



Liderazgo en la gestión de las
organizaciones escolares: Transiciones
paradigmáticas de la gestión educativa



Rodríguez Akle, Álvaro del Carmen

Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares : transiciones paradigmáticas de la gestión educativa / Rodríguez Akle, Álvaro del Carmen; Sánchez Buitrago, Jorge Oswaldo. -- -- Primera edición. -- Santa Marta : Editorial Unimagdalena, 2019.

212 páginas, ilustraciones, diagramas, fotografías. – (Colección Ciencias Sociales, serie: Educación y pedagogía)

ISBN 978-958-746-225-8 -- 978-958-746-170-1 (pdf) -- 978-958-746-226-5 (epub)

1. Administración escolar. 2. Liderazgo. 3. Gestión del talento humano. I. Autor. II Autor. III Título. IV Serie

370.683

CDD 23

Primera edición, octubre de 2019

© UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

Editorial Unimagdalena

Carrera 32 No. 22 - 08

Edificio Mar Caribe, primer piso

(57 - 5) 4381000 Ext. 1888

Santa Marta D.T.C.H. - Colombia

editorial@unimagdalena.edu.co

<https://editorial.unimagdalena.edu.co/>

Colección Ciencias Sociales, serie: Educación y pedagogía

Rector: Pablo Vera Salazar

Vicerrector de Investigación: Ernesto Amarú Galvis Lista

Coordinador de Publicaciones y Fomento Editorial: Jorge Enrique Elías-Caro

Diseño editorial: Luis Felipe Márquez Lora

Diagramación: Eduard Hernández Rodríguez

Diseño de portada: Andrés Felipe Moreno Toro

Corrección de estilo: Catalina Marín

Santa Marta, Colombia, 2019

ISBN: 978-958-746-225-8 (impreso)

ISBN: 978-958-746-170-1 (pdf)

ISBN: 978-958-746-226-5 (epub)

DOI: <https://doi.org/10.21676/9789587462258>

Impreso y hecho en Colombia - Printed and made in Colombia

Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S. - Xpress Kimpres (Bogotá)

El contenido de esta obra está protegido por las leyes y tratados internacionales en materia de Derecho de Autor. Queda prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio impreso o digital conocido o por conocer. Queda prohibida la comunicación pública por cualquier medio, inclusive a través de redes digitales, sin contar con la previa y expresa autorización de la Universidad del Magdalena.

Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores y no compromete al pensamiento institucional de la Universidad del Magdalena, ni genera responsabilidad frente a terceros.

**LIDERAZGO
EN LA GESTIÓN
DE LAS
ORGANIZACIONES
ESCOLARES:**

**TRANSICIONES
PARADIGMÁTICAS
DE LA GESTIÓN
EDUCATIVA**

ÁLVARO DEL CARMEN RODRÍGUEZ AKLE
JORGE OSWALDO SÁNCHEZ BUITRAGO

COLECCIÓN CIENCIAS SOCIALES
SERIE: EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA

Contenido

Introducción.....	13
--------------------------	-----------

Capítulo 1

1. Liderazgo educativo en los procesos de gestión educativa de la organización escolar.....	23
1.1. ¿Líder o liderazgo?	30
1.2. Tipologías diversas de enfoques y teorías de liderazgo: alcances y limitaciones	36
1.2.1. Teorías de los rasgos	40
1.2.2. Teoría de los estilos.....	43
1.2.3. Teoría situacional o de la contingencia del liderazgo....	48
1.2.4. Perspectivas de liderazgo situacionales en la gestión de la organización escolar	53

Capítulo 2

2. Prospectiva estratégica del liderazgo en la gestión educativa..	75
2.1. Liderazgo rectoral en la gestión educativa de las organizaciones escolares de Santa Marta	78
2.1.1. Caracterización de las concepciones y prácticas del liderazgo educativo rectoral.....	80
2.2. Estilos de liderazgo educativo: una caracterización desde las voces de los rectores	86
2.2.1. Prácticas de liderazgo educativo en la gestión de la organización escolar	86

