

TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL¹

CONTEMPORARY THEORIES OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND THEIR IMPACT ON INSTITUTIONAL MANAGEMENT

Autor: GODFRIDUS LAU²
Email: lau.fritz@yahoo.cl



RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo general, analizar las principales teorías contemporáneas de la administración educativa y su contribución a la eficiencia y el mejoramiento de los procesos administrativos en las instituciones educativas. Se pretende examinar cómo dichos aportes fortalecen los principales procesos administrativos, desde la planificación, organización, dirección, control y evaluación. La metodología que se utiliza en este trabajo investigativo es un análisis documental sistemático de diversas fuentes bibliográficas de autores conocidos de la administración contemporánea, entre ellos Henry Fayol, Frederick Taylor, Peter Drucker, Michael Fullan, Kenneth Leithwood, MacGregor Burns, Spillane, entre otros. A partir del análisis realizado, se concluye que las teorías contemporáneas de la administración educativa han contribuido significativamente al fortalecimiento de los procesos administrativos, favoreciendo una gestión institucional eficiente y orientada al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

Palabras clave: Administración educativa, planificación, organización, dirección, control, calidad institucional.

ABSTRACT

The general objective of this article is to analyze the main contemporary theories of educational administration and their contribution to the efficiency and improvement of administrative processes in educational institutions. It seeks to examine how these contributions strengthen key administrative functions, including planning, organizing, directing, controlling, and evaluating. The methodology employed in this research is a systematic documentary analysis of various bibliographic sources by renowned scholars in the field of contemporary administration, including Henry Fayol, Frederick Taylor, Peter Drucker, Michael Fullan, Kenneth Leithwood, James MacGregor Burns, James Spillane, among others. Based on the analysis conducted, it is concluded that contemporary theories of educational administration have made significant contributions to strengthening administrative

¹ Trabajo desarrollado en el marco del Doctorado en Educación, con especialización en Administración de la Educación, de Tecana American University (TAU).

² Licenciado en Educación por la Universidad del Desarrollo y Magíster en Alta Dirección y Gestión de Instituciones Educativas por la Universidad San Sebastián, ambas de Chile. Sacerdote y misionero de la Congregación del Verbo Divino; representante legal y director del Colegio Espíritu Santo del Verbo Divino, en Santiago de Chile; miembro del Equipo de Coordinación del Área Educacional de la Provincia SVD chilena y profesor de Religión para la Enseñanza Media,

processes, fostering efficient institutional management oriented towards the continuous improvement of educational quality.

Keywords: Educational administration, planning, organization, leadership, control, institutional quality.

INTRODUCCIÓN

Los cambios sociales, políticos, tecnológicos y pedagógicos que caracterizan el contexto educativo actual requieren una transformación del paradigma de la administración educativa, desde un enfoque tradicional, centrado en la jerarquía y el control, hacia un modelo de gestión orientado al liderazgo, la participación, la innovación, la calidad y la mejora continua de las instituciones educativas. Por tanto, el objetivo general de este artículo es analizar las principales teorías contemporáneas de la administración educativa y su contribución a la eficiencia y al mejoramiento de los procesos administrativos en las instituciones educativas. Mientras que sus objetivos específicos son: *Primero*: Describir el concepto de la administración educativa y su evolución histórica. *Segundo*: Identificar las principales teorías contemporáneas de la administración educativa, describiendo sus fundamentos conceptuales y características. *Tercero*: Describir los procesos administrativos desarrollados en las instituciones educativas y su relación con la planificación, organización, dirección, coordinación, liderazgo y evaluación institucional.

La metodología que se aplica en este estudio es un análisis documental sistemático donde se analiza la contribución de las teorías contemporáneas de administración educativa en la eficiencia y mejoramiento del proceso administrativo educacional.

Una de las principales dificultades de este estudio radica en la amplia diversidad de teorías contemporáneas existentes en el ámbito de la administración educativa, lo que complejiza su selección, delimitación y posterior análisis.

Este artículo se distribuye en cuatro capítulos. En el capítulo I, se abordarán los fundamentos teóricos de la administración contemporánea, así como sus evoluciones históricas. En el capítulo II se presentan las principales teorías contemporáneas de la administración educativa, sus autores y aportes fundamentales. Luego, en el capítulo III, se aborda en análisis de la contribución de las teorías contemporáneas de administración educativa en la eficiencia y mejoramiento del proceso administrativo en las instituciones educativas. Por último, en el capítulo IV, se plantea la conclusión de este artículo.

Este artículo se desarrolla con base en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los aportes de las teorías contemporáneas de administración educativa para la eficiencia y mejoramiento del proceso administrativo de las instituciones educativas?

PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DE PROBLEMA

Las instituciones educativas actuales han enfrentado nuevos desafíos causados por los cambios ocurridos en diferentes aspectos y dimensiones en la sociedad y en el mundo. Dichos cambios exigen una reformulación de la gestión institucional tradicional caracterizada por estructuras jerárquicas, procedimientos burocráticos y una limitada participación de la comunidad educativa. Este nuevo escenario requiere la incorporación de enfoques contemporáneos de administración que aportan al fortalecimiento de los procesos administrativos y al mejoramiento continuo, poniendo énfasis en una gestión más eficiente, participativa e innovadora.

Frente a esta realidad, el presente estudio plantea un análisis documental de las principales teorías contemporáneas de la administración educativa cuyo objetivo es examinar sus fundamentos, características y contribuciones para el fortalecimiento de los procesos administrativos y mejoramiento continuo de la gestión institucional mediante las siguientes preguntas de investigación:

Primero: Pregunta general: *¿De qué manera las teorías contemporáneas de la administración educativa contribuyen al fortalecimiento de los procesos administrativos y al mejoramiento de la gestión institucional en las instituciones educativas?*

Segundo: Preguntas específicas:

- *¿Cómo se conceptualiza la administración educativa y cómo ha evolucionado históricamente?*
- *¿Cuáles son las principales teorías contemporáneas de la administración educativa y cuáles son sus fundamentos conceptuales y características?*
- *¿Cuáles son los principales procesos administrativos desarrollados en las instituciones educativas y cómo se relacionan con la planificación, organización, dirección, coordinación, liderazgo y evaluación institucional?*

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar las principales teorías contemporáneas de la administración educativa y su contribución a la eficiencia y al mejoramiento de los procesos administrativos en las instituciones educativas.

Objetivos Específicos

- Describir el concepto de la administración educativa y su evolución histórica.
- Identificar las principales teorías contemporáneas de la administración educativa, describiendo sus fundamentos conceptuales y características.

- Describir los procesos administrativos desarrollados en las instituciones educativas y su relación con la planificación, organización, dirección, coordinación, liderazgo y evaluación institucional.

