**CONCEPCIONES DE LIDERAZGO SUBYACENTES A LOS DISCURSOS DE LOS RECTORES EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES**

**NOMBRE DE AUTOR (ES)**

ÁLVARO DEL CARMEN RODRÍGUEZ AKLE

[alroakle@hotmail.com](mailto:alroakle@hotmail.com)

ANDRÉS SANDALIO FLOREZ MANCILLA

[asflorez@gmail.com](mailto:asflorez@gmail.com)

AZARIAS REYES GUERRERO

[lic.azarias@gmail.com](mailto:lic.azarias@gmail.com)

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA –RUDECOLOMBIA

**ABSTRACT**

As Habermas says, (1999): "any process of understanding takes place against the background of a pre understanding imbued culturally," similarly, this paper supported by research in the context of analysis of educational leadership in managing organizations school seeks to reveal the concepts and practices of leadership from a critical and reflexive ethnographic qualitative study with an emancipatory interest in a design methodological complementarity articulated to a prospective configuration recognizing scenarios of social actors in their current realities, ideals and possibilities of new visions They transiting towards forms of empowerment in an alternative leadership supported by a paradigm of communicative action and emancipatory education, evidenced in the speeches of presidents and directors of FDI teachers stakeholders. Case 1 and FDI, Case 2, being dominant positions of a hierarchical leadership where the manager has full relational trust with the community and others who express positions of a democratic leadership posed persuasion, relationships of trust and delegation of responsibilities to influence school development.

**RESUMEN**

Como afirma Habermas, (1999): “todo proceso de entendimiento tiene lugar sobre el trasfondo de una pre comprensión imbuida culturalmente”, de manera análoga, esta ponencia sustentada en la investigación en el contexto de análisis del liderazgo educativo en la gestión de las organizaciones escolar busca develar las concepciones y prácticas de liderazgo desde un estudio cualitativo etnográfico reflexivo y crítico con un interés emancipatorio en un diseño de complementariedad metodológica articulado a una configuración prospectiva, reconociendo los escenarios de los actores sociales en sus realidades actuales, ideales y posibles de nuevas visiones que transitan hacia formas de empoderamiento en un liderazgo alternativo sustentado en un paradigma de la acción comunicativa y educación emancipadora, evidenciado en los discursos de los actores sociales rectores y directivos docentes de las IED. Caso 1 y la IED. Caso 2, hallándose posturas dominantes de un liderazgo jerárquico donde el directivo no tiene la plena confianza relacional con su comunidad y otros que expresan posturas de un liderazgo democrático que plantea la acción, la influencia, la persuasión, las relaciones de confianza y delegación de responsabilidades para incidir en el desarrollo de la gestión educativa en la organización escolar.

**PALABRAS CLAVES**

Liderazgo educativo, concepciones, gestión educativa, organización escola**r,** prospectiva.

.

**INTRODUCCIÓN**

En este trayecto de la tesis se parte de las voces de los actores sociales: Rector/a, Directivos Docentes y Docentes de la IED. CASO 1, como escenario principal y la IED. CASO 2, de Santa Marta, como referente para develar las concepciones de liderazgo en el entorno natural, sociocultural y sociopolítico de los protagonistas.

Desde la perspectiva de Habermas (1999) como se referencia en el resumen, 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 preconcepciones de liderazgo, además de 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, 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 plantea una búsqueda de sentidos y significados que permitan avanzar más allá del interés tecno-burocrático, pragmatista, hacia un interés alternativo 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 pedagogico desarticulado de lo social y lo político.

Bolden (2011) enuncia unos conceptos relacionados con el liderazgo distribuido, como compartido, disperso, democrático y otros 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 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 propósito de una pedagogía dialogante y socio critica.

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: Groon (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 llegando 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 sustenta en esta tesis 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 orientada en el contexto de una sociedad neoliberal en tiempos “líquidos” (Bauman,2015). Centrada en la idea de éxito, despertando falsas ilusiones de justicia social en una sociedad como la actual que vive momentos de crisis, en donde cada individuo es abandonado a su suerte y la mayoría de las personas se convierten en herramientas para la promoción de formas de poder que no les favorecen.

