

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional
Educación Superior y Desarrollo Sustentable

Las Concepciones del Liderazgo Educativo a partir de las Voces de los
Actores Sociales de la Gestión Educativa en la Organización Escolar

Mesa Temática: Educación y Transformación Social

Modalidad: Investigación Concluida

Autor: Álvaro del Carmen Rodríguez Akle

Nacionalidad: Colombiano

alroakle@hotmail.com ; alroakle@gmail.com

Universidad del Magdalena

Dirección de la institución: Carrera 32 No 22-08

Teléfono: (57-5) 4217940 Código Postal No. 470004

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

¹ Las Concepciones del Liderazgo Educativo a partir de las Voces de los Actores Sociales de la Gestión Educativa en la Organización Escolar

“Todo proceso de entendimiento tiene lugar sobre el trasfondo de una pre comprensión imbuida culturalmente”
(Habermas, 1999)

Resumen

El título de este capítulo se refiere al tema de liderazgo educativo en la gestión educativa de las organizaciones escolares en el contexto de un estudio de interés teleológico transformacional, en una investigación de enfoque cualitativo de complementariedad etnográfica reflexiva y crítico prospectiva (Murcia y Jaramillo 2008) para develar las concepciones y prácticas de liderazgo y sus transiciones entre los paradigmas convencionales burocráticos y post burocráticos de la administración educativa. Este trabajo sitúa en primer lugar las voces de los actores sociales: Rector, Directivos docentes y Docentes dialogo interreflexivo con los autores de teorías formales de liderazgo educativo y los aportes del investigador y autor de la tesis doctoral que tiene este mismo objeto y se fundamenta en la teoría sociocrítica de la acción comunicativa (TAC; Habermas) y se complementa con la teoría crítica social de la educación emancipadora en América Latina (TEE, Freire y otros) y la prospectiva estratégica (Gabiña, 1999) haciendo énfasis en el conocimiento de las concepciones de liderazgo de los rectores de organizaciones escolares en el contexto de Santa Marta, ubicada en la región caribe colombiana.

Palabras clave: Liderazgo educativo, concepciones de liderazgo, gestión educativa, organización escolar.

¹ Este capítulo presenta resultados de la tesis doctoral “Concepciones y prácticas de liderazgo en la gestión de la organización escolar. Transiciones entre paradigmas tradicionales y socio críticos de la gestión educativa” desarrollada en el marco de la línea de investigación “Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos” del Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA y el Grupo de Investigación GRACE: Grupo de Análisis de la Cultura Escolar, categorizado en A por Colciencias; bajo la dirección del doctor Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago

Introducción

En este trayecto se parte de la tesis doctoral que tuvo como objeto de investigación las concepciones de liderazgo educativo en la gestión educativa de la organización escolar, se reconocen como punto de partida las voces de los actores sociales: Rector/a, Directivos Docentes y Docentes de la IED. EL PANDO, como escenario principal y la IED. LICEO SAMARIO, de Santa Marta, como referente para develar dichas concepciones de liderazgo en el entorno natural y sociocultural de los protagonistas. .

Desde los aportes de Habermas (1999) como se referencia en la cita de reflexión, todo proceso de entendimiento tiene lugar sobre un trasfondo de una pre-comprensión imbuida culturalmente. Lo que aplica en el caso objeto de esta tesis para entender el liderazgo educativo que tiene lugar en los escenarios de la gestión educativa en la organización escolar, reconociendo las pre-comprensiones, en la medida en que las definiciones de las situaciones de liderazgo educativo son negociadas por los actores mismos en el mundo de la vida escolar que pasa por un proceso de entendimiento en el sentido de un proceso cooperativo de interacciones comunicativas y no solo de acciones estratégicas o instrumentales.

Los conceptos del liderazgo en el ámbito educativo de los actores sociales se ponen a dialogar con las perspectivas teóricas del liderazgo educativo representados históricamente en el liderazgo instruccional o pedagógico, liderazgo transformacional y últimamente como liderazgo distribuido lo cual se encuentra en una búsqueda de sentido y significado que permitan avanzar más allá del interés

tecno-burocrático, pragmatista, hacia un interés emancipador apoyado en la teoría de la acción comunicativa y la teoría de la educación emancipadora (TAC-TEE) que se complementan para concebir otra alternativa posible de un liderazgo integral comunicativo que trasciende la mirada reducida de lo educativo y pedagógico desarticulado de lo social y lo político.

Bolden (2011) enuncia unos conceptos relacionados con el liderazgo distribuido, como compartido, disperso, democrático y otras formas conexas. Sin embargo sostiene que no se puede confundir con otras formas, que tiene en común entenderlo como una propiedad emergente de grupos de individuos que interactúan y que sus experiencias se distribuyen a través de muchos y no de unos pocos.

El liderazgo distribuido (Spillane, 2005, 2006;; Harris,2005; Murillo,, 2006; Hargreaves, 2008; Leithwood et al , 2009; López Yáñez, et al, 2011) no defiende necesariamente la democracia escolar, el autogobierno, la protección contra el poder arbitrario, la legitimidad basada en el consentimiento, como señala Maderos citado por Bolden (2011) donde enfatiza en el déficit democrático del liderazgo distribuido, y sus preocupaciones centradas en el aprendizaje más que en los propios del desarrollo como fin último de una pedagogía dialogante y socio crítica.

También, el mismo Bolden (2011) deja entrever algunas falencias de estas formas de liderazgo distribuido descuidando algunas dimensiones de las prácticas de liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares, especialmente en lo que toca con aspectos relacionados con el contexto, poder e influencia y desafíos éticos, metodológicos que requieren de mayor atención. Es posible que se

distribuya liderazgo sin distribuir poder; se distribuye formalmente para lograr el cumplimiento de las actividades más no por el compromiso coherente con la educación concebida como una acción liberadora.

Además, se deben considerar otras limitaciones para distribuir liderazgo en los contextos socialmente desfavorecidos, parecería que el efecto es contrario cuando las acciones no emergen del entendimiento pleno entre los actores sociales, más bien se trabaja en procura de acciones que se orientan al propio éxito, como lo señala Habermas (1999) agregando que desde estas acciones se pueden influir los unos sobre los otros con el fin de mover al oponente a formarse las opiniones o a concebir las intenciones que le convienen para sus propios intereses.

Otra limitación de las concepciones de liderazgo distribuido en: Groom (2002); Spillane, (citado en Bolden, 2011) es la tendencia a confinar sus estudios dentro del límite organizacional, descuidando la relación escuela-sociedad y otras relaciones con los sectores de salud, negocios, entre otros. También se plantea como limitación el mito de la representación colectiva dejando de lado aquellos maestros “héroes”, “heroínas” del mundo cotidiano de la escuela, so pretexto de la ontología relacional no llegan a cuestionar los pilares fundamentales de la teoría del liderazgo cuando retienen aun en su terminología las palabras líderes y seguidores, dándole prevalencia a la ideología individualista del éxito escolar.

De esta manera se sostiene en este capítulo que aún prevalece en el liderazgo distribuido una concepción atada al liderazgo individualista, hegemónico, egocéntrico, donde se ejerce la influencia como medio de manipulación en

coherencia con una educación con “ánimo de lucro” orientada en el contexto de una sociedad neoliberal en tiempos “líquidos” (Bauman, 2007-2015).

Youngs (citado por Bolden, 2011) señala que este liderazgo distribuido no pasa de una postura acrítica, expresada en la falta de crítica frente al poder político, poco interés por la comprensión histórico cultural, falta de atención a las relaciones de poder en el contexto escolar; lo que se conoce como el análisis de la micro política en la escuela.