METODOLOGÍA

La metodología aplicada es un análisis documental sistemático, orientado a examinar la contribución de las teorías contemporáneas de la administración educativa al mejoramiento de los procesos administrativos. El proceso se desarrolló en cinco etapas: *primero*, la selección de fuentes, que incluyó libros, artículos científicos, informes institucionales y fuentes digitales especializadas. *Segundo*, la definición de criterios de inclusión, priorizando fuentes publicadas en los últimos veinte años, con reconocimiento académico y pertinencia temática. *Tercero*, el análisis de contenido, mediante una lectura crítica que permitió identificar conceptos, teorías y aportes relevantes. *Cuarto*, la organización de la información en tres capítulos: fundamentos teóricos, teorías contemporáneas y contribución a los procesos administrativos. *Quinto*, la síntesis e integración de los aportes, orientada a responder a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos propuestos. Este enfoque permitió construir una visión sistemática y fundamentada del impacto de las teorías contemporáneas en la gestión institucional.

JUSTIFICACIÓN

La administración educativa ha evolucionado a lo largo del tiempo en respuesta a los cambios sociales, económicos, tecnológicos, culturales y pedagógicos. En este contexto, resulta necesario identificar y analizar los principales enfoques y teorías contemporáneas de la administración educativa, sus fundamentos y sus aportes a los procesos de planificación, organización, dirección y control. El presente estudio pretende demostrar cómo estas teorías contribuyen al fortalecimiento de los procesos administrativos, favoreciendo una gestión más eficiente, flexible, participativa y orientada a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Desde esta mirada, la investigación busca aportar una visión sistemática de las teorías contemporáneas de la administración educativa y de su contribución a la eficiencia y al mejoramiento de los procesos administrativos. Asimismo, pretende constituirse en un referente para la gestión educativa y en un aporte para futuras investigaciones relacionadas con esta área.

REVISIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CONTEMPORÁNEA

1.1 Introducción

Frente a los profundos cambios sociales, políticos, tecnológicos y pedagógicos que caracterizan el contexto educativo actual, la administración educativa ha experimentado una importante evolución. Ha transitado desde enfoques tradicionales, centrados principalmente en la planificación, la organización y el control de los recursos, hacia perspectivas contemporáneas que promueven el liderazgo, la participación, la innovación, la calidad y la mejora continua de las instituciones educativas. Esta transformación responde a la necesidad de gestionar organizaciones educativas cada vez más complejas, dinámicas y orientadas al logro de aprendizajes significativos.

En este contexto, resulta fundamental comprender los conceptos y fundamentos teóricos que sustentan la administración educativa contemporánea, ya que constituyen la base para el desarrollo de una gestión eficiente y pertinente. Por ello, este capítulo aborda el concepto de administración educativa, su diferenciación respecto del concepto de gestión educativa, así como su evolución histórica.

1.2. Concepto de la administración educativa.

Tal como se ha dicho en el apartado anterior, el concepto de la administración educativa ha evolucionado significativamente desde un enfoque más tradicional centrado de la planificación y control hacia un enfoque más estratégico centrado en liderazgo, la innovación y mejora continua. Muchos autores han propuesto diversas definiciones y conceptos acerca de la administración educativa.

Michael Fullan (2020) plantea que la administración educativa es un proceso dinámico de cambio organizacional que desarrolla la capacidad colectiva de la comunidad escolar para mejorar continuamente el aprendizaje de todos los estudiantes. En esta mirada, el autor señala que el cambio educativo no depende únicamente de las reformas estructurales sino más bien en el desarrollo de las personas y de la cultura organizacional de la institución.

Mientras tanto, Bush (2020), define la administración educativa como un conjunto de procesos orientados a coordinar personas, recursos y acciones para alcanzar los objetivos institucionales mediante un liderazgo efectivo y una gestión estratégica. En la misma línea, Drucker (2007) afirma que la administración consiste en coordinar personas y recursos para alcanzar objetivos institucionales mediante la planificación, la organización, la dirección y la evaluación. Además, según Drucker, las instituciones deben definir metas claras, evaluar resultados y promover la participación de sus miembros en la toma de decisiones.

Asimismo, Bolívar (2019) sostiene que la administración educativa es un proceso de liderazgo que promueve la mejora continua de la institución educativa a través de la participación de la comunidad educativa, el desarrollo profesional docente y la gestión del aprendizaje.

A modo de resumen, cabe mencionar que todos los autores coinciden en que la administración educativa contemporánea es un proceso estratégico orientado al liderazgo, la innovación, la gestión del talento humano, la mejora continua y el fortalecimiento de los aprendizajes.

1.3. Diferencias entre la administración educativa y la gestión educativa.

La administración educativa y la gestión educativa son dos conceptos que están muy relacionados entre uno y otro no obstante no son sinónimos. Diversos autores han presentado las diferencias entre ambos conceptos. Tony Bush (2020) plantea que la administración educativa está enfocada en las funciones administrativas tradicionales, orientadas hacia la eficiencia organizacional y al cumplimiento de objetivos institucionales.

Mientras que la gestión educativa es un proceso de liderazgo que apunta hacia la mejora escolar, el trabajo colaborativo y el desarrollo de la comunidad educativa. En tanto para Peter Drucker (2007), el concepto de administración educativa está relacionado con la organización de recursos humanos, financieros y materiales para lograr objetivos de manera eficaz y eficiente. Mientras que la gestión educativa implica dirigir personas, tomar decisiones estratégicas, fomentar la innovación y generar valor para la organización.

Otro autor conocido en el mundo contemporáneo, Michael Fullan (2016) afirma que la administración educativa mantiene el funcionamiento institucional mediante procesos organizativos y administrativos. Mientras que la gestión educativa se basa en los procesos de cambio, la innovación, el aprendizaje organizacional y la mejora continua de institución educativa. Asimismo, la UNESCO (2011) sostiene que la administración educativa está enfocada en la administración de los recursos necesarios para el funcionamiento del sistema educativo. Mientras que la gestión educativa incorpora el liderazgo, planificación estratégica, participación de la comunidad, evaluación y mejora permanente para garantizar una educación de calidad.

En la siguiente tabla se puede observar las principales diferencias entre administración educativa y la gestión educativa.

Criterios	Administración educativa	Gestión educativa
Orientación	Se orienta a la eficiencia administrativa	Se orienta a la calidad educativa y la mejora continua

Funciones predominantes	Predomina la planificación, organización, dirección y control	Integra liderazgo, innovación, la participación y evaluación
Foco de atención	Se concentra en el uso adecuado del recurso	Se centra en el desarrollo de las personas y el aprendizaje institucional
Enfoque	Tiene un enfoque más burocrático y formativo	Posee un enfoque estratégico, participativo y transformacional
Propósito	Busca el cumplimiento de los objetivos institucionales	Busca transformar la institución para responder a los desafíos del contexto

Tabla 1. Cuadro comparativo de la diferencia entre administración educativa y gestión educativa.

