variables consideradas como INTERMEDIARIAS, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello se rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio.

Para Brunet (2011) las variables abarcan los siguientes elementos: 1. La envergadura del control administrativo (span of control). 2. El tamaño de la organización (número de empleados). 3. El número de niveles Jerárquicos. 4. La relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización. 5. La configuración jerárquica de puestos (organigrama). 6. El grado de centralización de la toma de decisiones. 7. La especialización de funciones y tareas. 8. El aspecto normativo. 9. La formalización de procedimientos organizacionales. 10. El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas. En lo que se refiere a la variable proceso organizacional, ésta se manifiesta sobre los siguientes elementos: 1. El liderazgo. 2. Los estilos y niveles de comunicación. 3. El ejercicio del control. 4. El modo de la resolución de conflictos. 5. El tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos. 6. El Clima de Trabajo en las Organizacional. 7. Los incentivos utilizados para motivar a los empleados. 8. El mecanismo de selección de los empleados. 9. El estatus y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades. 10. Los mecanismos para socializar a los empleados. 11. El grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea.

Lewin (1951), sostiene que estas variables inciden en el rendimiento del individuo en su trabajo junto a sus características personales, también afecta la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Cuando se refiere a características personales está hablando, por nombrar algunas, de la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la institución se refiere.

## Universidad Abierta Interamericana

---

Las teorías que sustentan el clima institucional se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad, alto rendimiento o de lo contrario, un ambiente de insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento. Los dos autores coinciden en afirmar que la salud de la institución puede ser afectada por conflictos internos o externos, como así también por el deficiente uso de los recursos de los que se dispone generando turbulencias en el clima institucional.

Desconocer estas variables o no tenerlas en cuenta genera una fractura organizacional, hay escuelas, que fijan sus objetivos solamente en lo pedagógico pero no tienen en cuenta el desarrollo de políticas respecto a su personal, como así tampoco con la sociedad en la cual conviven y de esta forma se les hace más difícil el logro de sus objetivos

## La teoría del caos aplicada al clima institucional

Azzerboni(2014) sostiene que toda institución debe ser estudiada bajo esquemas caóticos,aunque aclara,no nos referimos a que la institución sea un caos, sino que partimos de tomar en cuenta la naturaleza dinámica de las escuelas y su carácter racional.Es justamente la infinidad de sus relaciones y sus procesos la que les confiere la complejidad que las identifica.

Luego prosigue diciendo, hay que considerar a las instituciones como ambientes turbulentos (alejados de la paz y tranquilidad de los cementerios),necesitando por ello lo que podríamos denominar una organización caótica tanto como al ambiente que pertenecen.

Harf (2014) acota que,hablar de turbulencias es hacer referencia a lo inesperado,por lo tanto visto casi siempre como algo negativo y opuesto a la posibilidad de una buena conducción institucional.La teoría del caos brinda recursos conceptuales para comprender las turbulencias haciendo que se elimine el carácter habitualmente negativo que se les adjudica para pasar a ser analizadas desde la dimensión positiva que portan, en la medida que son entendidas como posibles mejoras en la gestión .

Para Prigogine(1984)la teoría del caos sustenta la existencia de procesos aleatorios(caóticos) sin dejar de considerar que al mismo tiempo, existen algunos procesos que no son caóticos, sino ordenados.Plantea que los sistemas son predecibles, es decir,los que nos brindan un cierto grado de seguridad al poder anticipar lo que sucederá a continuación, pero repentinamente,empiezan a desordenarse y a hacerse caóticos pudiendo eventualmente alcanzar una nueva estabilidad.

Lo que se puede observar,comenta el autor, es que durante ese periodo de desorden son imposibles las predicciones.

Por otro lado sostiene que lo impredecible conduce a lo nuevo, siempre y cuando sea registrado por los actores institucionales.

Poincaré (1908)afirma en sus trabajos que si intentan la predictibilidad exacta siempre se cometerán errores, pero no es por ignorancia o el limitado conocimiento de lo real lo que provocaría este efecto multiplicativo del error, sino que este efecto se debe a la configuración misma de la realidad, ya que es ella la que tiene estas evoluciones erráticas.