Al respecto de la Micro política en las organizaciones escolares, Mintzberg (1992) señala que el PODER es un factor de gran importancia que no puede ser negado por nadie que quiere comprender como funcionan las organizaciones y por qué lo hacen. Entonces la comprensión del liderazgo educativo en la escuela pasa también por la comprensión de las relaciones de poder que existen a su interior y como estas afectan su comportamiento. Para corroborar lo anterior, la coordinadora o directiva docente, del estudio de caso 1. A partir de la entrevista en profundidad relata lo siguiente:

“La época donde empezaron a llegar los docentes del 1278², es la época donde me he interesado un poco más, la turbulenta historia de la IED. El Pando (subrayado del autor), creo que ha sido infortunada la institución, porque por algunos años tuvo una incertidumbre administrativa (ibid), pasaban de un rector a otro y las impresiones de los que no conocían la

² El decreto 1278 de junio 19 de 2002, es la norma que regula la profesión docente, con pretensiones de garantizar idoneidad en el ejercicio docente para garantizar su desarrollo profesional y el mejoramiento de la calidad educativa en el sector de las instituciones escolares, a todo esto, cuando ya existía el Decreto 2277 de 1979, con igual objeto, solo que se desarticula la profesionalización y se crea una división entre los viejos y nuevos docentes que de alguna manera tiene sus implicaciones en los proceso de integración educativa y de la docencia como factor clave en la gestión educativa en las organizaciones escolares.

institución de cerca era de caos, lo poco que conocíamos era en los pasillos, en la radio, era sobre rectores que no dejaban entrar, una vez se habló de un secuestro, a alguien encerraron o dejaron amarrado, he un rector un mes, otro rector otro mes; y como se hace en Santa Marta, la gente contando la historia y agregándole un pedazo y la percepción general ha sido caótica, tal vez fui afortunada porque llegue en el momento en que la institución está en la mayor estabilidad administrativa - gerencial en los últimos años, pero antes fue caótica por decir". (US coordinadora caso 1)

A partir de este relato se puede entender que la organización escolar es un entramado de relaciones sociales complejas, en las cuales juegan papel primordial los actores sociales con diferentes intereses a los que subyacen relaciones de poder, que se expresan al interior de la misma vida escolar.

Como afirma Mintzberg (1992), el poder se configura al interior de toda organización sobre la base de los juegos del poder que se dan entre los miembros de las mismas y que al final definen el comportamiento de la organización como tal..."no necesitamos ni héroes ni tecnócratas en puestos de influencia (p.13)" es decir, en puestos de poder. Lo anterior, significa que en las crisis de la escuela objeto de estudio, sus incertidumbres de gestión administrativa caótica pasan por comprender cómo los actores sociales y sus relaciones de poder se estructuran en el proceso comunicativo, en la dinámica misma de la construcción social del poder y no solo desde la autoridad que reviste un cargo directivo.

En este sentido y como se ha venido expresando en esta tesis, el interés teleológico de las concepciones de liderazgo educativo se entiende desde la teoría

de la acción comunicativa de acuerdo con los postulados Habermas, que permite un análisis integral desde los ámbitos culturales, sociales, y políticos, a partir del paradigma sociocrítico de interés transformador para abrir posibilidades de una educación emancipadora basada en principios y valores de una pedagogía crítica que concibe la acción más allá de una acción instrumental o de manipulación de los seres humanos.

Según Leithwood y Riehl (2009) señala que es difícil definir el liderazgo, y expresa que si se trata de acotar el término se corre el riesgo de restringir la reflexión y la práctica. Sin embargo entiende que una concepción de liderazgo amplia y funcional ayuda a fundamentarlo sobre la base de fuentes empíricas, conceptuales y normativas, llegando a la conclusión de que el liderazgo es la “labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p.20)

Pero entiéndase, de todas manera, que estas definiciones tienen el riesgo de encapsular el concepto del liderazgo, por lo que se plantea resignificar sus bases teórico-epistemológicas y metodológicas desde la TAC-TEE en la perspectiva de configurarla con los actores sociales y aportes del legado histórico cultural de las nuevas concepciones que le apuestan a la educación como eje de transformación humana hacia una sociedad auténtica, justa, democrática y solidaria.

De esta manera, la teorización de concepciones liderazgo es susceptible de reelaboraciones y profundizaciones teóricas en el proceso mismo de la investigación. En este capítulo se asume el concepto de praxis que implica a la vez concepción y práctica, categoría que proviene del Marxismo, Escuela de

Frankfurt³ y se desarrolla críticamente con la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1999), la pedagogía de la liberación de Freire (1997), la filosofía de la praxis en Sánchez (2003).

Para el caso escolar, la autorreflexión educativa, pedagógica y política de los actores educativos requieren superar esas tradiciones educativas y sociales reproductoras de las desigualdades sociales que oprimen, coaccionan la idea de la liberación, la utopía de una educación anti hegemónica y de la praxis pedagógica-política orientada al proyecto inacabado de la libertad humana.

El interés emancipador expresado en el constructo de praxis de liderazgo como una posibilidad de superación de las concepciones utilitaristas, individualistas, autosuficientes, según Sánchez (2003) no excluye el interés técnico y comprensivo, lo presupone, se reivindica así, una ciencia social crítica, unas ciencias de la educación crítica, una pedagogía crítica, que recupera acción reflexiva, comunicativa, el dialogo, la reflexión-acción, la autorreflexión que sugiere salir de una actitud del avestruz, contemplativa, hacia otra prospectiva y transformadora de una realidad social injusta.

En este sentido y frente a esta realidad de “tiempos líquidos” (Bauman, 2007-2015), de vivir en una época de la incertidumbre de una sociedad superflua, alienante, en una modernidad en crisis, se hace vigente la concepción de praxis de Freire, que, se asume en esta tesis, como educación transformadora y

³ El marxismo como escuela de pensamiento emerge a partir de las configuraciones teóricas de Marx en los principios del capitalismo del siglo XIX, se fundamenta en los aportes de la dialéctica Hegeliana, el materialismo de Feurbach la economía política Inglesa de Adam Smith y David Ricardo y socialismo utópico de Robert Owen, Charles Fourier y otros, que desarrolla críticamente como materialismo dialectico y materialismo histórico. La Escuela de Frankfurt surge en 1923 del Instituto para la investigación social en Alemania, desarrollando una línea de investigación de base Marxista con desarrollo críticos de Horkheimer, Adorno, Marcuse, Erich From, entre otros, en esa perspectiva sociocrítica emerge la teoría de la acción comunicativa de Jurgen Habermas.

emancipadora desde la cual se puede re-significar el liderazgo de origen anglosajón, conductista, hacia un liderazgo comunicativo, crítico social que promueve una escuela dialogante.

La construcción de escuela democrática sustentada en principios de la pedagogía crítica implica la plena participación de todos los actores sociales sin pretensiones de neutralidad sociopolítica frente al desastre de la globalización negativa impuesta por el modelo neoliberal, que abre las brechas sociales en la cual la educación y la escuela intentan reducir a simples empresas con ánimo de lucro, so pretexto de la idea de crecimiento económico, productividad y competitividad en condiciones de desigualdad o polarización entre la concentración de la riqueza en uno pocos y la masificación de las pobrezas y marginalidad.