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 cómo 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 1278[[1]](#footnote-1), es la época donde me he interesado un poco más, la turbulenta historia de la IED. CASO1 (subrayado del autor), creo que ha sido infortunada la institución, porque por algunos años tuvo una incertidumbre administrativa (subrayado del autor), pasaban de un rector a otro y las impresiones de los que no conocían la 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”.*

A partir de este relato se puede entender que la escuela es un entramado de relaciones sociales complejas, en las cuales juegan papel primordial los actores sociales con diferentes interese a los que subyacen relaciones de poder, que se expresan al interior de la misma vida escolar, por lo que no basta con una mirada ética retórica externa, se requiere una mirada ética de acción comunicativa y no solo instrumental, que entienda las circunstancias o situaciones que rodean los procesos de formación y educación, que reconozca como primero la comprensión del mundo de la vida escolar, que además, permita visualizar los intereses contrapuestos en el mundo mismo de la vida educativa escolar.

Como sigue afirmando 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. 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.

Es decir, para comprender las concepciones de liderazgo es necesario el análisis de cuáles son los actores sociales y, cómo éstos juegan en las relaciones de poder, no solo desde la configuración jerárquica y formal, sino también desde su configuración informal. En donde se establecen alianzas en un juego político en el cual los actores buscan de alguna manera satisfacer sus necesidades y recurren a alianzas internas y externas que para el caso 1, se observa por un lado, alianzas de profesores, directivos docentes, estudiantes, en oposición a la imposición de un rector o dos rectores en un mismo tiempo y lugar. Por el otro, se observa la alianza de la secretaria de educación distrital con líderes del barrio y padres de familia enfrentados por el poder, mas no realmente por el empoderamiento de una comunidad educativa que tiene como propósito la educación para el desarrollo de un perfil de estudiantes como sujeto activo de su propia educación.

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 de Habermas, que permite un análisis integral desde los ámbitos culturales, sociales, y políticos, desde el paradigma sociocrítico de interés transformador para abrir posibilidades de una educación emancipadora basada en principios y valores de una pedagogía critica (Freire), la cual concibe la acción más allá de una actividad instrumental o de manipulación de los seres humanos, la educación no es una herramienta de domesticación, todo lo contrario, es una herramienta de descolonización y liberación del ser humano en todas sus dimensiones cognitivas, afectivas y actuacionales.

Según el Diccionario WordReference.com, define concepción como *“el conjunto de ideas que se tienen sobre alguna cosa, opinión: ej. Tienes una concepción errónea de este asunto, tienes una concepción moderna en ejemplo de arquitectura”.* Y la práctica la define como ejercicio de cualquier arte o actividad. En este sentido el liderazgo como concepción es un conjunto de conceptos o ideas del mismo y su práctica es el ejercicio del liderazgo en los procesos de gestión de la organización escolar.

Pero entiéndase 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 autentica, 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 esta tesis se asume el concepto de praxis que implica a la vez concepción y práctica , categoría que proviene del Marxismo, Escuela de Frankfurt[[2]](#footnote-2) y se desarrolla críticamente con la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1990), la pedagogía de la liberación de Freire (1997), la filosofía de la praxis en Sánchez (2003).

Desde esta perspectiva se asume una postura ontológica, epistemológica y metodológica en una relación de la teoría y la práctica, como praxis, que diverge de una postura positivista y funcionalista, guiada por el interés utilitario, individualista, mas no, por una construcción histórico-cultural, social y critica, que privilegia el interés emancipador, la solidaridad antes que la reducción de la sociedad y educación a postulados de interés técnicos y pragmatistas.