En la teoría del caos, Prigogine (1984) establece tres conceptos claves: el control, la creatividad y la sutileza.

- El control: desde la teoría del caos se estaría en condiciones de comprender que en tanto los sistemas caóticos no son predecibles, manipulables y controlables, tener el control de todo es imposible. Podríamos de este modo comprender y aceptar que la incertidumbre y la contingencia son fenómenos que acompañan toda la vida de los individuos.
- La creatividad: aceptada la incertidumbre como una característica de la vida, surgirá la creatividad. El caos es destrucción y creación al mismo tiempo.

## Universidad Abierta Interamericana

---

- La sutileza: pone el acento a la atención en los pequeños detalles saliendo de posiciones rígidas y controladoras y sostiene que la incertidumbre la ambigüedad y la imaginación están en la base de esta atención. Esto sin duda genera cambios significativos en las personas y en las instituciones.

Teniendo en cuentas a la teoría antes enunciada se puede concluir que el caos convive en cualquier institución escolar, alternando periodos de equilibrio original con periodos de desequilibrio (caos) para luego a través de la creatividad, el consenso, la sutileza y el control constituir una nueva estructura, denominada disipativa, la cual es una estructura perfectamente ordenada. Este sistema alternara cíclicamente este tipo de organización.

### **Análisis teórico de la incidencia del liderazgo y el rol directivo sobre el clima institucional**

El ejercicio diario de los directivos incide directamente en el éxito de las instituciones. Por ello, es fundamental que cuenten con las características y habilidades necesarias de un líder como así también las técnicas de dirección necesarias para que les permitan gestionar de manera satisfactoria las organizaciones que lideran, partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol directivo y cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional. Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas (demandas, ubicación geográfica, recursos, antigüedad entre otras). La manera como se manifiesta el clima organizacional y el ambiente interno de las instituciones, repercute en el comportamiento del individuo y por consiguiente en la productividad del colegio o cualquier organización, lo afirma Ramos Moreno (2012).

Por otro lado Morse y Reimer (1956) en sus estudios realizados sobre la incidencia que tenía el rol directivo y el liderazgo autoritario (gestión sin participación de los empleados.) Sobre los resultados de producción, se comprobó, según los autores, que bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan sólo de un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo que afectaban en forma significativa el clima laboral.

Puede deducirse que el clima institucional se satura y fractura cuando no se cuenta con el consenso de todos los actores involucrados en la institución generando una situación de tensión típica que se presenta en interior de un equipo de trabajo en donde la participación de ellos frente a la toma de decisiones es mínima, si bien incrementa la productividad el beneficio es únicamente para la organización. La lealtad y el interés frente al desempeño laboral disminuye, creando una consecuencia negativa tanto para la escuela como para el empleado, ya que este hecho genera grandes pérdidas a largo plazo viéndose afectada la eficacia de la organización, mientras que para el empleado su satisfacción disminuirá en razón de sus necesidades de logro y autorrealización. *Goleman (1998)*

Por su parte Brunet (2011) en su libro *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* sustenta que es determinante el desempeño y el liderazgo del director, ya que este ayuda a mejorar el clima institucional, a su vez, este, tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente.

Se desprende de este apartado que el rol y estilo de liderazgo que ejerce un superior directivo, incide directamente en el comportamiento del grupo, y las tareas que los empleados realizan influyendo de manera significativa sobre la percepción del clima institucional que estos tienen.

## **Universidad Abierta Interamericana**

---

Cabe pensar que en oposición a esto una buena percepción del clima institucional genera mayor satisfacción laboral, como así también crecimiento en el equipo escolar.

### **Encuadre metodológico**

Para la confección de esta tesis se realiza un análisis documental bibliográfico. Se busca establecer si el objetivo general , (***Identificar en distintas teorías, si el liderazgo y el rol directivo se correlacionan o inciden directamente en el clima institucional***), se cumple.