Entonces, se asume en este capítulo la categoría de praxis (concepción y práctica) de liderazgo en la gestión educativa de la organización escolar para potenciar una educación dialógica y democrática que implica como lo señala Hoyos (1995) desde el nuevo humanismo el compromiso en la acción ética sociopolítica democratizadora de la democracia (Hoyos, 1995) como base para construir liderazgo educativo desde una ética política comunicativa que permita unas nuevas concepciones de lo ético y lo político mediados por concepciones de educación transformadora y emancipadora.

Con Marx, Engels, Habermas y Freire, se llega a una concepción de hombre como ser activo y creador, que transforma el mundo en la relación conciencia y práctica, entonces, el liderazgo como praxis emerge del hombre en sus relaciones

e interacciones de conjunto y no solo desde los atributos personales y conductuales. Se deja claro que históricamente y socialmente la praxis (concepciones y prácticas reflexivas) implica una construcción social intencional o inintencional como señala Sánchez (2003) puede o no perseguir un fin intencional, pero no es funcionalista, en el sentido que se dirija necesariamente a un telos de antemano, es racional porque requiere de la teoría en su relación con la práctica en contextos de transformación.

Seguidamente a esta introducción se hace un análisis de las concepciones de liderazgo del Rector/a, teniendo en cuenta como estas concepciones transitan de un paradigma tradicional burocrático de la gestión educativa hacia otro social crítico, emancipador y transformador.

1. Análisis de las Concepciones de liderazgo en el rector/a: una apuesta Ética-acción comunicativa reflexiva de la educación para la transformación social y emancipación humana.

La institución educativa es un espacio para transformar y recrear vidas. Es insertar en la comunidad educativa unas prácticas culturales que se entretrejen con las establecidas, que mejoran la mirada, el hacer y el sentir institucional, es un logro que suma puntos al proyecto de vida de nuestros estudiantes" (Aurora Garay, Rectora, reflexión premio Compartir)

Ser rector de un colegio no es, entonces, una responsabilidad trivial, como así se reconoce en palabras de la Rectora antes citada. Bajo su tutela se desarrolla un proceso complejísimo de desarrollo humano, que involucra a maestros, familias

con historias de una diversidad inimaginable, solución permanente de toda clase de conflictos, procesos pedagógicos tan heterogéneos como requieren las diversas edades de los estudiantes y las marcadas diferencias en sus formas de aprendizaje (Cajiao, 2013).

Al respecto en las concepciones tradicionales se confunde liderazgo con gestión escolar, Gago (2006) afirma que *“para ser un buen gestor no se necesita ser un líder nato, uno de esos líderes carismáticos capaces de responder intuitivamente a las personas y a las situaciones: todos conocemos casos de líderes carismáticos que no han sido buenos directores”* (Pág. 155).

En este sentido, la concepción de liderazgo en el rector se debe ver en contexto sociocultural, socioeconómico y socio político, es pues, un rol que no solo depende de las características individuales o personales, sino también de la articulación de estas con las características de los grupos sociales y humanos: coordinadores, profesores, estudiantes, padres de familia que conforman la comunidad educativa, y con ella, se entiende que la gestión educativa es una construcción social no solo de un rector, sino un compromiso de todos, de esta manera y como sigue afirmando Gago el rector cambia su rol, lo que se expresa en el lenguaje cuando dice : esta no es mi escuela , es nuestra escuela.

De todas maneras, Murillo (2006) afirma que en la investigación y la experiencia se evidencia que las personas que asumen el papel de dirección, rectores, son fundamentales para determinar el éxito de los procesos de cambio en la escuela y, se necesita que esas personas conciban y ejerzan un liderazgo

educativo desde su interior, que impulse un proceso de transformación que parta de un enfoque integral de relaciones entre los procesos de dirección escolar.

En la entrevista a la Rectora y a la coordinadora de Calidad de la Institución educativa referenciado en adelante como caso dos, objeto de este capítulo, esta última se refiere a su rectora para caracterizar su liderazgo de la siguiente manera:

“Yo pienso que este es un valor agregado que tiene nuestra rectora, que cuando ella llegó aquí, y sin que ella haya dicho soy la líder, personalmente lo note que hizo un estudio previo para ella saber a dónde llegaba y a quienes estaría afectando, ese estudio le permitió a ella tener un conocimiento del contexto a donde ella va a desarrollar su función y ahora que ustedes están buscando experiencias de liderazgo pienso que es una persona que tiene esas cualidades que debe tener un líder, como del trabajo se trata de este y no es de imponer, no es mandar, pero si reflejar la autoridad, acompañando el trabajo de las personas que están a su alrededor, identificando las cualidades y características de cada uno de sus funcionarios y al identificar esas características ella iba sumando, esta persona tiene este perfil y con este perfil me puede dar resultado en esta situación y... definitivamente cuando a las personas les ponen responsabilidades a manera de invitación como lo digo yo, esa manera de invitación sin imposición hace que uno se sienta como más responsabilidad...”(US2:..Entrevista coordinadora de calidad)

De esta manera, como se evidencia en las expresiones en el dialogo con la coordinadora y rectora se devela una concepción de liderazgo educativo

democrático, que subyace a la práctica directiva y educativa, pues, se basa en el reconocimiento, en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo para construir compromisos conjuntos que contribuyan a generar climas positivos de aprendizajes y enseñanzas para el desarrollo de los estudiantes.

Al respecto de lo anterior, Belavi y Murillo (2016: Pág.13) refiriéndose a la educación, la democracia y la justicia social afirman: “...Según como se entienda la democracia será el modo en que se conciba la educación democrática y, si queremos avanzar en esta dirección deberemos tener claro cuáles son estos presupuestos implícitos” en el caso de la rectora de la referencia, esta coincide además con los postulados de Habermas cuando esta plantea una democracia deliberante, participativa, es decir, se coincide con la defensa de una educación en y para la democracia, que como señala los autores antes citados es una educación en, desde y para la justicia social, crítica y esencialmente democrática.

En esa misma perspectiva la coordinadora dice que también es un valor agregado de la rectora que:

“La líder sabe para dónde va, la líder sabe, ya nos trazamos las metas de este año y todo lo que estamos trabajando y caminando tiene que ser para esas metas, entonces le llega el estudiante, le llega al padre de familia, he porque sabemos que el estudiante y el padre de familia es el que mueve, un colegio sin padres y sin estudiante no es nada, nos movemos por ellos, entonces les llega, también los invita, nos invita a nosotros, al consejo directivo, si hay alguna situación que el representante del consejo directivo no está de acuerdo ella expone y hace sus argumentos, prepara todas las

intervenciones, se nota, he... desde la primera vez que llegó nunca se me olvida, se prepara todas las reuniones...”(US2:Entrevista coordinadora, refiriéndose a la rectora)

En las concepciones de liderazgo de la rectora se aprecia también el concepto de liderazgo transformacional como lo afirma Murillo (2006) es un liderazgo que es introducido por Bass (1985, 1988 citado en Murillo 2006) pero que pasa al ámbito escolar (Leithwood y Steinbach, 1993, citado en Murillo 2006) que se basa en tres constructos: la habilidad del rector para fomentar el funcionamiento colegiado que para el presente caso se observa la capacidad argumentativa y de planificación de la rectora para preparar y acordar las decisiones fundamentales de la escuela con el consejo directivo.

El otro constructo se refiere a la formulación de metas explícitas compartidas y moderadamente desafiantes y factibles, como así lo señala la coordinadora de calidad cuando afirma que la rectora sabe para dónde va y traza las metas claras para el año pertinente.