Se reitera entonces, que la categoría liderazgo educativo incluye una doble relación de teoría y práctica en donde se considera el contexto histórico de acción sobre el que la teoría puede orientar la acción como lo plantea Habermas (1990) con una postura desde el materialismo histórico se acerca a la evolución histórica social dirigida a la autorreflexión de la teoría y la práctica por los propios actores sociales.

Para el caso escolar, la autorreflexión educativa, pedagógica y política de los actores educativos requieren superar esas tradiciones educativas y 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 critica, unas ciencias de la educación critica, una pedagogía critica, 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.

De esta manera, se plantea un giro ético-socio-político, como compromiso en la acción reflexiva de potenciar la participación auténticamente democrática y solidaria de los actores sociales de la organización escolar en los procesos de liderazgo de la gestión educativa.

En este sentido y frente a esta realidad de “tiempos líquidos” (Bauman, 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 emancipadora desde la cual se puede re-significar el liderazgo de origen anglosajón, conductista, hacia un liderazgo alternativo, comunicativo, critico 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 se 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 esta tesis 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 histórica y socialmente la praxis (concepciones y prácticas reflexivas) implica una construcción social intencional o intencional 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 practica en contextos de transformación.

Seguidamente en el trayecto propuesto, se hace un análisis en primer lugar de las concepciones de liderazgo en los distintos actores sociales: Rector/a, para después analizar las concepciones en los Directivos Docentes y Docentes, teniendo en cuenta como éstas transitan de un paradigma tradicional burocrático de la gestión educativos hacia otro social crítico , emancipador y transformador.

**METODOLOGIA**

Para aportar en la construcción de un nuevo conocimiento en el marco de la investigación social educativa se formulan las siguientes intencionalidades como premisa de un marco y diseño metodológico que permite el acceso a los escenarios, la recolección de datos y la reconfiguración de los mismos para dar cuenta de la realidad social encontrada, sus hallazgos, su sentido y permita la elaboración interpretativa y teórica de nuevas visiones de liderazgo educativo en el contexto de la gestión educativa en la organización escolar.

A partir del objeto el estudio en de esta investigación focalizado en el conocimiento de las concepciones y prácticas de liderazgo en la gestión de la organización escolar, se plantea la propuesta metodológica de intencionalidad (teleológica) crítico social, de naturaleza cualitativa e interés comprensivo, con un enfoque histórico hermenéutico en un diseño de la complementariedad Etnográfica reflexiva (Murcia & Jaramillo, 2008; Martínez 2011; Sandoval 1997), articulando a la prospectiva estratégica como método y técnica (Gabiña, 1999; Godet, en Mojica, 1998; Parras, Miklos, Herrera et al, 2007).

De esta manera, es preciso aclarar que el interés teleológico critico social devela la intención transformadora asumida desde una teoría crítica social que se identifica con el concepto de la educación como acción transformadora desde la acción comunicativa, factor de desarrollo humano y social y práctica de la libertad, (Habermas y Freire).

Exige entonces, en un primer momento una investigación con el método de la etnografía reflexiva de naturaleza cualitativa complementada con la prospectiva estratégica como metodología, que implica la participación de los actores sociales en sus escenarios reales, ideales y de apuestas posibles a nuevas concepciones y prácticas de liderazgo encaminadas al cambio en la gestión de futuro de un modelo teórico-práctico de liderazgo de acuerdo con la nuevas expectativas y necesidades del contexto escolar.

A continuación se presenta el esquema o estructura de plan metodológico para identificar la ruta a seguir en el logro de la solución del problema de investigación y sus objetivos de conocimiento científico:

Grafica 1: **Diseño metodológico** (Elaboración propia)

Se reitera que la definición de lo teleológico se hace para señalar que el fin de esta investigación es el interés emancipador desde un paradigma critico social, para indicar la razón final como lo revelaba Aristóteles, es decir, nuestra causa final es la educación para la libertad, el desarrollo humano y social, lo que plantea el compromiso investigativo desde el enfoque histórico hermenéutico para comprender las concepciones y prácticas de liderazgo en la gestión de futuro de la organización educativa pensada como construcción social dinámica, auto genética de sus actores en escenarios actuales, ideales y posibles de transformación.