### **Objetivos específicos:**

- ***Caracterizar los distintos estilos de liderazgos para comprender por qué ante una misma problemática se toman decisiones diferentes, modificando el clima institucional.***
- ***Analizar, contrastar y comparar el marco teórico para alcanzar el objetivo general.***
- ***Identificar qué factores condicionan al clima institucional en el quehacer escolar.***

## Conclusión

Según el análisis bibliográfico y documental respecto del objetivo de estudio “La incidencia del liderazgo y el rol directivo en el clima institucional, tomando como referencia diferentes teorías podemos concluir en una serie de puntos que destacaremos sintéticamente a continuación:

- El liderazgo y el rol directivo inciden directamente en el clima institucional, porque las tareas y funciones generales que estos desarrollan dependen de la destreza, poder de mando y conocimiento que los mismos tengan a la hora de tomar decisiones concretas en momentos específicos en pos de conseguir, los objetivos que son propios de una institución educativa. También hay otros factores condicionantes como al tamaño de la institución, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual, la comunidad en que la escuela está inmersa o las posibilidades y limitaciones de los recursos que posean, ya sean de carácter edilicio, humano o financieros, sin descuidar la motivación del personal y el caos que se evidencia en una institución donde lo real y urgente se confunde con lo planeado y deseado, este tiene su origen en cada escuela, pero también su solución dentro de la misma.
- Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de liderazgo. Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización. De acuerdo a qué tipo de liderazgo se ejerza en la institución y qué rol asuma cada director, la gestión educativa se ve más fortalecida o no.
- La importancia de los directores como líderes pedagógicos activos es fundamental, ya que son los que van a guiar, sugerir, integrar, mantener y desarrollar todos los recursos para lograr calidad educativa a través de la gestión curricular considerando qué tipo de conocimientos se ha de valorar por sobre otros y cómo se abordaran los mismos siempre partiendo de la realidad educativa de cada institución.
- Algunas normativas están obsoletas (por atemporales) ya que la sociedad en la que vivimos evoluciona más rápido que ellas, perdiendo vigencia en la era de la comunicación global pero crisis es igual a oportunidad ya que el caos es destrucción y creación al mismo tiempo.
- No existe una teoría que garantice el éxito.
- Ninguna teoría influye más que otra, porque cada institución es única y su cultura institucional no se repite, pero estas pueden complementarse

y aplicarse para ayudar a identificar su problemática, comprenderla y aceptarla para luego modificar el clima institucional.

- Comprender y anticipar qué variables pueden modificar el clima institucional sirve para retomar a la tranquilidad organizativa y salir del caos escolar.
- El clima institucional regula e influye en el comportamiento de todos los actores institucionales.

Anteriormente se ha hablado de que el liderazgo y el rol directivo inciden y afectan al clima institucional, todo licenciado en gestión tiene el compromiso ineludible de conocer las características que rigen o afectan el normal desempeño de las organizaciones para neutralizarlas o las, según sea el caso. Se espera que el futuro director, encuentre en esta tesis herramientas teóricas para poder analizar lo que sucede, con respecto al clima de su institución, sumado a su experiencia para lograr los objetivos propuestos de manera consensuada por todos los actores institucionales.

