
El liderazgo y la dirección en las escuelas de calidad

Leadership and management in quality schools

Eugenio Arboleda Becerra¹

PH. D. (C) en Educación.

Docente de tiempo completo en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria

profe.eugenio.arboleda@iensecan.edu.co

Juan Carlos Cardona Acosta²

ORCID: 0000-0003-2928-3684

PH. D. (C) en Educación.

Docente Ocasional de la Institución Universitaria Pascual Bravo - Facultad de Ingenierías. Miembro del Grupo de Investigación en Calidad y Productividad - Qualipro.

juan.cardona@pascualbravo.edu.co

Resumen. Hablar de liderazgo y dirección en las escuelas de calidad educativa es un tema complejo debido a que en ella se ven implicados muchos y variados factores determinantes, los cuales desencadenan regularmente en algún tipo de conflicto. Por ello, este artículo tiene como objetivo principal dar a conocer algunas perspectivas del conflicto, deteniéndose principalmente en la visión tecnocrática-positivista, la visión hermenéutico-interpretativa y la visión crítica del conflicto. Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se caracteriza por tener un enfoque cualitativo, de tipo descriptiva y con un diseño no experimental-transaccional, bibliográfico, donde se logra contrastar la realidad en cuanto a la educación de América Latina y de esta forma vislumbrar un panorama en cuanto a la calidad y la equidad de la educación en dicho contexto. A su vez, para la realización de la misma se utilizó como técnica de recolección de datos, la observación documental y el análisis de contenido. Los resultados de este trabajo demostraron que es necesario tener en cuenta que el papel y la valoración del conflicto en la organización escolar están sujetos a la racionalidad desde la que se emite el juicio. Partiendo de esta premisa, tres visiones sobre el conflicto generan posturas y modos de actuar diferentes frente a la misma situación.

Palabras clave: Educación de calidad, dirección, liderazgo.

Abstract. Talking about leadership and management in educational quality schools is a complex issue because many and varied determining factors are involved in it, which regularly trigger some type of conflict. For this reason, this article's main objective is to present some perspectives of the conflict, focusing mainly on the technocratic-positivist vision, the hermeneutic-interpretative vision and the critical vision of the conflict. From the methodological point of view, this research is characterized by having a qualitative approach, of a descriptive type and with a non-experimental-transactional, bibliographical design, where it is possible to contrast the reality regarding education in Latin America and in this way glimpse an overview of the quality and equity of education in that context. In turn, for the realization of the same was used as data collection technique, documentary observation and content analysis. The results of this work showed that it is necessary to take into account that the role and assessment of the conflict in the school organization are subject to the rationality from which the judgment is issued. Starting from this premise, three visions of the conflict generate different postures and ways of acting in the face of the same situation.

Keywords: Quality education, management, leadership

1. INTRODUCCIÓN.

Es de conocimiento general que en la mayoría de países de centro y Suramérica una gran cantidad de niños abandonan las instituciones educativas a temprana edad. Algunos de los principales motivos para que esta lamentable situación ocurra se debe a las diferentes situaciones sociales que suelen presentarse en su entorno y a la falta de recursos económicos, los cuales hacen de la educación un calvario complejo de superar para los estudiantes.

De igual forma, constantemente se pueden evidenciar las precarias condiciones que tienen que afrontar algunos estudiantes para tomar sus clases, así como las odiseas por las que a diario muchos niños, jóvenes y adolescentes deben atravesar para recibir sus lecciones, en muchas ocasiones exponiendo su integridad personal.

También es frecuente encontrar como muchos profesores orientan sus asignaturas con herramientas poco funcionales o inadecuadas para el desarrollo de su actividad docente en muchos territorios de nuestra región.

Estos son solo algunos factores que dificultan alcanzar altos estándares de calidad educativa en nuestros países.

Por ello se hace menester implementar reformas que no se queden en buenas intenciones o en el papel, coloquialmente hablando. Se requieren transformaciones que generen un gran impacto en el desarrollo integral de los educandos y que trasciendan el rosario de artículos que solo cumplen su función en los libros, se necesita una verdadera aplicación de todas aquellas reformas que se están estancando en los anaqueles.