Al respecto de lo anterior, la propia Rectora relata su experiencia, refiriéndose a su participación en un diplomado de liderazgo transformacional:

“...Porque RLT(Diplomado rectores líderes transformadores auspiciado por la Alcaldía de Santa Marta 2015) nos decía, a mí me parecía como, como muy difícil que yo no estuviera en el colegio, yo decía no yo no voy y ese colegio no funciona, eso van a llegar tarde, no sé qué, la coordinadora, era esa serie de prevenciones que uno como rector tiene, pero en RLT nos enseñaron: no sé si tu no vas tranquila el colegio sigue y , los profesores

trabajan y las cosas se cumplen desde que las pautas estén establecidas y cada uno tenga que hacer. Entonces yo me puse a pensar y yo dije ehs, la primera semana vine como a las horas que salíamos, yo voy a darle una vuelta al colegio y cuando yo vi dije yo no sé porque me preocupo si el colegio está como bien, entonces; es como ese sentido de uno ver que otras personas son muy capaces, son muy importante y que es importante delegar en ellos, por ejemplo, aquí los líderes de proceso tienen toda la delegación, únicamente me consultan casos, rectora vea está pasando esto o esta matrícula o esto, este cupo, ya llegamos a tanto, ya hicimos tal cosa entonces ya hicimos el proceso de selección, ya estamos completos, ya listo, no hay más cupo, cerramos esta parte, ósea comunicación permanente y también delegación de responsabilidades, ha sido como los criterios que hemos mejorado como últimamente, ¿cierto?...”(US2.Entrevista rectora)

La rectora confirma sus transiciones de una concepción funcionalista de la gestión y el liderazgo, desconfiada, hacia otras basadas en la acción comunicativa y la confianza, la participación de los actores sociales, que se puede trabajar desde una delegación responsable, distributiva, reconociendo las capacidades o potencialidades de otros que comparten liderazgo colegiado y democrático.

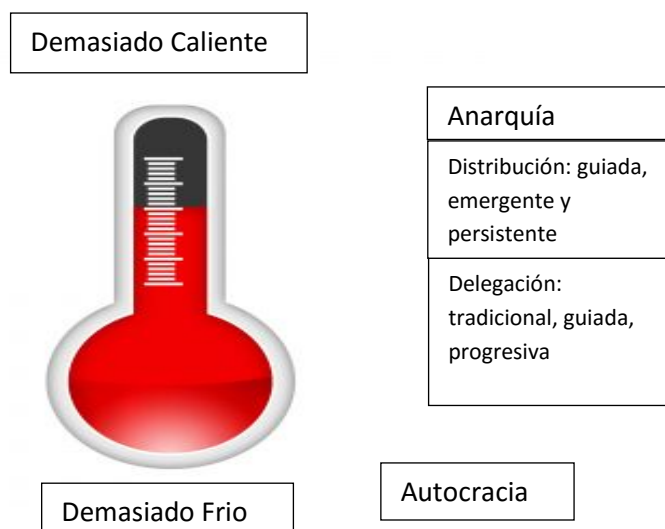
En el concepto de delegación se analizan dos elementos fundamentales de la concepción de liderazgo de la rectora y coordinadora de calidad del caso dos objeto de esta tesis: en esta postura ellas mismas declaran una especie de liderazgo distributivo, (no solo distribuido) y afirma la rectora que:

“...Delegación es darle la posibilidad al otro que él haga lo que sabe hacer y puede hacer y entonces se sienta bien con su aporte y a su vez esté como aportando a los otros, porque en la medida en que estamos como engranados entonces tenemos mejores resultados...construyendo una cultura de apoyo y colaboración, yo valoro mucho aquí en esta ciudad y en esta institución porque no conozco más, las buenas relaciones que tienen los maestros aquí son de admirar, en mi tierra peleaban, se daban duro y uno menos pensaba, es que huy pero este tan grosero con la otra compañera, aquí no, yo no he tenido el primer caso, son muy buenas relaciones...”(US2 Rectora)

En este sentido la concepción de liderazgo educativo de la rectora se acerca también a un liderazgo sostenible (Hargreaves y Dean Fink, 2008) cuando afirma que un principio fundamental del liderazgo es la capacidad de apoyar el liderazgo de otros, -no se puede cargar liderazgo sobre el hombro de unos pocos-, más que una delegación es distribución de liderazgo, es decir, el liderazgo sostenible se extiende y sigue afirmando que en un mundo complejo ninguna institución o país alguno pueden ni deben controlarlo todo *“el liderazgo sostenible es un liderazgo distribuido, lo cual es tanto una descripción precisa de cuanto liderazgo ya se ejerce en el aula, en el centro educativo o en un sistema escolar, como la ambición que engloba aquello que el liderazgo, de forma deliberada, puede llegar a ser”* (Pág.31)

Hargreaves y Dean Fink (Ibid) además distinguen los grados de liderazgo distribuido en la organización escolar para significar que este liderazgo no se

reduce al rector, directivos docentes y docentes, como lo representa a través de la siguiente gráfica:



Gráfica 1: El termómetro del liderazgo distribuido.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). Liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Editorial Morata, España.

Como observamos en la base del termómetro el liderazgo puede llegar a ser demasiado frio en cuyo inicio está la autocracia y en el otro extremo un liderazgo demasiado caliente alcanzando niveles de anarquía. Pero también se observa cómo se asciende de la autocracia, pasando por la delegación hasta llegar al liderazgo distribuido.

Ahora bien, Habermas (1999) cuando trata el tema de las acciones vistas desde una estructura teleológica coordinada por los distintos participantes en la interacción, para el caso acciones de liderazgo educativo, distingue aquellas acciones que operan como engranaje de cálculos egoístas que se basan en un modelo estratégico de acción orientado al éxito (Caso del sistema educativo colombiano y el liderazgo educativo centrado en la figura de un líder o cargo)...”

bajo la cual el ego se desconecta del alter ego en función de los intereses egocéntricos, a diferencia de otros modelos que especifican las condiciones bajo la cual el actor persigue sus fines en condiciones de legitimidad, auto presentación y de acuerdos comunicativamente alcanzados, bajo los que el ego puede conectar sus acciones con las del alter” (Habermas, 1999, p.146).

En el dialogo del caso dos, el investigador interpela a la entrevistada que ejerce como coordinadora cuando ella se refiere al concepto de autoridad y liderazgo y. le pregunta; ¿qué significa para ti la escala de autoridad?

“Ana: ...en ese sentido, nosotros somos un equipo pero dentro del equipo nosotros tenemos que reconocer el respeto por el otro, pero nosotros también tenemos que entender que aun que somos un equipo esta ese líder que orienta, no ese líder que manda, entonces nosotros tenemos que reconocer que yo soy muy buena líder pero queremos entenderlo o no sobre mi hay un líder que me da orientaciones, pautas y directrices que yo debo manejar, porque cuando ya empieza que los lideres nos creemos que como somos iguales el otro líder no me puede decir nada a mí, allí es donde vienen los malos entendidos, entonces uno también debe guardar el respeto por el otro”(US Coordinadora caso 2).

Al respecto de lo anterior, Mintzberg (1992) cuando se refiere al sistema de autoridad en las organizaciones, afirma que la autoridad es el poder que se desprende de la posesión de determinado cargo o posición, denominado por Ball, citado en Mintzberg (Ibid) como poder investido; se le llama también poder formal,

legítimo y puede ser transferido, desde un control personal o desde un control burocrático.