### Bibliografía consultada:

- Aguerro, Inés. "La escuela que aprende". Editorial Troquel. Argentina 1996.
- Antúnez, Serafín y Joaquín, Gairin. "La organización escolar: prácticas y fundamentos". Editorial Grao. Barcelona 1994.
- Azzerboni, Delia y Harf, Ruth. "Construcción de liderazgos en la gestión educativa". Editorial Novedades educativas. Buenos Aires/México 2014.
- Azzerboni, Delia y Harf, Ruth. "Conduciendo la escuela". Editorial Novedades educativas. Buenos Aires/México 2014.
- Azzerboni, Delia y Harf, Ruth. "Estrategias para la acción directiva". Editorial Novedades educativas. Buenos Aires/México 2014.
- Blejmar, B. "Gestionar es hacer que las cosas sucedan". Editorial Novedades educativas. Buenos Aires 2005.
- Censo nacional docente. Argentina 2004.
- Dirección General de Cultura y Educación. Aportes para la gestión educativa/diseños curriculares. Argentina 2005/10.
- Estatuto del docente nacional. Argentina 1958.
- Forehand y Gilmer. "Environmental variations in studies of organizational climate". Bulletin 1964.
- Frigerio, Graciela y M, Poggi. "Las instituciones educativas Cara y Ceca". Editorial Troquel. Argentina 1992.
- Gairín Sallán, Joaquín y Castro Ceacero, Diego. "Competencias para el ejercicio de la Dirección de Instituciones Educativas". Editorial Fidecap. Lima 2011.
- Gento Palacios, Samuel. "Gestión y supervisión de centros educativos". Editorial Euned. Argentina 1994.
- House, E. "Evaluación, ética y poder". Editorial Morata. Madrid 2000.
- Kahr, Mónica. Tesis "Clima institucional Escolar y Gestión directiva. UAI. Buenos Aires 2010.
- Marturet, Margarita y Bavaresco, Patricia. "El trabajo del director y el proyecto de la escuela". Ministerio de Cultura y Educación. Argentina 2010.
- Mazzadra, Florencia y Bilbao, Rocío. "Ideas para fortalecer a los directores de escuela, figuras clave en el proceso de aprendizaje". Editorial Cippec. Argentina 2011.
- Ministerio de Cultura y Educación. "Cursos para directores de instituciones educativas". Argentina 1998/10.
- Nicastro, Sandra. "La historia institucional y el director en la escuela. Versiones y relatos". Editorial Paidós. Buenos Aires 1997.
- Prigogine, I y Stegers, L. "Order out of chaos: man's new dialogue with nature". Editorial Bantam book New York 1984.

## Universidad Abierta Interamericana

---

- Real Academia Española. Diccionario de la española 22° Ed Madrid: Espasa 2001.
- Rodríguez Mansilla, Darío. "Gestión organizacional". Editorial Uia. México 1996.
- Sange, P "Escuelas que aprenden". Editorial Norma. Buenos Aires 2000.
- Wolman, Benjamín. "Diccionario de Ciencias de la Conducta". México D.F. 1984.
- Zahora, Mónica. Tesis "El directivo ¿construye equipos de trabajo? UAI cede centro 2009.
- Zorrilla Fierro, Margarita. "¿Qué relación tiene el maestro con la calidad y la equidad en educación?" Ensayo. México 2002.

### **Bibliografía citada:**

- Estatuto del docente nacional. Argentina 1958.
- Forehand y Gilmer. "Environmental variations in studies of organizational climate". Bulletin 1964.
- Prigogine, I y Stegers, L. "Order out of chaos: man's new dialogue with nature". Editorial Bantam book New York 1984.
- Wolman, Benjamín. "Diccionario de Ciencias de la Conducta". México D.F. 1984.
- Frigerio, Graciela y M, Poggi. "Las instituciones educativas Cara y Ceca". Editorial Trovel .Argentina 1992.
- Gento Palacios, Samuel. "Gestión y supervisión de centros educativos". Editorial Euned.Argentina1994.
- Antúnez, Serafín y Joaquín, Gairin. "La organización escolar: prácticas y fundamentos". Editorial Grao.Barcelona1994.
- Aguerrondo, Inés. "La escuela que aprende". Editorial Troquel. Argentina 1996.
- Rodríguez Mansilla, Darío. "Gestión organizacional". Editorial Uia. México 1996.
- Nicastro, Sandra. "La historia institucional y el director en la escuela. Versiones y relatos". Editorial Paidós. Buenos Aires1997.
- Ministerio de Cultura y Educación. "Cursos para directores de instituciones educativas". Argentina 1998/10.
- House, E. "Evaluación, ética y poder". Editorial Morata. Madrid 2000.
- Sange, P "Escuelas que aprenden". Editorial Norma. Buenos Aires 2000.
- Real Academia Española. Diccionario de la española 22° Ed Madrid: Espasa 2001.
- Zorrilla Fierro, Margarita. "¿Qué relación tiene el maestro con la calidad y la equidad en educación?" Ensayo. México 2002.
- Censo nacional docente. Argentina 2004.
- Blejmar, B. "Gestionar es hacer que las cosas sucedan". Editorial Novedades educativas. Buenos Aires 2005.