Se puede inferir que es hora de que se comience a evidenciar la calidad educativa desde lo social, cultural, económica y política, se debe proveer a los estudiantes de las herramientas que les faculten desarrollar las habilidades necesarias para afrontar las diferentes vicisitudes que afrontan a diario. La calidad educativa es un proceso que inicia con el primer bocado de comida y culmina en el momento en el cual el estudiante puede dormir. Es un proceso que no solo consiste en la transmisión y recepción de información a través de algún canal (aula física, aula virtual, radio, etc.), sino que es un asunto complementado de disímiles aspectos, todos ellos de gran relevancia para la consecución de los objetivos esperados.

Hablar de calidad educativa es un tema complejo debido a que en ella se ven implicados muchos y variados factores determinantes. Por lo tanto, la educación de calidad en sí, no la podemos definir de una manera simplificada o a priori. Para que exista una educación en ese nivel se deben tomar en cuenta aspectos sustanciales como la eficiencia, la relevancia y la equidad, entre otros.

Las diferentes normas y leyes que regulan los sistemas educativos de los países de la región centro y suramericana tienen en común establecer que todo individuo tiene derecho a recibir educación, sin embargo, existe conciencia también de que en la praxis no siempre se puede ejercer ese derecho por parte de todos los que lo desean. A lo anterior, se suma que por lo general cada cambio de gobierno estipula nuevas reformas educativas, en muchas ocasiones, sin analizar si la anterior fue funcional o la que implementarán será fructífera y conducente al logro de los resultados esperados.

Los docentes desempeñan un papel preponderante dentro de la calidad educativa, ya que son parte medular del proceso enseñanza – aprendizaje - evaluación. Adicional a ello, es de quienes cada

padre de familia espera sean unos buenos maestros, para que su hijo adquiriera los conocimientos necesarios que les permitan triunfar en la vida.

Estamos en un mundo fluctuante, por ello es que la educación debe estar en una constante evolución y debe ser cada vez más vinculante e inclusiva y en ella debe interactuar tanto el área administrativa de los centros educativos, como los padres de familia, los docentes y los estudiantes, entre otros. La educación de calidad es clave para la igualdad entre los géneros, la seguridad humana, el desarrollo de las comunidades y el progreso de las naciones.

2. LA DIRECCIÓN EN LAS ESCUELAS DE CALIDAD.

Para promover y ofrecer una educación de calidad es importante centrar su atención en el nivel de preescolar, ya que lo que se aprende desde los cero a los seis o siete años de edad es lo que se va a reflejar a lo largo de la vida. Ahora bien, no se garantiza el éxito de un proceso de evaluación si no se tiene una visión sostenible, que satisfice las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, en la calidad educativa y el bienestar social.

Analizar las principales variables que intervienen en la inequidad y la desigualdad de los sistemas educativos, tanto en cobertura como en acceso a la educación en América Latina, permite comprender que es necesario que se mire hacia adelante, se garantice inversión en la educación inicial, se contraten buenos maestros con un buen incentivo salarial, se brinde alta tecnología, enlaces nacionales, se trabaje en pro de la cultura familiar y se fortalezca la educación internacional. Estas medidas permitirían desde la acción educativa, la formación de ciudadanos participativos, críticos, autónomos, creativos, sensibles, éticos y comprometidos con el entorno natural y la preservación de la cultura.

Analizando el concepto de calidad en el área de negocios, se enuncia como la ausencia de defectos, lo cual en un ser humano es imposible y difícil de medir debido a que estamos en un constante cambio. Concebir al maestro como parte de la cadena de producción que solo es parte del producto final es una idea errónea.

Como se puede interpretar el producto final que en este caso es el “alumno” está expuesto a una serie de factores internos como la motivación, sus experiencias propias, ideas e intereses, y por otro lado factores externos como la cultura, la familia, la sociedad. Mientras que estos factores estén operando en el individuo no se puede controlar al cien por ciento la calidad del resultado que se verá en dicho alumno.

Dicho de otra forma, se puede plantear que un producto, hablando en términos de negocios, está bajo un proceso que se estandariza, y en la mayoría de los casos se somete a un proceso formal compuesto de manuales y actores que cumplen su rol bajo las mediciones que la misma entidad territorial establece.

En el caso de un estudiante, el profesor es responsable del input que está proporcionando al educando, más no del cien por ciento de output, teniendo en cuenta los factores antes mencionados. Ciertamente la escuela como parte inicial y final de la cadena es responsable de ofrecer la mejor calidad posible con los recursos que cuente, aunque en ocasiones no se ofrece lo necesario para desempeñar la actividad, aun así se tiene la obligación de entregar todo por la convicción y la vocación.