Nota. "Elaboración propia a partir de las fuentes consultadas"

1.4. Evolución histórica de la administración educativa.

La administración educativa a lo largo de la historia ha evolucionado significativamente debido a los cambios económicos, sociales, políticos y culturales. En este apartado se abordará dicha evolución transitada desde una etapa clásica a etapa contemporánea.

1.4.1. Etapa clásica

En esta etapa donde predomina la administración científica, se destacan los aportes de Frederick Winslow Taylor (1911), quien propuso la aplicación de métodos científicos en las organizaciones cuyo objetivo, incrementar su eficiencia mediante la estandarización de los procesos, la especialización del trabajo y el control sistemático de las actividades. Aunque sus planteamientos fueron desarrollados inicialmente para el ámbito industrial, posteriormente sus principios fueron adaptados al campo educativo, especialmente en los aspectos relacionados con la organización escolar, la planificación, la distribución de funciones y responsabilidades y la optimización de los recursos.

Asimismo, se destaca la contribución de Henri Fayol (1949), considerado como uno de los principales representantes de la Teoría Clásica de la Administración. Fayol propuso cinco funciones fundamentales del proceso administrativo: *planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar*, las cuales constituyeron la base para el desarrollo de la administración moderna. En el ámbito educativo, estas funciones se convierten en base sólida para estructurar el funcionamiento de las instituciones educativas, orientando la gestión hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante una administración sistemática, organizada y racional.

En la misma etapa, Max Weber (1978) promovió la Teoría Burocrática, enfocada en la formalización de normas, la jerarquización de cargos, la división del trabajo y la autoridad legal-racional. Este enfoque ha tenido influencia notable en la organización de los sistemas educativos públicos, donde predominan estructuras administrativas centralizadas y procedimientos normativos cuyo objetivo es garantizar la eficiencia, la transparencia y la igualdad en la prestación del servicio educativo.

En consecuencia, tanto los aportes de Taylor como los de Fayol y Weber han marcado el inicio de un nuevo modelo de administración centrado en la eficiencia, la organización formal y el logro de resultados, que ha contribuido significativamente al desarrollo posterior de la administración educativa.

1.4.2. Etapa humanista.

En esta etapa surge la escuela sobre las relaciones humanas impulsada por Elton Mayo (1933), quien sostuvo que las relaciones interpersonales, la motivación, la comunicación y el clima laboral son factores clave para lograr el buen rendimiento organizacional. Este planteamiento de Mayo ha contribuido al cambio importante de la administración educativa, ya que reconoce que el desempeño de docentes y directivos es un pilar fundamental dentro de las instituciones educativas.

En la misma línea, Douglas McGregor (1960) estableció las teorías X y Y, las cuales mencionan dos concepciones diferentes sobre la naturaleza humana y su influencia en los estilos de liderazgo. McGregor plantea que la Teoría X parte del supuesto de que las personas requieren supervisión constante, mientras que la Teoría Y sostiene que las personas poseen capacidad de iniciativa, creatividad y autorregulación cuando trabajan en ambientes adecuados.

Estos planteamientos han aportado al desarrollo de modelos de liderazgo participativo en las instituciones educativas. En esta etapa se valoró y reconoció la importancia del factor humano dentro de las instituciones educativas. Los aspectos como son: la motivación, el liderazgo, la comunicación y el clima organizacional son pilares fundamentales para mejorar el desempeño institucional.

1.4.3. Etapa sistémica

En esta etapa, se incorporó en la administración una visión más sistémica basada en la Teoría General de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy (1968). Este autor plantea que las instituciones funcionan como sistemas abiertos que mantienen una interacción constante con su entorno. En un contexto educativo, esta teoría muestra que para que la institución educativa funcione de manera exitosa, se requiere la interacción entre múltiples factores, como factores sociales, económicos, culturales y políticos, que condicionan su funcionamiento y sus resultados. Por tanto, en esta etapa se concibe las instituciones educativas como sistemas abiertos que interactúan constantemente con su entorno.

1.4.4. Etapa estratégica

El autor principal de esta etapa es Peter Drucker (1954) quien promovió la teoría Administración por Objetivos (APO). En esta teoría, se destaca la importancia de establecer metas claras, evaluar resultados y orientar la gestión hacia el logro de objetivos institucionales. Esta teoría ha contribuido de manera significativa a la planificación estratégica de las instituciones educativas, ya que promueve una

administración basada en resultados y en la mejora del desempeño organizacional. Otro autor importante en esta etapa estratégica, especialmente en el ámbito educativo, es Kenneth Leithwood (1996), quien adecuó la teoría del liderazgo transformacional al contexto educativo, señalando que el liderazgo ejercido por los directivos influye directamente en la motivación docente, el compromiso institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

En la misma mirada, Michael Fullan (2020) establece que en el estudio del cambio educativo en las instituciones educativas se necesitan líderes capaces de gestionar procesos de innovación, fortalecer la cultura organizacional y promover comunidades profesionales de aprendizaje orientadas a la mejora permanente. Es decir, en esta etapa estratégica, no solamente se requiere una planificación estratégica basada en datos, sino también líderes educativos que son capaces de llevar a cabo dicha planificación para lograr objetivos y metas propuestos por las instituciones educativas.

1.4.5. Etapa contemporánea.

En esta etapa contemporánea, la administración educativa está centrada en el liderazgo pedagógico y la gestión estratégica. De acuerdo a, Tony Bush (2020), la administración educativa contemporánea incorpora diferentes modelos de liderazgo, entre ellos el liderazgo instruccional, distribuido, transformacional y participativo, con el propósito de fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Asimismo, Viviane Robinson (2008) afirma que el liderazgo centrado en el aprendizaje favorece el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes. A su vez, Stephen Ball (2017) incorpora en la administración educativa contemporánea otros aspectos importantes como la influencia de las políticas públicas, la rendición de cuentas y la gestión basada en resultados. El autor plantea que en sus estudios se demuestra que las políticas públicas relacionadas con las reformas educativas han contribuido a la transformación de las funciones de los directivos de las instituciones educativas, respondiendo tanto a las demandas de calidad como a los procesos de evaluación, transparencia y mejoramiento institucional.

Figura 1. Evolución histórica de la administración educativa: de la etapa clásica a la contemporánea.



Nota. Elaboración propia basada en Taylor (1911), Fayol (1949), Weber (1978), Mayo (1933), McGregor (1960), Bertalanffy (1968), Drucker (1954), Leithwood (1996), Fullan (2020) y Bush (2020).