Como lo afirma Murcia & Jaramillo (2008 pp.70), al igual en esta investigación, pese a que la teoría critico social es su referente teleológico, no es su enfoque de investigación, pero sí, se considera que este nuevo paradigma de la racionalidad comunicativa hace posible la comprensión interpretativa, histórica hermenéutica, especialmente en la propuesta de conocimiento e interés de Habermas, con su teoría de la acción comunicativa que considera la comprensión mediante el dialogo intersubjetivo en el escenario del mundo de la vida, del trabajo, lenguaje, interacción social desde un interés de conocimiento técnico, práctico y emancipatorio, que nos ubica en las ciencias empírico analítica, histórico hermenéutica y critico social.

Entonces, haciendo una comprensión histórico-hermenéutica y, recurriendo a Gadamer, citado en Murcia & Jaramillo (2008, p.68) se entiende que la comprensión hermenéutica, considera el ser histórico, no solo individual, porque se trata de “entenderse con el otro”, no solo de “entender al otro” en un contexto determinado, lo que se estudia son relaciones intersubjetivas y no objetos aislados, inertes, dado que las relaciones se manifiestan en el lenguaje, en la interacción social, se cree entonces que los círculos hermenéuticos se pueden aplicar a los escenarios de la realidades históricas, actuales y de los futuros posibles o estratégicos de transformación de las concepciones y prácticas de liderazgo en la gestión de la organización escolar.

El carácter cualitativo de esta investigación está dado como lo explica Sandoval (1997), que a diferencia del enfoque positivista clásico , los enfoques cualitativos conciben la naturaleza de la realidad y las formas de conocerla de manera distinta, mientras los primeros son analíticos, experimentales, probabilísticos, realistas-empiristas, deductivistas, universalistas, extensivos, los segundos son de características según Taylor y Bogdan (en Sandoval 1997): inductivos, holísticos, interactivos y reflexivos, naturalistas, abiertos, humanistas, rigurosos de manera distinta a la investigación cuantitativa.

Se reitera que el enfoque hermenéutico investigativo en este proyecto de investigación se acerca también a la idea de Flitner (citado en Wulf) como una hermenéutica comprometida a partir de una interpretación de la realidad educativa vista desde su aspecto histórico y pragmático, se llega a una ciencia de la educación comprometida con la práctica social, dimensión que se desarrolla con la influencia de la escuela de Frankfurt y la teoría de la acción comunicativa de Habermas.

Teniendo cuenta lo anterior, se asume en esta investigación una postura teleológica crítica social por su intención emancipadora y de justicia social, de naturaleza cualitativa en un enfoque histórico-cultural que busca sentidos y significados en el devenir histórico cultural de las concepciones y prácticas de liderazgo, pero a su vez se entiende que esa compresión es posible conocerla desde la complementariedad de los métodos etnográficos y prospectivos para abordar el liderazgo en la organización escolar en los escenarios reales, actuales, ideales y posibles, viables, teniendo en cuenta la retrospectiva articulada a la prospectiva en la construcción de conocimiento científico social pertinente y alternativo a las concepciones y practicas convencionales.

**Diseño metodológico:**

El diseño metodológico constituye el plan de acción que guía al investigador en cada etapa del proceso: formulación de preguntas de investigación, selección de casos de estudio, recolección y análisis de datos y formulación de los resultados y conclusiones (R. Barbosa, citado por Bohemo (2013),

Metodológica de la investigación, un camino en la búsqueda de sentido

Ilustración 1 Coherencia metodológica de la investigación (Elaboración propia)

**RESULTADOS**

Estructuramos este ítem en torno a tres ejes de comprensión. Un primero analiza las concepciones de liderazgo de los rectores, un segundo las concepciones de liderazgo de directivos docentes (Coordinadores) un tercer las concepciones de liderazgo de los docentes en el ámbito de la gestión educativa en las organizaciones escolares Caso 1 y Caso 2. Para la presente ponencia solo se presentan los resultados del liderazgo de los rectores, debido que los demás aspectos están en ejecución.