2.2.2. Prospectivas de liderazgo educativo desde las voces de los rectores de Santa Marta.....	93
2.3. Liderazgo y participación en la gestión educativa de los rectores	97
2.4. Liderazgo educativo dialógico: una posibilidad en la reconstrucción de comunidades de aprendizaje y desarrollo...	103
2.4.1. Liderazgo educativo dialógico: una síntesis emergente en las transiciones históricas de la gestión educativa	105
2.4.2. Escenarios de prácticas de liderazgo y gestión educativa en las organizaciones escolares.....	110
2.5. Una visión crítica en la formación rectoral para construir comunidades de aprendizaje y desarrollo	118
2.6. Análisis de expectativas de formación en liderazgo educativo desde las voces de los rectores.....	124
2.7. Estrategias para construir liderazgo dialógico en la gestión educativa de las organizaciones escolares.....	127

Capítulo 3

3. Del liderazgo tradicional al liderazgo dialógico en la gestión educativa.....	145
3.1. Cambio de rol: del liderazgo centrado en el cargo al liderazgo distribuido.....	147
3.2. Del liderazgo distribuido al liderazgo educativo dialógico	152

Capítulo 4

4. Liderazgo educativo dialógico: retos y desafíos en la construcción social de comunidades de aprendizaje.....	183
---	-----

Glosario	199
-----------------------	------------

Referencias	201
--------------------------	------------

Lista de figuras

Figura 1. Transiciones paradigmáticas.	39
Figura 2. Teoría de liderazgo.	40
Figura 3. Liderazgo sistémico.....	49
Figura 4. Liderazgo en el ámbito educativo.....	54
Figura 5. Liderazgo Distribuido.....	54
Figura 6. Análisis histórico-dialectico del liderazgo educativo.....	107
Figura 7. Liderazgo educativo dialógico como un espiral de desarrollo.	109
Figura 8. Escenarios hacia la construcción de un liderazgo educativo dialógico.....	112
Figura 9. La formación del rector en liderazgo educativo dialógico en contexto y en cuatro dimensiones.	120
Figura 10. Estrategia de construcción de comunidades de aprendizaje y desarrollo.	136
Figura 11. Integración social (mundo de la vida) e integración del sistema.	157
Figura 12. Liderazgo y comunidades dialógicas, una posibilidad investigativa en el contexto de las organizaciones escolares de Santa Marta.	191
Figura 13. Retos y desafíos en la construcción de liderazgo dialógico en el sistema educativo samario.	194

Lista de cuadros

Cuadro 1. Estilos de liderazgo, ventajas, desventajas, tomado de Rodríguez y Mármol (2008) adaptado de Goleman (2006).....	44
Cuadro 2. Una comparación del liderazgo transaccional y transformacional	58
Cuadro 3. Resumen de las concepciones de los rectores de Santa Marta acerca de las prácticas de liderazgo educativo	87
Cuadro 4. Contrastes prácticos de liderazgo que afectan positiva o negativamente la gestión educativa.....	92
Cuadro 5. Percepciones de los rectores de Santa Marta acerca de los estilos de liderazgo en sus prácticas para gestionar el cambio educativo.....	94
Cuadro 6. Triangulación acerca de las prácticas de liderazgo y su influencia en la gestión educativa.....	96
Cuadro 7. Percepciones de los rectores de Santa Marta acerca de sus experiencias de liderazgo educativo en la toma de decisiones....	98
Cuadro 8. Escenarios de transiciones de liderazgo funcionalista hacia un liderazgo transformacional, distribuido y dialógico.....	113
Cuadro 9. Escenarios de transición del liderazgo en la organización educativa, caso 1	116
Cuadro 10. Matriz de expectativas y necesidades de formación de los rectores de Santa Marta	125
Cuadro 11. Liderazgo educativo y sostenibilidad en la organización escolar.....	139