CAPÍTULO II

TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

2.1. Introducción

En la actualidad han surgido diversas teorías contemporáneas de la administración educativa para responder a las exigencias y necesidades de las instituciones educativas en su búsqueda de nuevos caminos alternativos para lograr una eficiencia administrativa. Entre ellas, se encuentran cinco principales teorías, como son: Teoría de liderazgo transformacional, Teoría de liderazgo distribuido, Teoría del Aprendizaje Organizacional, Teoría de Calidad Total y la teoría de la Gestión Estratégica, que están enfocadas fuertemente en aspectos como el liderazgo, la participación, la innovación, el aprendizaje institucional, la calidad y la adaptación al entorno, superando el enfoque tradicional que está centrado solamente en lo administrativo.

2.2. Teoría de liderazgo transformacional

La teoría del liderazgo transformacional fue propuesta por MacGregor Burns (1978), quien sostiene que los líderes tienen la responsabilidad de inspirar y motivar a los miembros de la institución para poder lograr objetivos compartidos, promoviendo el compromiso, la innovación y el desarrollo profesional. En el contexto educativo, esta teoría sirve para ayudar a comprender funciones y roles de los directivos en las instituciones educativas con el propósito de la mejora institucional, el desarrollo profesional docente y la calidad de los procesos educativos. Es decir, el director no

solamente actúa como un administrador, sino que además se convierte en un líder pedagógico que es capaz de inspirar, dirigir y generar cambios institucionales, mejorar el desempeño docente y fortalecer la cultura organizacional.

Otro autor fundamental en el desarrollo de esta teoría es Bernard M. Bass (1985), quien amplió los planteamientos iniciales de MacGregor Burns, proporcionando un modelo susceptible de evaluación y validación empírica. Mientras Burns destaca la capacidad del líder de promover los cambios profundos en los valores, motivaciones y compromisos de los seguidores, en cambio, Bass enfatizó esta perspectiva al afirmar que no basta con que los líderes transformacionales inspiren a sus seguidores, sino que también fortalezcan su desempeño y compromiso a través de la influencia positiva sobre sus actitudes, comportamientos y nivel de identificación con los objetivos organizacionales.

Los líderes transformacionales, según Bass, deben generar un nivel superior de satisfacción laboral, motivación y sentido de pertenencia institucional. A su vez, el autor afirmó que este modelo de liderazgo, mejora el desempeño individual y colectivo porque estimula la creatividad y el desarrollo de nuevas capacidades. Bass identificó cuatro aspectos importantes de esta teoría de liderazgo transformacional que es conocida como “Cuatro I” que son los siguientes:

Primero: Influencia idealizada (Idealized Influence). En este aspecto, los líderes actúan como modelo de conducta, generando respeto, confianza y credibilidad. Mientras tanto, los seguidores perciben al líder como una persona ética, coherente y comprometida con los valores institucionales. En el contexto educativo, este aspecto se refleja en un director como modelo a seguir relacionado con la responsabilidad, transparencia y compromiso con la institución educativa.

Segundo: Motivación inspiradora (Inspirational Motivation). En esta mirada, el líder transmite una visión clara del futuro, muestra el entusiasmo y motiva a los seguidores de la organización a comprometerse a lograr los objetivos de la organización. En el ámbito educativo, este aspecto contribuye a la construcción de cultura organizacional enfocada al mejoramiento continuo y al logro de resultados.

Tercero: Estimulación intelectual (Intellectual Stimulation). En este punto, el líder tiene el deber de promover el pensamiento crítico, la innovación y la búsqueda de soluciones creativas frente a los problemas presentados en la institución. En un contexto escolar, esto se refleja en motivar a los docentes a desarrollar nuevas estrategias pedagógicas y ser parte de la resolución de los problemas de aprendizaje.

Cuarto: Consideración individualizada (Individualized Consideration). En este aspecto, el líder debe reconocer las necesidades personales de sus seguidores ofreciéndoles orientación, acompañamiento, y oportunidades del desarrollo profesional. En el ámbito escolar, esta dimensión mejora el clima laboral, fomenta el trabajo en equipo y agiliza el desarrollo profesional docente.

La teoría del liderazgo transformacional es uno de los modelos más sólidos de la administración educativa contemporánea, ya que promueve el desarrollo de capital humano, enfatizando la motivación, la confianza, la participación y la construcción de una visión compartida como factor clave en la mejora institucional.

2.3. Teoría de liderazgo distribuido

Esta teoría surge como una respuesta alternativa al modelo de liderazgo tradicional que está centrado únicamente en el líder. Su principal enfoque está en la distribución de responsabilidades de los actores que forman parte de la organización. De acuerdo a James P. Spillane (2006), el liderazgo debe ser una práctica distribuida, donde hay participación y colaboración de actores de la institución en la toma de decisiones, la resolución de problemas y la conducción de los procesos educativos.

En un contexto educativo, este tipo de liderazgo no depende únicamente del director, sino que se refleja en la participación de equipos directivos, coordinadores, docentes y los demás actores de la comunidad educativa, quienes contribuyen al desarrollo del proyecto y de las actividades de la institución.

Los principales autores de esta teoría son: James P. Spillane (2006), Richard Elmore (2000) y Alma Harris (2008) plantean algunas ideas claves de esta teoría en lo siguiente:

Primero: El liderazgo debe ser una práctica compartida que se refleja en la interacción entre líderes, docentes y otros actores que forman parte de la institución. En el ámbito educativo, la colaboración entre todos los miembros de la comunidad favorece el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Segundo: El liderazgo debe ser constituido como una acción concertada y colectiva. Es decir, existe la colaboración y la distribución de responsabilidades entre diversos profesionales con el fin de superar las capacidades personales.

Tercero: El liderazgo distribuido fomenta la capacidad institucional, garantiza la participación y el desarrollo profesional docente, favorece una cultura colaborativa y contribuye a procesos sostenibles de mejora e innovación educativa.

En resumen, el liderazgo distribuido es un modelo de gestión, donde la autoridad, la toma de decisiones y las responsabilidades se distribuyen entre todos los actores que forman parte de la institución, fomentando la capacidad organizacional para el desarrollo institucional y responder a los desafíos organizacionales.

2.4. Teoría del Aprendizaje Organizacional

La teoría del aprendizaje organizacional sostiene que las instituciones pueden aprender de sus experiencias, reflexionando sobre sus prácticas y utilizando estos conocimientos para lograr sus objetivos. De acuerdo a Levitt y March (1988), el aprendizaje organizacional es un proceso basado en la experiencia histórica tanto personal como colectiva de la organización, donde las inferencias obtenidas de experiencias anteriores se incorporan a las rutinas que orientan el comportamiento organizacional.