De manera que aún prevalecen concepciones de un liderazgo revestido de autoridad formal en el caso dos. A la vez que refleja un tipo de relaciones de control personal de la rectora a través de órdenes directas, de fijación de orientaciones para que se tomen decisiones reconocidas así por la coordinadora de calidad aceptando que por encima de ella y de manera jerárquica esta una líder que fija las pautas para que los demás acaten y no haya malos entendidos.

La rectora del caso dos, refiriéndose a las concepciones de liderazgo y como estas inciden en el quehacer de la comunidad educativa sostiene en su relato:

“Bueno ahí, ahí hay varios elementos primero trabajamos con ellos con toda la seguridad que nosotros somos bueno, podemos seguir mejorando esta es una concepción(subrayado del autor de la tesis), he... esa posibilidad que tenemos de poder dar aquello que sabemos, aquello que conocemos y que realmente le pueda aportar a la institución, he... y casi en todas partes el lenguaje que se utiliza es un lenguaje de tipo propositivo y de reconocimiento, eso tiene la profe aquí personalmente, yo utilizo más un lenguaje de lo que podemos llegar a ser, más no de lo que somos, yo no les digo nosotros somos descuidados, no, sino nosotros podemos estar pendientes de la puerta, miren que nadie se debe salir, ojo con eso porque tal cosa, entonces eso si lo tengo claro desde que leí a Habermas, (subrayado del autor de la tesis) uno no puede digamos recalcar porque entonces si nosotros somos descuidados sigamos siendo descuidados,

nosotros somos. Y así resulta, aquí en la costa hay muchos estereotipos general, que son flojos, que no llegan temprano, no, entonces nosotros no podemos ser impuntuales, tenemos que ser puntuales, mire que estamos formando con el ejemplo, entonces el lenguaje y la perspectiva del lenguaje me parece que juega un papel importante en el manejo de las relaciones (subrayado del autor de la tesis).

Otra concepción que tengo también he... a pesar de que el trabajo es en equipo (Ibid) hay individualidades y esas individualidades hay que reconocerlas y hay que respaldarlas y yo en eso soy muy prudente, yo a ellos les tengo que llamar la atención y yo los llamo primero, yo soy muy creyente y yo cumplo con el mandamiento en ese sentido(Ibid), primero lo llamo en privado, después llamo coordinadores y la rectora y luego ahí si miramos que hacemos porque ya la historia no tiene arreglo, entonces es uno como de tratar de resolver las situaciones que se presentan, he... ya como para irnos a las practicas que se viven en la institución la práctica, ya dijimos la práctica de la delegación, de empoderar, yo estoy muy orgullosa de mi equipo de coordinadoras y me siento muy bien en la medida en que primero son mujeres, este equipo vendría siendo un matriarcado” (US Rectora caso 2)

A partir de esta reflexiones, es oportuno expresar las coincidencias del pensamiento de la rectora con los presupuestos teóricos de esta tesis, especialmente con la Teoría de la Acción Comunicativa de Jurgen Habermas y la educación emancipadora de Freire, enunciada en la importancia que se le a la

comunicación, el lenguaje y la emancipación que se requieren, se necesitan y se enriquecen mutuamente par aportar a la transformación de la educación como praxis de la libertad.

De acuerdo con la formulación de concepciones de liderazgo en la Institución educativa del caso dos y a partir de la entrevista con la Rectora, se identifican tres formas que se enuncian a continuación: 1. Se representan en una concepción de liderazgo con una fuerza en la idea pedagógica, siempre con un mensaje optimista, dando posibilidades al sujeto (Docente, Estudiante, Padre, directivo) de aportar al desarrollo institucional. 2. Se identifica una concepción de liderazgo sobre bases en el principio de la prospectiva y del reconocimiento basado en la idea de Habermas de articular el lenguaje y la acción comunicativa en el mundo vital de los actores, hecho que motiva a las personas de la organización a sentirse importantes y parte de ella, por su participación activa en la transformación a través de la educación. 3. Una concepción de liderazgo que vincula el trabajo en equipo con el dominio personal e individual, valorando los aportes individuales sin menoscabo de la construcción colectiva de la gestión en la organización educativa.

Ampliando un poco las concepciones del Rector (Autor de este capítulo) del caso 1, con la rectora del caso del caso dos, se pueden visualizar en la experiencia común vivida en el diplomado de Rectores Lideres Transformadores, apoyado por la alianza: Alcaldía de Santa Marta, y Empresarios por la Educación

que se realizó en el periodo 2014-2015⁴, en donde explícitamente el Rector autor de esta tesis expresa que:

“Hoy tengo la concepción más que de líder, de liderazgo, no lo veo en los rasgos carismáticos de una persona; sino que veo un proceso emergente de construcción social de todos los actores. Por supuesto que el rector cumple un papel importante en la transformación de la escuela, pero solo cuando se liga y empatiza con los grupos sociales y analiza las situaciones objeto de transformación...un plan de mejoramiento institucional tendrá como propósito fundamental la transformación a partir de la comprensión de la educación como eje fundamental del desarrollo humano y social”(US Rector caso 1)

En esa misma vivencia la rectora del caso dos, afirma que el liderazgo en la Institución ha sido importante en la medida en que uno valora iniciativas, considera la otro como su compañero de equipo, en la medida en que aplica un aprendizaje colaborativo con los miembros de la comunidad educativa, el sueño que tenemos como comunidad es mejorar los niveles de vida...así la educación se entiende desde todas las dimensiones y se considera el principio unidad diversa, de inclusión social e interculturalidad en las relaciones de convivencia.

En la perspectiva de construir liderazgo y gestión democrática afloran las concepciones sustentada en la idea de los movimientos feministas que luchan por resignificar el papel de la mujer en la sociedad y la educación. Lo anterior,

⁴ Esta reflexión se encuentra en el texto: Líderes que inspiran. Memorias rectores líderes transformadores de Santa Marta, editado por el programa RECTORES LÍDERES TRANSFORMADORES (RLT). Patrocinado por la Alcaldía de Santa Marta y Empresario por la educación ExE.

significa según la rectora citada, articular en el rector/a, la capacidad de liderazgo y de gestión educativa como así lo expresa a continuación:

“En los líderes de procesos hay hombres, pero si hay un predominio de la mujer, y esa necesidad de empoderamiento también se ha tejido ahí, nosotros como mujeres⁵ tenemos una concepción primero de solidaridad (subrayado autor) con nosotras mismas, de ayuda, he yo realmente en este momento me siento como satisfecha de se ha ido, yo sé que yo me puedo retirar en cualquier momento y yo sé que las dinámicas que se han adquirido si se mantienen surgen sus efectos, (subrayado del autor) pero me dio mucho gusto por ejemplo, esto es nuevo, esto sucedió este año ver las tres coordinadoras de convivencia trabajando en jornada contraria dándole, es que tenemos que organizar la semana y la parte de convivencia y pegar la revisada al manual para ciertas cosas y todas tres, entonces esto yo no lo había visto, entonces se está generando como esa cultura del trabajo en equipo (subrayado del autor) y otro pero eso es como unas resultantes de esas prácticas que se han ejercido, entonces yo reconozco, empodero, comunico y trato de estar como pendiente, no con el ánimo de pronto, si yo me voy a dar una vuelta por el colegio no es para mirar quien está firme y quien no está firme, no, es para mirar cómo está el colegio, como está funcionando, que falta, que se puede mejorar, es ponétele como atención al progreso, en las relaciones, en las personas, (subrayado autor)