Lista de mapas conceptuales

Mapa conceptual 1. Estrategia: formación de concepciones y praxis de liderazgo educativo dialógico.....	130
Mapa conceptual 2. Estrategia: formación de concepciones y praxis de liderazgo educativo dialógico	132
Mapa conceptual 3. Estrategia de construcción de comunidades de aprendizaje y desarrollo estrategia disponibilidad y buen uso de medios escolares.	137
Mapa conceptual 4. Estructura sociocultural y pedagogía.....	164
Mapa conceptual 5. Consejo Directivo IED. El Pando.....	178

Lista de imagen

Imagen 1. Pacto de Aula IED. El Pando.....	180
---	-----

Introducción

Esta obra es una expresión de las trayectorias académicas y de vida de los autores, así como de sus aspiraciones del cambio social y la apuesta por una educación crítica para una Colombia libre, democrática y socialista, lo que implica discernir acerca de las concepciones y prácticas de liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares y sus transiciones entre los paradigmas tradicionales y sociocríticos de la investigación educativa, fundamentados en las vivencias educativas de los autores; mediadas por unas intencionalidades de transformación social para una mejor educación, mejores condiciones laborales, pedagógicas, sociales, de participación política y humana en la construcción de comunidades educativas de aprendizaje, de conocimientos y saberes.

En realidad, estas vivencias en el ámbito educativo y escolar permitieron dar pasos de una manera espontánea, en una práctica rutinaria, hacia una mirada reflexiva, investigativa, lo que va generando un espiral de reflexión en la acción y acción en permanente reflexión del quehacer educativo para transformar realidades escolares a través de iniciativas de liderazgo educativo como una construcción social y dialógica.

Surgen esas preguntas curiosas por las formas de pensar, sentir y actuar de los sujetos activos de la educación: rector, directivos docentes y docentes, que se va convirtiendo en una inquietud ontológica y epistemológica desde el trabajo de investigación. Por tanto, emergen los interrogantes por comprender las concepciones y prácticas de

liderazgo en la gestión educativa y como estas transitan o se transforman de concepciones y prácticas de liderazgo burocráticas en prácticas reflexivas, en praxis, de manera que en este libro se considera que el problema de investigación por resolver básicamente está dado por la existencia de unas pre-comprensiones del liderazgo desde un enfoque dominante tradicional, tecno-burocrático y jerárquico que promueve una educación domesticadora a partir de la imposición de unas relaciones de subordinación entre líderes y seguidores.

La problemática de investigación que da origen a este libro se planteó en principio teniendo en cuenta el contexto sociocultural y sociopolítico concreto de dos organizaciones escolares de Santa Marta, en el sector urbano, la Institución Educativa El Pando, como escenario escolar principal y la Institución Educativa Liceo Samario, como escenario referencial, caso específico de mejoramiento educativo integral a pesar de todas las dificultades sociales, agravada por la situación problemática de planeación que se vive en todo el distrito de Santa Marta, especialmente en la educación pública. La problematización se hace desde la educación pública en el marco de instituciones que educan en condiciones desiguales, con dificultades financieras, sociales y marginales, a pesar de obtener algunos recursos mínimos por efecto de la gratuidad de la educación.

En este contexto de problematización se observa incoherencia entre lo administrativo, lo pedagógico y lo social, pero a su vez, se dejan entrever transiciones en las concepciones y prácticas de liderazgo de los actores sociales, en particular: rectores, rectoras, directivos docentes y docentes que tienden a dejar de lado esas preconcepciones tradicionales y burocráticas que vienen de la administración clásica funcionalista (Taylor, Fayol y Weber), que las transpolan mecánicamente a las organizaciones educativas, que por su naturaleza social y misión formativa como lo entiende Colorado y Gairín (2016) tienen su espacio diferenciador con las organizaciones empresariales y privadas.

Estas organizaciones escolares tienden hacia un modelo comprensivo o sociocrítico que apuntan a un liderazgo más dialógico, participativo, democrático y coherente con el propósito de aportar a la transformación de la gestión educativa para lograr mejores procesos formativos y educativos que garanticen una educación de calidad para todos y todas.