En tanto Fiol y Lyles (1985) señalan que el aprendizaje organizacional debe diferenciarse de una simple adaptación. Es decir, no todos los cambios constituyen el aprendizaje, porque aprender requiere el desarrollo de nuevos conocimientos y comprensiones que facilitan la mejora de las acciones institucionales.

Peter Senge (1990), uno de los autores más importantes de esta teoría, propone cinco disciplinas importantes para facilitar el aprendizaje organizacional, entre ellas se encuentra: **Primero:** Dominio personal: Esta disciplina está enfocada en el desarrollo permanente de las capacidades individuales.

Segundo: Modelos mentales: Se trata de revisar las creencias y supuestos que orientan la actuación.

Tercero: Visión compartida: En esta disciplina, se promueve la construcción colectiva de una imagen común del futuro.

Cuarto: Aprendizaje en equipo: Esta disciplina está orientada a desarrollar la capacidad de aprender mediante el diálogo y la colaboración.

Quinto: Pensamiento sistémico: Esta última disciplina, permite comprender las relaciones existentes entre diversas partes de la institución.

En el ámbito educativo, la aplicación de esta teoría se refleja en las reflexiones realizadas conjuntamente por diferentes actores de la comunidad educativa, desde el equipo directivo, docentes, estudiantes y apoderados, relacionados con sus prácticas pedagógicas, que comparten sus experiencias y conocimientos, con el objetivo de construir una visión compartida para responder a los desafíos educativos y lograr la meta institucional.

2.5. Teoría de Calidad total (Total Quality Management)

La Teoría de la Calidad Total, que es conocida como TQM (Total Quality Management), constituye una mirada de gestión institucional enfocada hacia el cumplimiento de los objetivos, la satisfacción de las necesidades de los usuarios y la mejora continua a través de una gestión sistemática de los procesos y la participación de todos los integrantes de la institución. Los autores que promovieron esta teoría: Shewhart (1931), Deming (1986), Juran (1988), Feigenbaum (1991), Crosby (1979) e Ishikawa (1985), coinciden en que la calidad de una institución evoluciona desde una perspectiva más tradicional centrada en la inspección y el control hacia un enfoque más integral que incorpora aspectos como el liderazgo, las personas, los procesos, la toma de decisiones basada en información y la cultura organizacional.

Los mismos autores mencionados anteriormente plantean algunos principios clave de esta teoría, de calidad total que son los siguientes:

Primero: *Orientación hacia el usuario:* En este sentido, la institución tiene el deber de conocer y responder a las expectativas y necesidades de sus usuarios o quienes reciben sus productos o servicios. En el ámbito educativo, esto implica conocer especialmente la demanda de los estudiantes, las familias y la comunidad.

Segundo: Mejora continua: la calidad requiere un proceso permanente y continuo de evaluación, aprendizaje y perfeccionamiento de los procesos de la gestión institucional.

Tercero: Liderazgo institucional: La calidad institucional depende también de los que tienen la responsabilidad de dirigir la institución. Es decir, debe tener una visión de calidad, y la capacidad de orientar a las personas y generar las condiciones para la mejora institucional.

Cuarto: Participación de las personas. Es importante que todos los que forman parte de la institución participen activamente en la construcción y mejora de la calidad.

Quinto: Gestión basada en procesos. Esta teoría sostiene que la calidad de la institución depende también de la gestión del proceso desde el diseño, el desarrollo, el control que apunta a la mejora continua de la institución.

Sexto: Prevención de errores. La calidad también implica la identificación de las causas de los problemas y prevenirlos para no perjudicar el resultado.

Séptimo: Trabajo colaborativo. La colaboración entre los miembros de la institución y directivos facilita la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones.

Octavo: Cultura organizacional de calidad. Es importante promover la mejora continua como práctica para generar una cultura organizacional de calidad.

Noveno: Uso de datos. Las decisiones deben ser tomadas en base de datos.

Décimo: La evaluación. la medición y evaluación sistemática de las prácticas institucionales contribuyen a la mejora continua y calidad de las instituciones.

2.6. Teoría de la Gestión Estratégica

Los siguientes autores: Chandler (1962), Ansoff (1965), Porter (1985), Mintzberg (1994) y Barney (1991), coinciden en que la teoría de la Gestión Estratégica es un proceso sistemático de análisis, formulación, implementación y evaluación de las estrategias enfocadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, resulta fundamental la articulación entre la misión, visión, objetivos, recursos, capacidades y entorno de la institución para poder lograr los objetivos propuestos por la organización. En un contexto educativo, dicha teoría ayuda a la comunidad educativa a definir las prioridades de la comunidad educativa, gestionar sus recursos, responder sus necesidades y desarrollar los procesos de mejoramiento enfocado al logro de los objetivos institucionales.

Los autores mencionados anteriormente plantean algunas ideas claves de esta teoría, que sirven como orientación para mejorar la calidad de gestión institucional que son los siguientes:

Primero: Definición de misión, visión y objetivos. Es importante que cada institución, en su gestión estratégica, defina claramente el propósito de la institución, el sueño que quiere alcanzar, a través de los resultados concretos, medibles y alcanzables. En el ámbito educativo, esto se refleja en un objetivo estratégico para mejorar los resultados de las pruebas estandarizadas, fortalecer la convivencia escolar o aumentar la participación de los padres y apoderados.

Segundo: Análisis del entorno. La institución tiene el deber de realizar el análisis permanente de su entorno mediante para poder identificar factores que favorecen o dificultan el logro de los objetivos.

Tercero: Formulación de estrategias. Es necesario que después de realizar el análisis sobre el entorno, el siguiente paso a seguir es establecer las acciones estratégicas para lograr los objetivos planteados.

Cuarto: Relación entre estrategia y estructura. Es fundamental en la gestión estratégica, considerar la relación entre estrategia y estructura. Es decir, la modificación de estrategia debe contar también con la modificación de la estructura, responsabilidades y modalidades de coordinación. En un ámbito escolar, se puede observar donde la implementación de nueva estrategia institucional podría causar el cambio en los equipos directivos, en la distribución de responsabilidades entre otros.

Quinto: Ventaja competitiva. Para poder competir con las demás instituciones, es necesario establecer la ventaja competitiva de la institución, lo que hace diferencia con los demás. En el ámbito educativo, esta ventaja competitiva, debe estar plasmado en su proyecto educativo institucional, por ejemplo, excelencia académica, formación integral, entre otros.

Sexto: Recursos y capacidades organizacionales. Otro factor clave en la gestión estratégica es la disponibilidad de recursos y capacidades internas de la institución ya que cada estrategia requiere el recurso tanto materiales como humanos en su ejecución.