El dilema desde el tema de cómo evaluar la eficiencia de una educación de calidad hace evidente que lo que se quiere es proporcionar algo mejor y que esto sea para todos. Estas dos cosas son muy distintas dependiendo de cómo se quiera definir o con cuales lentes se pretenda observar, dado que si se piensa en calidad en términos económicos se demandaran otros aspectos diferentes a si la mirada es en términos de la lógica pedagógica.

Importante anotar que es notoria la carencia de especialistas en el área de la educación que aporten a la ecuación de la calidad educativa, no solo en la crítica sino que se involucren en el tema de propuestas que ayuden a superar este fascinante reto al que se enfrentan en la actualidad.

La idea principal sobre la calidad en la educación es no menospreciar la medición, dado que los datos que se arrojan son valiosos, en tanto que son recursos que ayudan a la toma de decisiones. Sin embargo, se debe hacer una reinterpretación de los datos para que tenga un efecto positivo hacia el largo plazo, a su vez que se puede meter en un contexto más amplio que beneficie y soporte a nivel global. No solo entender que existe calidad en la educación cuando se ve reflejado en la medición de logros de aprendizaje, es hacer un replanteamiento de los diversos factores y actores que participan en cada nivel.

Otros actores que son fundamentales para la participación de la evaluación son la comunidad, las familias, las empresas entre otros, se requiere conocer de su opinión y aportes de alguna forma, pero estos representan un desafío en cuanto al grado de interés en colaborar con la evolución.

En el mismo orden de ideas, la igualdad de oportunidades en educación requiere que no solo esta se dé en el acceso, sin que ésta se manifieste en aspectos como la calidad que se brinda y los logros que los alumnos obtienen hablando desde lo cognitivo, hasta lo afectivo y social.

Para concluir con la temática de igualdad en la educación, se resume que no basta con proporcionar acceso a todos, sino que, como se mencionaba anteriormente, es menester la estandarización de programas educativos, dado que ayuda en buena proporción a considerar si se está ofreciendo lo mismo a todos. En esta consideración cabe responsabilidad tanto de los gobiernos como de los sistemas educativos de proporcionar todo lo necesario para que esto sea posible ofreciendo todo tipo de recursos tanto financieros, como humanos y materiales, esto con el fin de que los estudiantes alcancen su mejor aprendizaje, participación y desempeño.

Es importante mencionar que en América latina se está muy por debajo de lo que se espera en términos de calidad comparados con países de Norteamérica y Europa en términos de acceso a la educación, infraestructura, tecnologías y oferta académica adecuada.

Para finalizar, la evaluación es una tarea que no se debe ver desde una perspectiva de contextos iguales, y de no excluir a ninguno de los actores involucrados, además de ver las afectaciones a largo plazo de las acciones educativas en el presente, siempre debe ser usada para considerar la mejora en todos los ámbitos, todos los niveles, todos los recursos, siempre para fortalecer la calidad en la educación.

Desde la racionalidad educativa tradicional no es posible comprender el conflicto, de allí sus respuestas y contradicciones, para analizar el conflicto, es necesario definirlo y para los autores el conflicto es como afirma Jares (1997), “un tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes”. Es decir, el conflicto es, en esencia, un fenómeno de incompatibilidad entre personas o grupos.

2.1 La visión tecnocrática-positivista del conflicto.

La disfuncionalidad que se asocia al conflicto es la razón por la cual se busca evitarlo, la sociedad modelo sería aquella en donde no exista el conflicto, al caso escolar, las normas básicas y el refuerzo de estas mediante el currículo oculto, buscan crear una realidad “la conflictiva” respaldada por los currículos que establecen una red de supuestos, naturalizando los límites de legitimidad luego de ser internalizados por los estudiantes.

Al caos organizativo, la perspectiva sobre el conflicto no cambia mucho, siendo así que la organización escolar solo es viable si no hay conflicto o se puede prever y minimizar. Como se cita a Britto (1991) en Pérez y Gutiérrez (2016) “la gestión de la escuela sólo será estable, facilitada y facilitadora, cuando sea posible prever y minimizar los conflictos”. Señalando al igual que el autor que entre las explicaciones se asegura que es una desviación emocional que perjudica la tarea, por ello es necesario un minucioso control sobre las actividades, analizar las causas del conflicto y evitar que se produzca.