La comprensión del problema se va dando en el trayecto mismo de la investigación, como dice Octavio Paz en su poema, citado por el maestro Nicolás Buenaventura (1997), refiriéndose al cuento del PEI (Proyecto Educativo Institucional): “para que pueda ser, he de ser otro, salir de mí, buscarme entre otros” (s.p.), es decir, para comprender las concepciones y prácticas de liderazgo educativo, sus transiciones paradigmáticas, fue necesario un enfoque desde la complementariedad de la etnografía reflexiva (Murcia y Jaramillo, 2008) y el apoyo en una prospectiva estratégica (Gabiña, 1999).

Es decir, hacerlo desde una mirada investigativa cualitativa, comprensiva e interpretativa, inductiva, sensible en lo social, pero sobre todo una postura crítica propositiva de los investigadores para comprender estas concepciones y prácticas en las voces mismas de los miembros de la comunidad educativa, en los actores sociales, en su propio marco de referencia para experimentar la realidad como otros la experimentan (Taylor y Bogdan, 1996).

Lo que permite entender las concepciones y prácticas de liderazgo educativo y sus transiciones desde el paradigma crítico social de interés teleológico transformacional, a partir de un enfoque cualitativo de interés comprensivo e interpretativo. Por lo demás, se busca entender a los actores sociales en sus escenarios y desde sus propias voces, en un diálogo de saberes en su misma realidad sociocultural y socioeducativa guiados por la teoría de la acción comunicativa (TAC) (Habermas, 1990; 1999; 2010) y de la educación crítica (TEE) (Freire, 1973; 1987; 2012; 2013), lo que permite adoptar una postura comunicativa y dialógica para entendernos con los actores sociales utili-

zando estrategias y técnicas de investigación etnográfica doblemente reflexivas y dialógicas/prospectivas: la entrevista en profundidad, la observación participante, talleres de reflexión con los actores, talleres de reflexiones prospectivas, historias de vida, análisis de contenidos, uso de técnicas y registros virtuales y observaciones solapadas.

Se planteó la problemática en el contexto de las organizaciones escolares¹ y entre sus actores sociales, identificando en ellas las tensiones entre las concepciones y prácticas de liderazgo educativo tradicional y sociocríticos de la gestión educativa. De acuerdo con esto se formula el problema a través de las preguntas de investigación, de manera que esto posibilitó la elaboración de objetivos centrados en develar esas concepciones y prácticas de liderazgo y sus transiciones paradigmáticas.

Este libro aporta, desde la claridad del planteamiento de su problema, al logro de los objetivos de investigación y a la manera como se fue resolviendo el problema mediante un enfoque cualitativo, etnográfico, de complementariedad con una prospectiva estratégica que permitió entender cómo se transforman las concepciones y prácticas de liderazgo educativo y cómo transitan hacia un liderazgo dialógico para crear, consolidar y sostener comunidades de aprendizaje, conocimientos y saberes, contextualizados siempre con la voz de los actores sociales en su entorno natural. La lectura de este libro ofrece la posibilidad de valorar los aportes teóricos, empíricos y metodológicos sin el ánimo de transferencias mecánicas de conocimientos descontextualizadas de las realidades escolares.

1. La categoría organización escolar como contexto del liderazgo educativo se asume en esta investigación a diferencia de organización educativa. Se apoya la formulación de esta categoría en la elaboración de Ávila Penagos (1999) cuando investiga acerca de los Proyectos Educativos Institucionales en el laberinto escolar, indicando que en las organizaciones escolares la fuerza de la construcción de significados culturales parte de los actores sociales, rectores, directivos docentes, docentes, padres de familias, los cuales crean un ethos cultural que opera como barrera o facilitador en los procesos de la gestión educativa.

En este libro se asume el giro dialógico y la transformación planteada por Habermas (1999), Freire (2012-2013), Padrós y Flecha (2014), que avanza hacia un cambio de paradigma, es decir, un cambio en los compromisos conceptuales, teóricos, instrumentales y metodológicos, que incluye un cuerpo implícito de saberes, creencias, problemas y normas de solución aceptados por la comunidad científica, como lo plantea Kuhn (2000), pero también desde un análisis sociológico integrado desde la perspectiva de Habermas (1999), que aporta a la solución de la antinomia entre el mundo como se nos da fenoménicamente y el mundo como lo pensamos, es decir, la cosa en sí, y la cosa para sí, haciendo necesario el cambio de paradigma de la filosofía de la conciencia monológica a la razón comunicativa, que se desarrolla en la complementariedad originaria entre el mundo de la vida y la acción comunicativa.