⁵ La rectora exprese una concepción de liderazgo de género, es decir, el aporte de las mujeres en la búsqueda de empoderamiento de valores como el afecto, la solidaridad, la responsabilidad, sino de conocer al género masculino y como se complementan para trabajar por el desarrollo de la escuela.

en las cosas podemos tener mejores resultados y no es decir porque no echaron esta basura, porque no tal cosa, no, mira esta basura se ve mal recojámosla rapidito porque vea hay que enseñarle a esto y esto, entonces esa forma me ha dado resultados como, como para la y mire que las cosas se van dando la gente viene, la gente cumple, todo mundo está en lo suyo, nadie tiene porque decirle, porque hay espacios y momentos que también nos desgastan, la parte administrativa es una parte muy desgastante, que seño que la motobomba, que no hay agua, que, entonces son cosas que quitan mucho tiempo y descuidan la función fundamental de la institución que es parte pedagógica (subrayado autor)” (US Rectora caso 2)

De esta manera en estos actos de habla de la rectora en el mundo de la vida escolar del caso dos, se aprecia el interés por transformar la realidad educativa de la escuela a partir de la integración en las áreas de gestión surgiendo como área principal, que aún no identifica la política del MEN en la Cartilla 34⁶, que es el liderazgo para promover en primer lugar la gestión de la persona, de la satisfacción de necesidades y expectativas, que para el caso se deja claro su interés en los procesos de comunicación y de dialogo para mejorar las relaciones interpersonales.

Al respecto de la construcción del liderazgo educativo como praxis democrática sobre bases de una ética comunicativa y una gestión educativa para la democracia, Hoyos (1995) le da sentido a la ética en el proceso educativo citando a Habermas, (1985), para aclarar que en el mundo de la vida educativa se

⁶ Cartilla vigente elaborada por el Ministerio de Educación De Colombia para orientar los planes de mejoramiento de la calidad educativa en las escuelas.

han generado ciertas confusiones cuando se han infiltrado en el sistema educativo: “el positivismo jurídico y el escepticismo valorativo” (Pág. 66) conformándose una posturas de liderazgo autoritario, moralista, y otras , posturas de liderazgo del dejar hacer, dejar pasar, es decir unas posturas escépticas en los propósitos de una educación como práctica de la libertad y la autonomía .

En esta perspectiva dialógica de saberes con la rectora caso 2, emerge la pregunta: ¿Para usted qué sentido y significado tiene el liderazgo educativo en la gestión educativa de la escuela? Para establecer que hay en el trasfondo del discurso de la rectora y develar sus concepciones de liderazgo como parte fundamental del objetivo de estudio de esta tesis, como se puede leer a continuación:

“Bueno el sentido es de carácter interpretativo, yo pienso que una institución sin un líder es como un barco sin capitán, así de sencilla es la cosa, he... es necesario hacer como una figura ahí en ese aspecto, el rector esta llamado indudablemente a liderar pero no solamente el rector. Hay a su lado otros marineros y otros que tienen todas las capacidades de hacerlo y el significado es digamos muy importante en la medida en que se pueden ejercer desde diferentes perspectivas, lo que un un rector puede ser. hay diferentes clases de líderes pero el hecho esta o la gracia del líder, el resultado que obtenga depende también de las calidades, de las condiciones, de las problemáticas, de los aspectos que existan en la institución y que se puedan he contar para salir adelante, en eso se incluye el componente humano, el líder, el rector tiene que ser un líder que

contribuya a que las personas se sientan bien en una organización, a que, yo aquí he tenido personas, en estos días tuve una persona, venga usted pidió traslado, me dijo no pues yo pase la carta y le dije venga para acá usted cómo se va a ir, usted tal cosa, entonces le empiezo a valorar una serie de cosas y me dice seño ya no me voy. Entonces, uno a la larga también tiene que tener ese componente humano, esa cercanía, esa distancia y esa lejanía siempre la tenemos que estar mediando, porque no nos digamos mentiras pero un buen maestro uno no lo puede dejar perder, entonces uno tiene como que tener también ese tacto. El rector no es el administrador del colegio, es más que eso, es como la cabeza digámoslo así, sobre el recae todas las responsabilidades de la institución.”(US Rectora caso 2)

A partir de estas reflexiones se infiere la existencia de una renovada concepción y prácticas de liderazgo educativo, en esta institución, como así lo devela su rectora, este, alcanza un nuevo sentido y significado cuando la líder se reconoce a sí misma, en sus relaciones con los otros/as, pero a su vez reconoce la realidad concreta de los actores sociales en la dinámica de construcción educativa de la escuela, la capacidad y calidad de otros.

De esta manera el que dirige como rector no se reduce a su cargo administrativo, es más que eso, asume además las responsabilidades pedagógicas, políticas, humanas y sociales para contribuir conjuntamente al desarrollo de la gestión educativa en la organización escolar en la perspectiva de una pedagogía social que centra su interés en el desarrollo pleno de los

estudiantes y la importancia que tiene el mundo de la vida escolar para implementar un sistema educativo coherente con esas necesidades y expectativas de formación.

En este sentido la rectora del caso de referencia dos, cuando se refiere a sus relaciones con la comunidad educativa y los cuerpos colegiados de la Institución como expresión de la democracia escolar plantea que a partir de la teoría de Habermas, la transparencia y la capacidad de una rectoría argumentativa, comunicativa, a lo que agrega en torno a las concepciones y prácticas de liderazgo:

“Claro que este proceso es un proceso humano, es un proceso que no es terminado, es un proceso que cada día debe mejorar, porque nosotros somos seres inacabados y la sociedad está en permanente cambio, entonces por eso no se puede cambiar una práctica por una norma, hay que primero cuestionarlo, mirarlo, asimilarlo y luego si se cambia la sociedad, entonces esa parte también la tenemos clara, la norma se cumple o se no cumple, pero ya digamos el ejercicio, el convencimiento, la racionalización de que es benéfico para la comunidad, se dan únicamente con esos espacios de discusión, de argumentación que se tengan en la institución.”(US Rectora caso 2)

Lo anterior corrobora un enfoque de liderazgo expresado en concepciones que implican procesos de apertura de espacios democráticos auténticos, de deliberación, argumentación y propuestas para la solución de problemas en el ámbito de la gestión educativa en la organización escolar.

Al respecto Ávila y Camargo (1999) cuando se refiere a la implementación de los Talleres de Educación Democrática (TED) afirman que “la práctica pedagógica está guiada por concepciones, dentro de un marco de acción humana, de modo que plantear cambios en la práctica docente implica develar las concepciones que orientan la práctica de los maestros, producir cambios en esas concepciones y, consecuentemente, formular practicas alternativas (p. 33).”

En relato de la rectora del caso dos, se percibe con gran fuerza el compromiso pedagógico y comunicativo, cuestión que se expresa en el dialogo de saberes con su comunidad educativa, en el que se recrea las experiencias en proyectos de inversión social, curriculares y de innovación en las distintas áreas del conocimiento, adoptando posturas reflexivas de mejoramiento sostenible en todas las dimensiones que tienen que ver con la apuesta a una calidad educativa integral como así lo manifiesta señalando los avances en el mejoramiento de los ambientes escolares que inciden en los procesos y resultado académicos.