En el plano opuesto de esta racionalidad se encuentra la eficacia en la gestión de la escuela, en donde el conflicto es una variable fundamental, dado que la eficacia presenta un bajo nivel de conflictividad. En este sentido, los indicadores de calidad buscan resolver, atenuar y prever el nivel y alcance de los conflictos. Bajo esta perspectiva, controlar el conflicto no implica sometimiento, el directivo o líder escolar tiene por función garantizar una producción óptima y una satisfacción máxima de los colaboradores.

Dentro de las características de esta racionalidad está el papel del conflicto en la teoría y la práctica. La mala planeación o previsión da pie al conflicto, razón por la cual las decisiones se toman en la teoría y deben ser ejecutadas por los gestores en la práctica.

Otra característica gira en torno a la necesidad imperante de neutralidad, y si el conflicto no es ajustable desde esta perspectiva se etiqueta como ideológico-político, así el conflicto es una cuestión técnica y por ende su respuesta, que es tomada por una minoría y despoltiza a sus miembros donde estar en desacuerdo es para los “conflictivos” de modo peyorativo.

El consenso no se propone en términos de acuerdos, se expande un imaginario de tolerancia, en donde se silencian los conflictos, la diversidad de intereses y se impone una determinada organización escolar.

2.2 La visión hermenéutico-interpretativa del conflicto.

Esta perspectiva rechaza la visión mecanicista anterior, el conflicto es entonces una situación única e irrepetible, ligada a la interpretación de los miembros de la organización escolar. Sin embargo, resulta una visión individualista que deja de lado las adhesiones grupales, los intereses en común sin preocupaciones compartidas o coaliciones. En esta racionalidad el conflicto tiene aspectos positivos debido a que estimula a los líderes a promover un bajo nivel de conflicto. El conflicto se entiende como un problema de percepción aun cuando no sea de esta manera.

Desde el planteamiento interpretativo, se busca cambiar lo que se piensa sobre lo que se hace por ende la solución a los conflictos siempre estará relacionada con el cambio de la percepción de los individuos. Así el manejo del conflicto se torna conservador, bajo la premisa de que algunos grupos sociales perciben de manera más conflictiva su realidad, dando solución al conflicto cuando dichas personas “comprenden” los errores que contienen sus propias ideas. Bajo esta mirada, la solución a

los conflictos se realiza a través del mejoramiento del funcionamiento de grupo, la comunicación y las relaciones humanas (de individuos totalmente descontextualizados) donde si bien es la percepción causante de múltiples conflictos no lo es para todo ni explican en toda complejidad la gama de conflictos posibles.

Este enfoque deja de lado un aspecto fundamental en el trabajo con el conflicto y es que: “Al analizar y/o afrontar un conflicto para su resolución es imprescindible preguntarse por el contexto o escenario en el que se produce, los móviles o intereses que lo han causado, las posiciones que ocupa cada una de las partes en oposición y las estrategias o tácticas que han usado los líderes responsables de mitigar estos; cuestiones que hacen referencia a la necesaria comprensión global y contextualizada -sincrónica y diacrónicamente- del conflicto, y no únicamente a sus aspectos relativos al proceso” Jares (1997).

2.3 El conflicto en la perspectiva crítica de la calidad y el liderazgo.

En esta perspectiva, el conflicto es algo natural y necesario para el cambio social, fundamental para la transformación de las estructuras educativas de calidad, fin último de la teoría crítica de la educación. En este sentido, desde este paradigma “no sólo se admite, sino que también se favorece el afrontamiento de determinados conflictos desde una perspectiva democrática y no violenta, lo que podemos denominar la utilización didáctica del conflicto, que suponga el cuestionamiento del propio funcionamiento de la institución escolar, y, con ello, la correlación de fuerzas que en la misma existen”. Jares (1997).

Dada la dinámica, el interés no es únicamente el de mejorar el funcionamiento de la organización, sino también mejorar el ambiente laboral a través de los procesos colaborativos de la gestión escolar. La enseñanza instrumental es rechazada donde solo importan los productos y los resultados basados en objetivos operativos, ignorando que la escuela es en sí un escenario cultural, de negociación y contraste cultural. Es decir, como afirman Pérez y Gutiérrez (2016) que al hablar de conflicto “se requiere desarrollar una visión alternativa, fundamentada en valores públicos, democráticos y colectivos, que sitúe la existencia del conflicto como elemento consustancial e “insoslayable del fenómeno organizacional”, necesario para la vida, en general, y para el desarrollo organizativo de las escuelas.