El giro dialógico del liderazgo educativo planteado en este libro emerge a partir del proceso de preconfiguración, configuración y reconfiguración², como una construcción dialógica de los actores sociales, una construcción teórica, metodológica y epistemológica dialéctica, en tanto se admite desde la perspectiva crítica social, de la transformación del conocimiento ingenuo en conocimiento crítico y objetivado.

Se reconoce también el apoyo teórico de investigadores en la línea de investigación de liderazgo y administración de los sistemas educativos, a la reconfiguración de concepciones y praxis de liderazgo educativo, en el entendido que es una propiedad emergente (Beck, 1992),

2. Las categorías preconfiguración, configuración y reconfiguración se toman de los aportes de Murcia y Jaramillo (2008), para consolidar una mirada cualitativa de la investigación bajo el principio de una etnografía reflexiva de la complementariedad que dio la posibilidad de un diseño metodológico desde la práctica y dialéctica reflexiva que a su vez se traduce en momentos de la investigación, lo que permite develar el objeto de investigación en la medida en que el investigador avanza en la construcción de propuesta, ejecución y retroalimentación del proceso a través de su compenetración con los actores y escenarios reales, ideales y posibles de constitución de un liderazgo educativo en la gestión de la organización escolar.

un proceso social que surge a través de las interacciones de múltiples actores que establecen relaciones e interacciones de influencia en contextos de participación dialógica a todo nivel (UHL-Bien, 2006), como también lo propone Padrós y Flecha (2014) por medio del liderazgo dialógico para crear comunidades de aprendizaje con evidencias de experiencia significativas en territorio español.

En el momento de la reconfiguración, en entrevista con docente acerca del liderazgo en los procesos de transformación de la escuela, caso 1³, se retroalimenta la propuesta de un liderazgo dialógico que emerge en las interacciones de resignificación del proyecto educativo institucional desde el año 2010, expresando que lo concibe como:

[...] la acción orientada por una teoría que sea coherente y permita la transformación de la calidad de la educación, donde la mirada como educadores dialogantes implica un reconocimiento de los estudiantes, de sus afectos, siempre estoy pendiente de enviar un mensaje a los padres de familia de la importancia de dialogar con sus hijos a pesar de las dificultades de tiempo por motivos diferentes. (K. Díaz, comunicación personal, marzo de 2016)

La docente ve transformaciones en las concepciones y prácticas de sus compañeros docentes y directivos cuando manifiesta que:

En el proceso de acompañamiento e involucramiento de los estudiantes, padres de familia, líderes comunales y egresados, veo avances, pero sí veo más limitaciones con la participación del sector productivo, especialmente cuando trabajamos los talleres de resignificación del PEI, Manual de Convivencia, que ambienta un equilibrio en el respeto a los derechos y deberes en todos los estamentos, mayor claridad en cuanto a los protocolos que contemplan los debidos procesos en la ruta de atención integral a los estudiantes, como también se ha ido construyendo el perfil de un estudiante comprometido

3. En adelante la IED. El Pando se identifica como caso 1 y la IED Liceo Samario como caso 2.

conigo mismo, con su formación y promoción de los valores humanos, la justicia y la democracia, amante de la verdad, el conocimiento reflexivo y crítico, cuidadoso de su cuerpo, su entorno, su presentación personal e integridad. (K. Díaz, comunicación personal, marzo de 2016)

En sintonía con los aportes de los actores sociales del caso 1, también desde el caso 2 se registra de manera densa por parte de la rectora, coordinadora de calidad, psicóloga, profesor de tecnología, los procesos de transformación de su escuela desde los actos del lenguaje y la acción guiados por Habermas, como lo expresa la misma rectora, validados por sus compañeros, comunidad familiar y el reconocimiento de la sociedad samaria y el Estado. Esto se evidencia más adelante en la síntesis de dos entrevistas en profundidad y una mesa de diálogo con la coordinadora de calidad, docente responsable de la incorporación de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), la psicóloga y una profesora.