Séptimo: Participación y aprendizaje organizacional. La implementación de la estrategia, requiere la colaboración y participación de todos los que forman parte de la organización. En un ámbito educativo, esto se refleja en la participación y colaboración de todos los estamentos de la comunidad educativa en el proceso educativo.

Octavo: Evaluación y mejora continua. La gestión estratégica debe ser un proceso cíclico desde el diagnóstico, formulación de estrategia, la implementación, evaluación, retroalimentación y vuelve al ajuste estratégico. Además, la evaluación permite ver si la estrategia resulta positiva o negativa.

Figura 2: Teorías contemporáneas de la administración educativa y sus principales representantes.



Nota. Elaboración propia basada en Burns (1978), Bass (1985), Spillane (2006), Senge (1990), Deming (1986) y Porter (1985).

CAPÍTULO III

CONTRIBUCIÓN DE LAS TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

3.1. Introducción

El presente capítulo analiza la contribución de las teorías contemporáneas de la administración educativa al mejoramiento de los procesos administrativos en las instituciones educativas, examinando cómo sus principales aportes pueden fortalecer la planificación, organización, dirección y control, y favorecer una gestión institucional orientada al cumplimiento de los objetivos y al mejoramiento de la calidad educativa.

3.2. Definición del proceso administrativo.

Antes de abordar la contribución de las teorías contemporáneas de administración educativa, es necesario comprender el concepto del proceso administrativo. Henri Fayol (1949), conocido como el padre de la administración moderna, define el proceso administrativo como un proceso compuesto por funciones como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En la misma línea, Chiavenato (2009) afirma que el proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas desde la planeación, organización, dirección y control. Según el autor, estas funciones no

funcionan de manera aislada, sino que se relacionan dinámicamente orientadas hacia el logro de objetivos institucionales.

De acuerdo a los dos autores anteriores, Víctor Graffe (2002) plantea una definición aplicada directamente en un contexto educativo. Según Graffe, el proceso administrativo educativo es un proceso de planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar las actividades de las instituciones educativas.

A modo de resumen, se puede decir que todos los autores coinciden en que el proceso administrativo es un proceso sistemático y dinámico donde el equipo de gestión, planifica, organiza, dirige y controla las actividades y recursos humanos, materiales, financieros y pedagógicos, con el propósito de lograr las metas institucionales de manera eficiente y eficaz, contribuyendo al mejoramiento de la calidad educativa.

3.3. Etapas del proceso administrativo

Diversos autores de la teoría clásica y contemporánea de la administración han planteado diferentes etapas del proceso administrativo, sin embargo, todos coinciden en cuatro etapas importantes, como son: *planificación, organización, dirección y control*.

Primero: Planificación. En esta etapa se establecen los objetivos de la institución y se plantean las acciones adecuadas para lograr el objetivo planteado. De acuerdo a Chiavenato (2019), la planificación sirve para definir los objetivos y seleccionar los medios para alcanzarlos. En la misma línea, Robbins y Coulter (2018) afirman que planificar implica establecer objetivos, desarrollar estrategias y elaborar planes para coordinar las actividades. En un ámbito educativo, esta etapa se refleja en la definición de objetivos institucionales, en la elaboración de planes de acción de diferentes actividades académicas y pastorales, y también en la distribución de recursos y establecimiento de metas institucionales.

Segundo: Organización. Según Fayol (1949), organizar requiere la dotación de los elementos necesarios para el funcionamiento de la institución. En tanto Robbins y Coulter (2018), sostienen que organizar tiene que ver con la determinación de las tareas que deben realizarse, porque quienes forman parte de la institución. Por lo tanto, en esta etapa, se construyen la estructura y la distribución del trabajo, junto con la definición de las responsabilidades y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. En una comunidad educativa, esta función se puede observar en la distribución de funciones y roles de todos los estamentos junto con la organización de horarios, recursos, entre otros.

Tercero: Dirección. Chiavenato (2019) sostiene que la dirección requiere la orientación y guía del comportamiento de las personas hacia los objetivos organizacionales. Asimismo, Robbins y Coulter (2018) subrayan el liderazgo, la motivación y la comunicación como factores clave de esta función. Por lo tanto, esta etapa se refiere a la conducción, orientación, motivación y coordinación de las

personas apuntando hacia el logro de los objetivos establecidos. En el contexto escolar, la implementación de esta etapa se ve reflejada en la conducción del equipo directivo a toda la comunidad educativa hacia la meta institucional plasmada en su proyecto educativo institucional.

Cuarto: Control y evaluación. Fayol (1949) plantea que controlar significa verificar que todo está conforme al plan establecido. A su vez, Robbins y Coulter (2018) sostienen que el control requiere el monitoreo de las actividades con el propósito de comprobar que se están realizando según lo planeado y corregir las desviaciones. Es decir, en esta etapa, se verifica y se evalúa que las actividades realizadas están relacionadas con lo planificado. En un contexto educativo, el control y la evaluación se muestran a través del seguimiento que se realiza frente a las metas institucionales, la evaluación de resultados académicos y la revisión del cumplimiento de planes y proyectos institucionales.

3.4. Contribución de las teorías contemporáneas de administración educativa al proceso administrativo en las instituciones educativas.

3.4.1. Contribución al proceso de planificación institucional

Las teorías contemporáneas de la administración educativa influyen significativamente en el cambio de paradigma de la planificación enfocada en aspectos administrativos a una planificación estratégica centrada en resultados y sustentada en la colaboración y participación de diferentes estamentos que forman parte de la institución. En el contexto educativo, dicha contribución en la planificación institucional educativa se refleja en los siguientes apartados.

3.4.1.1. Planificación estratégica.

Una de las teorías contemporáneas de administración educativa, conocida como teoría de la Gestión Estratégica, ha constituido una base fundamental para que las instituciones educativas a tener una mirada sistémica, prospectiva y orientada al mejoramiento continuo que se traduce en una planificación estratégica institucional donde a través de ella, las instituciones educativas puedan definir su visión y misión, establecer los objetivos institucionales y determinar las estrategias y acciones para lograr sus metas y objetivos. De acuerdo con Drucker (2007), es necesario establecer objetivos claros y orientar la gestión hacia su cumplimiento. En tanto Henry Mintzberg (1994) afirma que la estrategia no puede entenderse solamente en un proceso técnico de planificación, sino que también surge del aprendizaje, la experiencia y la capacidad de adaptación de la institución.

Desde esta perspectiva, la planificación estratégica de una institución educativa debe contar con los siguientes aspectos: *Primero*: definir claramente su misión y visión. *Segundo*: identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; *Tercero*: establecer prioridades institucionales; *Cuarto*: formular objetivos y estrategias; *Quinto*: considerar las características del contexto; *Sexto*: permitir

ajustes y modificaciones durante la implementación; *Séptimo*: vincular la planificación con los procesos reales de enseñanza y aprendizaje.