“Y todo eso realmente beneficia a los estudiantes y los maestros también porque trabajan en lo que quieren, lo que hacen les gusta y el trabajo no es una carga sino un espacio para crecer como persona, como profesional y se siente bien, ellos llegan aquí a la una por la tarde o a las doce y media y dicen que ya se fue la jornada en un momentico, ya son la cinco ah...!, ya se acabó la tarde, entonces no es ese cansancio, no es las ganas de irse, la gente permanece y le gusta estar en la escuela” (US2. Rectora caso 2)

Ahora bien, entrando de manera más profunda en el dialogo con la rectora caso dos, se le interroga acerca de su visión del liderazgo y de cómo este puede

contribuir a alcanzar los propósitos administrativos, pedagógicos y sociales de la escuela a lo que responde:

“Mira, Uno vive de sueños pero atados a la realidad y eso, de seguir soñando es muy importante porque permite que mantengamos las baterías puestas y sigamos avanzando, nosotros queremos seguir mejorando, especialmente los resultados de los muchachos en la medida en que tienen unas puertas abiertas y eso les da a ellos realmente la posibilidad de mejorar las condiciones de vida, entonces he estamos motivando igual, entonces si muchos más jóvenes se empoderan , realmente, mejoran sus condiciones de vida.” (US Rectora caso 2)

Estas reflexiones conllevan a inferir los niveles de coherencia del liderazgo educativo de la rectora con una postura de interés educativo justo y emancipador, que se propone alcanzar los sueños de una gestión para el mejoramiento escolar, desde una visión prospectiva estratégica con la participación activa de los actores sociales escolares.

En este sentido los sueños o metas educativas de formación, solo se alcanzan en la acción transformadora de la realidad educativa que le apuesta al cambio social y al desarrollo de la persona dándole la posibilidad de liberarse de la ataduras de un sistema que reproduce condiciones de desigualdad e injusticia, de esta manera se encuentran rasgos de un liderazgo justo como lo señala Hargreaves y Fink (2008) cuando afirman que el liderazgo socialmente justo y sostenible es un liderazgo responsable en su pleno sentido y citando a Starrat, sostienen que los dirigentes educativos no solo son responsable de los

aprendizajes ante sus alumnos, sino también como ciudadanos miembros de la comunidad y seres humanos éticos ante todos aquellos a quienes afecten o puedan afectar sus actos” (Pág. 132)

En igual sentido las concepciones de liderazgo sostenidas desde la pedagogía crítica elevan a principios: el dialogo, el reconocimiento con el otro, la resignificación de concepciones y practicas pedagógicas, el humanismo critico emancipador y humanizador y la coherencia entre la teoría y la práctica, todo en función de una educación como practica emancipadora y liberadora siguiendo las ideas de Paulo Freire que dan base teórica de una apuesta de liderazgo como interacciones de los actores sociales que emergen en el contexto mismo de la vida escolar para convertirse en una acción comunicativa, en un praxis que impugna la arrogancia, el autoritarismo, la intolerancia y posibilita el encuentro entre semejantes y diferentes, es decir, un liderazgo de trasfondo humanista, critico, reflexivo que tiene conciencia de la plena humanidad como condición y obligación, como situación de proyecto político emancipador en una entorno en done prevalecen las concepciones egoístas, excluyentes y desarraigadas de la identidad humana.

Retomando las palabras de la Rectora “uno vive sueños pero atados a la realidad...” nos remite a la obra de Freire (2015) *la pedagogía de los sueños posibles. Por qué docentes y alumnos necesitan reinventarse en cada momento de la historia*, comentada por Martínez (2016) en la cual se expresa la concepción sobre la existencia humana como presencia viva en el mundo para conocerlo, comprenderlo y transformarlo, y como lo entiende la rectora, soñar es posible con

los pies sobre la tierra, a la vez nos invita igual que Freire a seguir soñando, a ser osado y luchador para hacer posible lo que parece imposible: una educación para la transformación social hacia un mundo equitativo, justo y auténticamente democrático.

Al respecto la rectora caso dos, refiriéndose a la búsqueda de mejores resultados académicos o clasificaciones en los estándares oficiales de los colegios. Señala que es más importante el proceso más allá de los resultados estandarizados, y afirma:

“Que teniendo mejores seres humanos tendremos mejores concejales, mejores gobernadores, tendremos mejores padres y madres de familia, entonces una mejor sociedad, entonces nosotros manejamos ese tipo de idear también” (US Rectora caso 2)

Lo que se refleja en las concepciones rectorales que se posicionan desde un liderazgo educativo coherente en teoría y práctica con la intención transformadora de la educación como contribución a la formación de seres humanos que aportan desde su proyecto personal en relación con el proyecto social, cultural y política de una sociedad alternativa posible como espacio de convivencia democrática, solidaria y de una mayor justicia para las comunidades excluidas de los beneficios de la sociedad.

Después de las anteriores reflexiones con los actores y los autores del liderazgo educativo en la gestión de la organización escolar, se identifican a grosso modo algunos elementos de configuración de una alternativa posibles, que sin pretensiones de convertir en fórmulas mágicas para cada contexto escolar,

pueden ir cimentando un liderazgo educativo sobre la base de principios y valores que dimensionen el respeto como base del entendimientos en las relaciones e interacciones reflexivas de una educación democrática. El empoderamiento de la participación de la comunidad educativa más allá de una democracia formal o representativa. La participación a través del dialogo como así lo entiende Habermas, citado por (Belavi y Murillo 2016). La solidaridad y la justicia social como base de un liderazgo educativo democrático y emancipador.

Recapitulación

En las páginas anteriores se recogen algunas reflexiones producto de la investigación de campo en las Instituciones objeto de estudio (Caso 1 y 2) para develar las concepciones de liderazgo educativo de los rectores en la gestión educativa de las organizaciones escolares, considerando el dialogo fluido entre actores sociales, teoría formal e investigador autor de esta tesis, reconociendo además, las transiciones entre los paradigmas convencionales, positivistas y alternativos sociocríticos.

Retomando las voces de los rectores y algunos directivos y docentes de las instituciones educativas que se identifican como caso 1 y caso 2, ambas de naturaleza publica adscritas al ente territorial de Santa Marta, Caribe colombiano, la primera es el escenario principal de investigación en la cual trabaja como rector investigador y creador de esta tesis, y la segunda institución es un escenario de referencia donde encontramos una rectora con logros en los procesos de mejoramiento de la calidad educativa, con *Premio Compartir al Maestro* año

2015,⁷ y con una mirada centrada en el desarrollo de los estudiantes y construcción de ambientes comunicativos y participativos.

Teniendo en cuenta estos aportes, pero también, algunas ideas que aún permanecen en las concepciones tradicionales del liderazgo se representa en un cuadro de contrastes, infiriendo algunos enunciados a partir de las voces de algunos directivos y docentes en diálogo con la teoría formal. Pensadas para replantear el liderazgo educativo como una praxis (teoría y práctica: reflexión y acción transformadora) humanista, comunicativa, social y emancipadora.

Cuadro 1: Contrastes concepciones de liderazgo educativo.