Para la comprensión de la organización es indispensable diferenciar sus dos dimensiones: nomotética y la idiográfica. La primera relacionada con lo formal, oficial, lo burocrático, la segunda con lo impredecible, lo informal, la compleja red de relaciones en una multiplicidad de vías no reguladas. La dialéctica entre estos dos espacios hace que el análisis sobre la escuela deba, sin duda, entenderse como una organización “cuyas metas y procesos son inestables y conflictivos, más que racionales y estables”.

Ahora bien, un directivo docente tiene diversas formas de responder ante el conflicto siguiendo a Rahim (1990) citado en Munduate, Ganaza, & Alcaide (1993) la distinción y clasificación de los estilos de dirección ante el conflicto se dan desde cuatro aproximaciones:

La aproximación de dimensión única: Esta aproximación distingue entre dos modos o estilos de conducta conflictiva: la cooperación y la competición.

2.3.1 La aproximación de los tres estilos: señalando tres maneras de manejar el conflicto; la no confrontación, la orientación hacia la solución y el control.

2.3.2 La aproximación bidimensional con cuatro estilos: Solución de problemas, rivalizar, complacer e inacción. Dinámica planteada en proporción al interés en los propios resultados y los resultados de los otros.

2.3.3 La aproximación de las dos dimensiones: dominar o forzar, retirada, suavizante, compromiso y solución de problemas. Dinámica planteada en proporción al interés en la producción y en las personas.

Cabe aclarar que el contexto en la escuela es mucho más complejo que en un ámbito empresarial, sin embargo, bajo la situación actual en la que los directivos docentes son más administradores que licenciados no está demás analizar la postura de estos. Situaciones que se presentaran de acuerdo con la postura del directivo docente y sus intereses en la convivencia escolar.

3. LA NATURALEZA CONFLICTIVA DE LAS ESCUELAS.

Partiendo de entender la escuela como una organización, hace que el conflicto sea intrínseco a esta, donde confluyen conflictos propios y de la sociedad. Los autores señalan el énfasis en la dimensión micropolítica de la escuela que se condiciona por las políticas generales y educativas dominantes en determinados periodos de tiempo.

La teoría de la micropolítica de la organización escolar es, entre muchas, la más acertada, dado que se reconocen los conflictos que se dan de forma simultánea: culturales, políticos y económicos y que no se limita a la reproducción de la ideología dominante.

Tres elementos constituyen e interactúan en el conflicto: el motivo o problema de la disputa, los protagonistas y el proceso llevado a cabo. Dichos componentes se relacionan con los componentes de la micropolítica en el mismo orden: Intereses de los agentes, mantenimiento del control de la organización y los conflictos alrededor de la política.

La naturaleza conflictiva de las escuelas no implica un conflicto permanente, de hecho, un conflicto que no se resuelve pierde sus cualidades democráticas y vitalizantes para convertirse en un elemento desestabilizador de la organización, así como lo afirma Munduate, Ganaza, & Alcaide (1993) “El conflicto es un fenómeno que puede generar tanto consecuencias positivas y funcionales como provocar prejuicios a los individuos, los grupos y/o las organizaciones”. Para los autores, la conflictividad en la escuela es entendible desde la dialéctica entre las políticas generadas, es decir, la macroestructura y los procesos de micropolíticas dados al interior de cada una. Teniendo claro el papel del poder y el control se proponen cuatro categorías ínfimamente relacionadas: Ideológico científicas, las relacionadas con el poder, las relacionadas con la estructura y las relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal. Tal y como citan los autores “donde quiera que hay poder existe resistencia” y ligado a ambos las dinámicas del conflicto.

Un ejercicio de acción sobre el conflicto se propone cuando se reconoce que “en un conflicto hay tres partes o factores que siempre se deben tomar en cuenta, el primero es: De las personas, llámense directivos, profesores o padres de familia, se debe tener bien vislumbrada la dimensión del problema, analizar un conflicto, es comprender la magnitud del problema. Hay que conocer a los involucrados y afectados. Luego, hay que ver qué papel desempeñan, cómo se relacionan, y qué influencia tienen” Pérez y Gutiérrez (2016). Es necesario e importante dejar de ver el conflicto como un problema y empezar a entenderlo como una parte natural de la convivencia humana y por lo tanto, hay que aprender a transformarlos, no son buenos, ni malos y de ninguna manera tienen que significar

violencia.