3.4.1.2. Gestión basada en objetivos y resultados.

Las teorías contemporáneas de administración también han contribuido a través de la gestión enfocada al cumplimiento de objetivos y resultados verificables. El autor, Peter Drucker (2007), sostiene que las instituciones deben establecer objetivos claros, medibles y compartidos, que faciliten la evaluación de su cumplimiento.

En el ámbito educativo, esta mirada permite a las instituciones educativas, establecer metas, indicadores, responsables, plazos y sistema de evaluación, para verificar si las acciones realizadas resultan efectivas para el cumplimiento de los objetivos establecidos. En la misma línea, Fuller (1981) afirma que la gestión basada en objetivos y resultados en una institución escolar implica: definir objetivos institucionales claros, establecer metas concretas y verificables, determinar indicadores para medir los avances, elaborar planes de acción, realizar seguimiento periódico, evaluar los resultados obtenidos e introducir medidas de mejora cuando los resultados no sean satisfactorios.

En términos concretos, esta situación puede evidenciarse, por ejemplo, a través de un plan de mejoramiento de las pruebas estandarizadas. Para ello, cada establecimiento realiza un análisis de sus resultados, y los contrasta con los objetivos institucionales previamente establecidos, con el propósito de determinar el nivel de cumplimiento de estos y evaluar los avances alcanzados en relación con las metas propuestas.

3.4.1.3. Participación de la comunidad educativa en la planificación.

Otra contribución importante de las teorías contemporáneas para la administración educativa es la participación de la comunidad educativa en la planificación. Uno de los elementos clave de la teoría de liderazgo distribuido planteada por Spillane (2006), Elmore (2000) y Harris (2008) es que el liderazgo debe ser constituido como una acción concertada y colectiva. Es decir, requiere la participación, la colaboración y la distribución de responsabilidades entre diversos profesionales con el fin de superar las capacidades personales. De acuerdo a Senge (1990), las instituciones pueden desarrollarse a través del aprendizaje colectivo y la construcción de una visión compartida.

En un contexto educativo, esta perspectiva permite y facilita el involucramiento del equipo directivo, docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres y apoderados, en procesos de diagnóstico, definición de prioridades, toma de decisiones y evaluación según sus respectivas funciones y roles. Es decir, la planificación institucional no debe ser responsabilidad única y exclusiva del equipo directivo. La participación de la comunidad educativa en la planificación institucional fortalece el compromiso y sentido de pertenencia de todos los actores que forman parte de la comunidad educativa.

3.4.2. Contribución a la organización institucional

La contribución de las teorías contemporáneas de administración educativa también se puede observar en el área de la organización institucional. La administración educativa contemporánea está orientada a un modelo más flexible y la distribución de funciones y responsabilidades de acuerdo con sus objetivos, contexto y necesidades.

3.4.2.1. Diseño organizacional flexible.

La administración educativa contemporánea está caracterizada por su flexibilidad organizacional. En esta mirada, Bolman y Deal (2017) sostienen que el diseño institucional debe considerar la relación entre estructura, funciones y contexto. En el contexto educativo, este planteamiento implica la modificación de sus estructuras, equipos y modalidad de coordinación de acuerdo a los desafíos pedagógicos, sociales y administrativos que enfrenta. Por ejemplo, la modificación de organigrama junto con funciones y roles de la comunidad educativa que permite una gestión más dinámica y pertinente.

3.4.2.2. Distribución de funciones y responsabilidades.

Otro aporte importante de la teoría de liderazgo distribuido para la administración educativa es la distribución de funciones y responsabilidades. Según James Spillane (2006), el liderazgo escolar no depende solamente del director, sino que es una práctica compartida que se desarrolla entre diferentes actores, situaciones, herramientas y rutinas de la institución educativa. Desde esta óptica, las responsabilidades se pueden distribuir entre el equipo directivo, los coordinadores de áreas, docentes, especialistas y otros profesionales, a partir de sus conocimientos, competencias y funciones. Esto facilita el mejor aprovechamiento de las capacidades existentes dentro de la comunidad educativa.

3.4.3. Contribución a la dirección y liderazgo educativo

Las teorías contemporáneas de administración educativa, especialmente la teoría de liderazgo transformacional y la teoría de liderazgo distribuido, han sido factores clave en el cambio del enfoque de liderazgo desde un modelo más tradicional orientado principalmente a la autoridad y al control, a un modelo más participativo y colaborativo cuyo propósito es mejorar la organización institucional y el proceso educativo.

3.4.3.1. Liderazgo transformacional y distribuido.

Tal como lo que se ha mencionado anteriormente, la principal contribución de las teorías de liderazgo transformacional y la teoría de liderazgo distribuido es el nuevo modelo de liderazgo más transformacional y distribuido.

La teoría del liderazgo transformacional promovida por Leithwood (1996) sostiene que los líderes educativos, deben tener una visión más compartida, y ser capaces de motivar a todos los miembros de la comunidad educativa, a comprometerse con la institución para alcanzar los objetivos propuestos. Otro autor de la teoría de liderazgo distribuido, Spillane (2006), afirma que el liderazgo debe ser distribuido, es decir, no debe centrarse únicamente en el director. Es necesario distribuir el liderazgo entre diferentes actores de la institución, como directivos, docentes, coordinadores y otros profesionales.

En un contexto educativo, ambos modelos de liderazgo permiten que el director de la institución educativa se convierta en un líder pedagógico y transformador, que motiva, inspira y moviliza a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.4.3.2. Desarrollo profesional docente

Las teorías contemporáneas, especialmente la teoría del liderazgo distribuido, han contribuido a un enfoque importante en la administración, desde la administración del personal hacia el desarrollo de las capacidades profesionales de las personas, ya que, para poder distribuir las responsabilidades, requiere la capacidad profesional de los actores que forman parte de la institución. Los autores, Day, Sammons, Hopkins, Harris y Gu (2009), plantean que el liderazgo efectivo no se limita a administrar los recursos humanos, sino que también genera condiciones para que los docentes puedan aprender, colaborar y desarrollar sus competencias profesionales.

Por lo tanto, es fundamental que los directivos promuevan el desarrollo profesional de los docentes mediante instancias de capacitación y trabajo colaborativo. La formación continua y el fortalecimiento de sus competencias en diversas áreas contribuyen al mejoramiento de la calidad del proceso educativo, favoreciendo una cultura de mejora continua y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.4.4. Contribución al control y evaluación institucional

Las teorías contemporáneas de administración educativa también han contribuido en el cambio de enfoque de control y evaluación desde una mirada centrada principalmente en la supervisión y fiscalización a un enfoque orientado hacia el aprendizaje institucional, la mejora continua, la evaluación de los resultados y la toma de decisiones basada en evidencias.