Concepciones de liderazgo convencionales: instrumentalista y utilitarias	Concepciones de liderazgo humanistas, comunicativas y emancipadoras
Educación como transmisión repetitiva de conocimiento Relaciones de subordinación o instrumentación del ser humano Patrones de liderazgo educativo jerárquicos y burocráticos Liderazgo educativo como acciones estratégicas, técnicas e instrumentales Liderazgo educativo directivo, jerárquico y vertical Obsesión por los estándares académicos antes que fortalecer el pensamiento reflexivo crítico social y de largo plazo. Educación en, desde y para la injusticia social. Exclusión social	Educación dialógica basado en el respeto a la dignidad y vida humana Liderazgo educativo como acciones de entendimiento de las comunidades educativas democráticas, deliberativas, en sus escenarios educativos. Patrones de liderazgo educativo deliberativos, de comunicación, de colaboración. Construcción social cognitiva y activa de un liderazgo educativo para la gestión de conocimiento, valores y prácticas hacia el bienestar común Reconocimiento del sí mismo en relaciones con el otro Educación en, desde y para la justicia social Inclusión social y respeto a la

⁷ Premio Compartir al Maestro es creado por la Fundación Compartir en Colombia que nació con el objetivo de reconocer y exaltar la labor de los educadores, además crea el premio Compartir al Rector. entre las exaltaciones del año 2015 se encuentra la rectora de la Institución de referencia de esta tesis, exaltada por el proyecto de liderazgo que está transformando su Institución ubicada en la ciudad de Santa Marta, capital del departamento del Magdalena. La información se puede ampliar en www.premiocompartir.org.

Concepciones de liderazgo convencionales: instrumentalista y utilitarias	Concepciones de liderazgo humanistas, comunicativas y emancipadoras
Discriminación cultural Educación desde una ética individualista para un liderazgo educativo heroico y conductista Educación para reproducir la desigualdad a través de un aprendizaje superfluo y homogenizante.	diversidad cultural Liderazgo educativo como praxis : reflexión acción para la transformación humana y social Educación desde una ética comunicativa y democrática para la emancipación humana. Construcción de una educación para aprender con equidad social en el saber ser, hacer, vivir juntos y conocer

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido se retroalimentan las palabras de la rectora Caso 2, que coinciden con una docente caso 1 y una coordinadora caso 1, que proponen un liderazgo dialogante, en la acción comunicativa, persuasiva de entendimiento entre los actores sociales para construir la escuela democrática, incluyente y participativa como respuesta a las expectativas y necesidades de la comunidad. De esta manera se retroalimenta el pensamiento de la rectora a continuación para apoyar la reflexión final de este capítulo:

“Claro que este proceso es un proceso humano, es un proceso que no es terminado, es un proceso que cada día debe mejorar, porque nosotros somos seres inacabados y la sociedad está en permanente cambio, entonces por eso no se puede cambiar una práctica por una norma, hay que primero cuestionarlo, mirar, asimilar y luego si se cambia la sociedad, entonces esa parte también la tenemos clara, la norma se cumple o se cumple, pero ya digamos el ejercicio, el convencimiento, la racionalización de que es benéfico para la comunidad, se dan únicamente con esos

espacios de discusión, de argumentación que se tengan en la institución.”(US Rectora caso 2)

Es preciso reconocer que los sueños de esta rectora y profesores son sueños posibles y no solo pensar que se queden en “posibles sueños”, es decir como se afirma desde el documento de la UNESCO (2015) titulado: “Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial?”⁸ Para reafirmar una visión humanista hacia el bienestar común retomando las palabras de Desmond Tutu, obispo en Sudáfrica: ... “mi humanidad este ligada a la tuya, porque solo juntos podemos ser humanos”, una muestra clara de una visión humanista de la defensa de los derechos humanos y la justicia social.

A partir de estas reflexiones se reconoce en este capítulo, el protagonismo de los actores sociales de la educación (Rectora, directivos, docentes, estudiantes, padres) cuando promueven acciones de entendimiento para recuperar los procesos de gestión democrática, humana, social, pedagógica político-administrativa como aporte al mejoramiento de los ambientes escolares respetando los derechos humanos, la dignidad del estudiante, la integración de la comunidad educativa sobre la base de la formación cognitiva, afectiva y practica del estudiante para contribuir de manera reflexiva, critica y propositiva desde el liderazgo educativo en, desde y para la transformación social.

⁸ Esta importante publicación de la UNESCO es de acceso abierto en su página WEB: www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-spl

Bibliografía

- Ávila, R. y Camargo, M. (1999). La utopía de los PEI en el laberinto escolar. Ediciones Átropos Ltda. Santafé de Bogotá. D.C.
- Bauman, Z. (2015). Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre. Editores México. S.A. de C.V.
- Bauman, Z. (2007). Los retos de la educación en la modernidad líquida. Editorial Gedisa, S.A. Barcelona (España)
- Belavi, G. y Murillo, F. (2016). Educación, Democracia y justicia social. Revista internacional para la justicia social. (RIEJS). 5(1). Págs. 13-34. Madrid.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. IJMR. International Journal of Management Reviews. Article first published online: 18 APR 2011
- Cajiao, F. (2014). Fortalecimiento Institucional y liderazgo educativo. La importancia de las instituciones en la construcción de civilidad. Cooperativa Editorial del Magisterio. Bogotá. D.C.
- Spillane, J. (2005). Distributed Leadership. Revista Edic. Forum. No. 2. [http://. www. Kdp.org](http://www.Kdp.org).
- Freire, P. (1987). La educación como práctica de la libertad. Siglo XXI Editores. México. D.F.
- Gabiña, J. (1999). Prospectiva y planificación territorial. Hacia un Proyecto de futuro. Alfomega.Grupo Editor. S.A. México. D.F.

- Gago, F. (2006). La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria. Un estudio sobre liderazgo educacional. Ministerio de Educación y Ciencia. Secretaría General de la Educación. Madrid. España.
- Habermas, J. (1990). Teoría y praxis. Estudios de filosofía social. Editorial Tecnos S.A. Madrid.
- Habermas, J. (1999). Teoría de la acción comunicativa, I. Racionalización de la acción y racionalización social. Grupo Santillana de Ediciones. S.A. Madrid.
- Habermas, J. (2010). La ética del discurso y la cuestión de verdad. Editorial Espasa libros. S.L.U. Barcelona.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). Liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Editorial Morata, España.
- Harris A. (2005). Distributed Leadership and School improvement. Leadership or Msleading? Educational management admisntration & leadership. En: www.ema.sagepub.com
- Hoyos, G. (1995). Ética comunicativa y educación para la democracia. Revista Iberoamericana de la Educación. No. 7. Págs. 65-91.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación Fundación Chile.
- López Yañez, J; Sánchez, M y Altopedi, M. (2011). Comunidades profesionales de practicas que logran sostener procesos de mejora institucional en las escuelas. Revista Educación. N°356. Págs. 109-131.

- Murillo, F. (2006) . Una Direccion escolar para el Cambio: del liderazgo Transformacional al liderazgo Distribuido. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>
- Murcia, N y Jaramillo, L. (2008). Investigacion Cualitativa “La complementariedad”. Editorial Kinesis Colombia.
- Presidencia de la Republica. COLCIENCIAS. Mision, Ciencia y Educacion. Informe de la mision de los sabios. Colombia al filo de la oportunidad. Tercer Mundo Editores. Santafé De Bogotá. D.C. 1996
- Mintzberg, H, (1992). El poder de la orgnizacion. Ariel, Economia. Barcelona.
- Mintzberg, H. (2005). Directivos, NO MBAS. Una vision critica de la direccion de empresass y la formacion empresarial. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Spillane J.P. (2006). Distributed Leadership. London: Jossey –Bass.
- UNESCO (2015). Replantear la educion.¿Hacia un bien comun mundial?. Ediciones UNESCO.
- Vázquez, S; Liesa, M, Bernal, J;. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación [en linea] N° 12 (Octubre-Diciembre): [Fecha de consulta: 30 de junio de 2016] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460004>> ISSN