Se puede corroborar a partir de una lectura reflexiva de las siguientes frases que muestran los niveles de transición y cambio en marcha de estas comunidades educativas:

- [...] lo que sí tenemos claro es que no hay un liderazgo único, eh [...] ni autoritario. (Profesor, caso 1, comunicación personal, marzo de 2016)
- [...] tenemos escuela de padres, eh [...] con ellos hacemos charlas, hacemos talleres más que todo, en donde ellos participan activamente. (Profesor, caso 2, comunicación personal, agosto de 2016)
- [...] nosotros no hemos dejado de lado la parte humana y espiritual, eh [...] porque somos conscientes de que el ser es primero, entonces ninguno de nosotros nos creemos más que otro; lo contrario, nos vamos apoyando, sabemos cuáles son las fortalezas de uno y cuáles son las debilidades del otro, entonces cada uno nos vamos apoyando. (Profesor, caso 2, comunicación personal, agosto de 2016)

- [...] no nos creemos los mejores, ni que ya estamos en la punta de la cima, no, no, no, sino que cada día hay que mejorar. (Profesor, caso 2, comunicación personal, agosto de 2016)
- [...] tanto en la mañana como en la tarde, ej. Cátedra por la paz se hace un diálogo compaginado, efectivo, cuando uno mira al toro desde la barrera, uno ve la cosa diferente. (Profesor, caso 1, comunicación personal, marzo de 2016)
- [...] el verdadero liderazgo se da cuando a través de la educación cambiamos vidas, podemos influir para bien o mal, un buen líder es el que transforma, guía por un buen camino [...] a mí me gusta hacer parte de los procesos, no solo por representar un liderazgo, lo hago por consciencia, entender que, si las cosas no van por el camino, hay que mejorar siempre, todo pensando en transformar el rol del estudiante, pasar de un estudiante desmotivado a otro motivado. (Profesor, caso 1, comunicación personal, marzo de 2016)

El libro, resultado de la investigación educativa que tuvo como objeto develar las concepciones y prácticas de liderazgo, sus transiciones entre los paradigmas tradicionales y sociocríticos de la investigación educativa, está organizado en cuatro capítulos:

El capítulo 1, titulado Contexto teórico del liderazgo educativo en los procesos de gestión de la organización escolar, plantea el concepto de liderazgo, sus enfoques teóricos construidos históricamente, primero como liderazgo clásico, y, como este avanza en la dinámica misma de la evolución histórico-social hacia un liderazgo posclásico, humanista, reflexivo y crítico, emancipador, en el marco de la transición de una sociedad industrial hacia una sociedad de la información en la era global.

El capítulo 2, titulado Transiciones y perspectivas de liderazgo en la gestión educativa de las organizaciones escolares, apunta a entender en lo fundamental las prácticas del liderazgo educativo, sus transiciones, perspectivas de construcción de un liderazgo como una praxis dialógica, como una posibilidad de construcción de comunidades

dialógicas de desarrollo desde una formación crítica potenciadora de una gestión educativa, a partir de una nueva visión de liderazgo en, desde y para la democracia, la paz y la justicia social.

El capítulo 3, titulado Del liderazgo tradicional al liderazgo dialógico en la gestión educativa: un camino de esperanza en las transformaciones de las escuelas en comunidades de aprendizaje, se estructura a manera de síntesis reflexiva y autorreflexiva de los cambios de formas, roles en la prospectiva del liderazgo dialógico para fomentar la construcción de comunidades de aprendizaje, conocimientos y saberes.

Finalmente, el cuarto capítulo hace referencia a la reconfiguración del liderazgo tradicional en liderazgo educativo dialógico que potencia la transformación de la escuela en comunidades de aprendizaje para aportar al momento histórico que vive Colombia y el Caribe colombiano en la apuesta por la democratización de la sociedad y la construcción de un país en paz con justicia social.