3.4.4.1. Evaluación para la mejora continua

Una de las teorías contemporáneas de administración educativa, conocida como Teoría de Calidad Total, promovida por sus autores Deming (1986) y Juran (1988), sostiene que la evaluación debe ser un proceso permanente de mejora, en el cual los resultados obtenidos permiten introducir ajustes en los procesos institucionales.

Mediante la evaluación sistemática y permanente, se ayuda a la institución educativa a identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Los mismos autores proponen el ciclo de mejora de planificar-hacer-verificar-actuar.

En el ámbito educativo, este ciclo de mejora se refleja en sus planificaciones en diferentes áreas, donde se definen los objetivos, se establecen las acciones, luego, la implementación y la verificación de sus resultados y posteriormente se llevan a cabo los ajustes para la mejora continua. Este ciclo de mejora continua, transforma la evaluación no solamente como un mecanismo de fiscalización sino también como un proceso sistemático de aprendizaje orientado hacia el mejoramiento institucional.

3.4.4.2. La retroalimentación

La evaluación desde la perspectiva de las teorías contemporáneas de administración educativa pone énfasis también en la importancia de la retroalimentación, donde la información obtenida de la evaluación sirve para mejorar las prácticas para lograr las metas institucionales. Los autores Hattie y Timperley (2007) promueven el valor de la retroalimentación para mejorar el aprendizaje y el desempeño.

En el contexto escolar, la retroalimentación constituye un factor fundamental para la mejora continua, ya que permite identificar fortalezas y debilidades en los procesos desarrollados, así como establecer nuevas estrategias orientadas a superar las dificultades, optimizar los resultados y favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Figura 3 Contribución de las teorías contemporáneas a los procesos administrativos.



Nota. Elaboración propia basada en los aportes de las teorías analizadas en el Capítulo II.

RESULTADOS O HALLAZGOS

El análisis documental sistemático realizado permitió identificar los siguientes hallazgos principales:

Primero. Las teorías contemporáneas de la administración educativa comparten un enfoque común orientado al liderazgo, la participación, la innovación, la mejora continua y la adaptación al entorno, superando la visión tradicional centrada exclusivamente en la eficiencia administrativa.

Segundo. La contribución de estas teorías a la planificación institucional se manifiesta en el tránsito hacia una planificación estratégica, participativa y basada en resultados.

Tercero. En el ámbito de la organización institucional, promueven diseños más flexibles y la distribución de funciones y responsabilidades entre los actores de la comunidad educativa.

Cuarto. En la dirección y el liderazgo educativo, se evidencia un cambio hacia un modelo transformacional y distribuido, que favorece el desarrollo profesional docente y la construcción de una visión compartida.

Quinto. Respecto del control y la evaluación, las teorías orientan estos procesos hacia la mejora continua, la retroalimentación y la toma de decisiones basada en evidencias.

En síntesis, los hallazgos confirman que las teorías contemporáneas de la administración educativa constituyen enfoques complementarios que contribuyen al fortalecimiento de los procesos administrativos y al mejoramiento de la calidad educativa.

CONCLUSIÓN

Respecto del objetivo general que es analizar las principales teorías contemporáneas de la administración educativa y su contribución a la eficiencia y al mejoramiento de los procesos administrativos en las instituciones educativas, cabe señalar que se ha logrado el objetivo, ya que se pudo constatar la contribución de dichas teorías en el fortalecimiento de los principales procesos administrativos, desde la planificación, organización, dirección y control, promoviendo una gestión institucional enfocado al logro de los objetivos y al mejoramiento de la calidad educativa.

En cuanto al primer objetivo específico, que es describir el concepto de la administración educativa y su evolución histórica, es importante mencionar que también se ha alcanzado dicho objetivo, ya que se pudo describir la administración educativa como proceso estratégico orientado al liderazgo, la innovación, la gestión

del talento humano, la mejora continua y el fortalecimiento de los aprendizajes. Además, se logra describir la evolución histórica del mismo desde la etapa clásica hasta la etapa contemporánea.

Asimismo se ha logrado el segundo objetivo específico que es identificar las principales teorías contemporáneas de la administración educativa, describiendo sus fundamentos conceptuales y características pues se logra identificar dichas teorías que son; *teoría de liderazgo transformacional* que busca promover líderes que inspiran y motivan, *la teoría de liderazgo distribuido* que pone énfasis en la distribución de responsabilidades de los actores que forman parte de la organización, luego *la teoría del aprendizaje organizacional* que plantea que las instituciones pueden aprender de sus experiencias, reflexionando sobre sus prácticas y utilizando estos conocimientos para lograr sus objetivos, así también *la teoría de calidad total* que constituye una mirada de gestión institucional enfocado hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, y *la teoría de gestión estratégica* que es un proceso sistemático de análisis, formulación, implementación y evaluación de las estrategias enfocadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por último se ha logrado también el tercer objetivo específico que es describir los procesos administrativos desarrollados en las instituciones educativas y su relación con la planificación, organización, dirección, coordinación, liderazgo y evaluación institucional, donde equipo de gestión, planifica, organiza, dirige y controla las actividades y los recursos apuntado hacia el logro de las metas institucionales de manera eficiente y eficaz contribuyendo al mejoramiento de la calidad educativa.

En términos generales, se puede concluir que las teorías contemporáneas de la administración educativa deben ser comprendidas como enfoques complementarios que pueden contribuir al desarrollo de una gestión educativa integral. Además, A partir de los resultados obtenidos de esta investigación, se abre la posibilidad a futuras y nuevas investigaciones de carácter empírico y comparativo para fortalecer la administración educativa aportando nuevos conocimientos para la gestión y transformación de las instituciones educativas.

DECLARACIÓN SOBRE EL USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

El autor declara que utilizó una herramienta de inteligencia artificial generativa (ChatGPT) exclusivamente para la revisión de ortografía y la redacción, lo que representa un uso aproximado del 20 % del contenido. Dicha asistencia no sustituyó el análisis, la interpretación de resultados ni las conclusiones del estudio, que son de autoría y responsabilidad del autor.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Ball, S. J. (2017). *The education debate* (3rd ed.). Policy Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Editorial Síntesis.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. Harper Business.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. The Albert Shanker Institute.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman Publishing.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control* (3rd ed., rev.). McGraw-Hill.
- Fiol, C. M., y Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Graffe, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68).
- Harris, A. (2008). *Distributed leadership: According to the evidence*. Routledge.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.
- Leithwood, K. (1996). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), 498–518.
- Levitt, B., y March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–338. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Robinson, V. M. J. (2008). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Australian Council for Educational Leaders.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. D. Van Nostrand Company.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO).
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.