## Universidad Abierta Interamericana

---

- Dirección General de Cultura y Educación. Aportes para la gestión educativa/diseños curriculares. Argentina 2005/10.
- Zahora, Mónica. Tesis “El directivo ¿construye equipos de trabajo? UAI sede centro 2009.
- Kahr, Mónica. Tesis “Clima institucional Escolar y Gestión directiva.UAI. Buenos Aires 2010.
- Marturet, Margarita y Bavaresco, Patricia. “El trabajo del director y el proyecto de la escuela”. Ministerio de Cultura y Educación .Argentina 2010.
- Mazzadra, Florencia y Bilbao, Rocío. “Ideas para fortalecer a los directores de escuela, figuras clave en el proceso de aprendizaje”. Editorial Cippec. Argentina2011.
- Gairín Sallán, Joaquín y Castro Ceacero, Diego. “Competencias para el ejercicio de la Dirección de Instituciones Educativas. “Editorial Fidecap. Lima 2011.
- Azzeroni, Delia y Harf, Ruth. “Construcción de liderazgos en la gestión educativa”. Editorial Novedades educativas. Buenos Aires/México2014.
- Azzeroni, Delia y Harf, Ruth. “Conduciendo la escuela”. Editorial Novedades educativas. Buenos Aires/México 2014.
- Azzeroni, Delia y Harf, Ruth. “Estrategias para la acción directiva”. Editorial Novedades educativas. Buenos Aires/México2014.

## Anexo 1

- a) Desempeñar digna, eficaz y responsablemente las funciones inherentes al cargo.
- b) Observar dentro y fuera del servicio donde se desempeñe una conducta que no afecte la función y la ética docente.
- c) Formar a los alumnos en las normas éticas y sociales con absoluta prescindencia partidaria y religiosa, en el amor y respeto a la patria, y en el conocimiento y respeto de la Constitución Nacional y la Constitución Provincial.
- d) Ampliar su cultura y su formación pedagógica, procurando su perfeccionamiento.
- e) Conocer, respetar y cumplir el presente estatuto.
- f) Cumplir las normas que se dicten para la mejor organización y gobierno de la enseñanza.
- g) Respetar las normas sobre jurisdicción y vía jerárquica en lo docente, administrativo y disciplinario.
- h) Declarar bajo juramento los cargos y/o actividades oficiales o privadas computables para la jubilación que desempeñe o haya desempeñado.
- i) Declarar y mantener actualizado su domicilio ante el establecimiento o repartición donde preste servicios, el que subsistirá a todos los efectos legales, mientras no denuncie otro nuevo.
- j) Declarar en los sumarios administrativos ordenados por autoridad competente siempre que no tuviera impedimento legal para hacerlo.
- k) Mantener el secreto, aún después de haber cesado en el cargo, de los asuntos del servicio que por su naturaleza o en virtud de disposiciones especiales sea necesario.

## ARTICULO 6º

A: Sin reglamentar.

B: Entiéndase por "función docente" aquélla que debe desempeñar el agente en su cargo, conforme lo establece el estatuto del docente, su reglamentación y demás normas vigentes.

Entiéndase por "ética docente" el respeto de los derechos fundamentales consagrados en la Constitución Nacional y Provincial y las leyes que reglamentan su ejercicio.

C: Sin reglamentar.

D: Sin reglamentar.

E: El superior jerárquico al momento de la toma de posesión de un cargo (titular, provisional y/o suplente) pondrá al docente en conocimiento mediante instrumento idóneo de los derechos y obligaciones que establece el Estatuto del Docente y su reglamentación.

F: Sin reglamentar.

## Universidad Abierta Interamericana

---

G: Sin reglamentar.

H: La declaración jurada deberá formularse por escrito en forma simultánea con el acta de toma de posesión del cargo respectivo y en cuanta oportunidad se le requiera.

I: La obligación de declarar el domicilio deberá ser cumplida en el acto de toma de posesión del cargo. Cuando el docente cambia su domicilio está obligado a comunicarlo dentro de los cinco (5) días hábiles de producido el mismo al establecimiento donde presta servicios, el que a su vez lo pondrá en conocimiento de la Dirección de Personal en forma inmediata para su registro en la correspondiente foja.

J: Sin reglamentar.

K: En caso de disposiciones especiales que requieran declarar el carácter secreto de la información institucional, el mismo deberá emanar orgánicamente de resoluciones del Director General de Escuelas y Cultura.