No se puede dejar pasar la oportunidad de señalar lo que se necesita en las instituciones educativas de calidad respecto al conflicto y es justamente de liderazgo, una cualidad que no posee específicamente un directivo docente es más como señala Lorenzo (2004 y 2005) citado por Pareja (2009) una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución, se tiende a ver como una característica individual y carismática, que debe asumirse como una función de patrimonio del grupo, no de una persona, y menos aún de un cargo de organigrama de un centro. Si bien el conflicto es inherente a la escuela, es menester del rol docente, ser un mediador en los conflictos, buscar el crecimiento en los mismos y señalar las oportunidades de cambio y mejora basados en las situaciones que se puedan presentar en el día a día de las instituciones escolares de calidad y que poseen un buen liderazgo.

4. MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo se caracteriza por ser cualitativo. La investigación cualitativa es el punto de partida u origen del conocimiento científico, la realidad que mediante la investigación le permite llegar a la ciencia; donde el investigador observa, descubre, explica y enfatiza la multiplicidad crítica a través de la inclusión de diferentes perspectivas sobre el objeto de estudio para predecir aquello que lo lleva a un conocimiento sistemático de esa realidad. En función al propósito de esta investigación, este trabajo se clasifica de tipo descriptivo, porque en él se propuso analizar el liderazgo y dirección en las escuelas de calidad educativa. Al respecto Chávez (2003) menciona que las investigaciones descriptivas son aquellas que identifican las características del universo de investigación, señalan formas de conducta y actitudes del universo investigado, establecen comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Finalmente, el diseño de esta investigación fue bibliográfico, puesto que contiene un alto contenido de escritos y referentes teóricos relacionadas al tema en estudio. Según Hernández S, Fernández C y Baptista L (2003), la investigación bibliográfica consiste en la pesquisa realizada en los libros, para obtener y aprehender sistemáticamente los conocimientos en ellos contenidos (...) es una cuidadosa y ordenada descripción del conocimiento publicado impreso, seguido de interpretación.

5. CONCLUSIONES.

Es necesario tener en cuenta que el papel y la valoración del conflicto en la organización escolar están sujetos a la racionalidad desde la que se emite el juicio. Partiendo de esta premisa, tres visiones sobre el conflicto generan posturas y modos de actuar diferentes frente a la misma situación: la visión tecnocrática-positivista, la visión hermenéutico-interpretativa y la visión crítica del conflicto.

Desde una la visión tecnocrática-positivista del conflicto la disfuncionalidad que se asocia al conflicto es la razón por la cual se busca evitarlo, en el caso escolar, las normas básicas y el refuerzo de estas mediante el currículo oculto buscan crear una realidad “a conflictiva” respaldada por los currículos. El conflicto visto como una desviación emocional, perjudica la tarea asignada, por ello, es necesario ejercer un minucioso control sobre las actividades, analizar las causas del conflicto y evitar que se produzca.

Desde la visión hermenéutico-interpretativa el conflicto es una situación única e irrepetible,

ligada a la interpretación de los miembros de la organización escolar, visión individualista que deja de lado las adhesiones grupales. En esta racionalidad el conflicto tiene aspectos positivos debido a que estimula a los líderes a promover un bajo nivel de conflicto, pero se entiende como un problema únicamente de percepción.

El conflicto en la perspectiva crítica es algo natural y necesario para el cambio social, fundamental para la transformación de las estructuras educativas, en este paradigma no sólo se admite, sino que también se favorece el afrontamiento de determinados conflictos.

El cambio y el desarrollo de una organización educativa en términos democráticos, participativos y colaborativos dependerán en gran medida de la manera en la que se aborden los conflictos de estas, siendo una premisa de carácter positiva y no violenta.

La naturaleza conflictiva de las escuelas no implica un conflicto permanente, de hecho, un conflicto que no se resuelve pierde sus cualidades democráticas y vitalizantes para convertirse en un elemento destabilizador de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Jares, X. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. *Revista Iberoamericana de educación*, 15(1), 53-74.

Munduate, L., Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de psicología social*, 8(1), 47- 68.

Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y educadores*, 12(1), 137-152.

Pérez-Archundia, E., & Gutiérrez-Méndez, D. (2016). El conflicto en las instituciones escolares. *Ra Ximhai*, 12(3), 163-180.