La rectora (Premio compartir mejor Rectora 2016) trabaja en la IED. Caso 2, reflexiona en una entrevista en profundidad:*…“que la institución educativa es un espacio para transformar y recrear vidas. Es insertar en la comunidad educativa unas prácticas culturales que se entretejen 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”*

Desde esta perspectiva se infiere en la rectora una experiencia y capacidad de liderazgo que se aproxima a una concepción de liderazgo de interés transformacional poseedor de una visión institucional que reconoce los valores culturales democráticos y tiene claro el propósito pedagogico y educativo de lograr el desarrollo humano de los estudiantes. Al analizar sus opiniones se encuentran elementos que permiten comprender la transición de un paradigma positivista que subyace al discurso del liderazgo vertical y autoritario hacia un paradigma de acción comunicativa como trasfondo de un liderazgo alternativo democrático que reconoce la participación de la comunidad educativa en las acciones de transformación libre de la manipulaciones y autoritarismos propios de una propuesta tradicional.

Ser rector de un colegio no es, entonces, una responsabilidad trivial. 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)

Por experiencia como rector , Caso 1, (1994-2016) e investigador en la línea de liderazgo, se coincide que la responsabilidad de rector no es trivial como así lo explica Cajiao, pero tampoco es el rector en última instancia y por reducción a su cargo el que garantiza una educación como la panacea en las solución de las graves problemáticas sociales, culturales, económicas y políticas que vive la sociedad colombiana permeada por un modelo de desarrollo neoliberal y de globalización negativa que confunde la educación con una empresa con “ánimo de lucro” intencionado en la acción instrumental de búsqueda de éxitos individuales por encimas del interés común.

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/a 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 avance 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 basados en la unificación de los conocimientos técnicos administrativos, pedagógicos y sociales para hacer frente a los retos de una educación que potencie el aprendizaje autentico para el desarrollo integral de los estudiantes.

En la en entrevista a la Rectora y a la coordinadora de Calidad de la Institución educativa del caso dos, objeto de esta tesis, 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 noté 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)*

En las concepciones y en el ejercicio mismo del liderazgo en el ámbito de las organizaciones escolares se destaca como fundamental la necesidad de reconocer los talentos de los diversos actores que la constituyen; para aprovechar que las personas pongan al servicio de la organización sus capacidades y potencialidades como así se expresa la coordinadora de calidad de la rectora.

De esta manera, se intuye en esta rectora una concepción de liderazgo educativo democrático, que le subyace a su práctica, 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.

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 para 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 con fuerza transformadora, argumentativa, persuasiva, como lo afirma Murillo (2006) se acerca a un liderazgo transformacional introducido por Bass (1985, 1988) pero que pasa al ámbito escolar (Leithwood y Steinbach, 1993) que se basa en tres constructos: la habilidad del rector para fomentar el funcionamiento colegiado que para el presente caso se observa la experiencia y capacidad argumentativa y de planificación de la rectora para preparar y acordar las decisiones fundamentales de la escuela teniendo en cuenta la comunidad educativa y su órgano de expresión el consejo directivo.

El otro constructo se refiere a la formulación de metas explicitas 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. Por último, el siguiente constructo se refiere al reconocimiento de una zona de desarrollo próximo para el directivo y su personal expresada en la confianza de la rectora con su comunidad y el reconocimiento de la capacidad de esta comunidad para enfrentar los retos de transformación de la escuela.

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 lideres 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 es, 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 importantes 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 matricula 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, o sea comunicación permanente y también delegación de responsabilidades, ha sido como los criterios que hemos mejorado últimamente, ¿cierto?...”(US2.Entrevista rectora)*

La rectora confirma sus transiciones de una concepción funcionalista de la gestión y el liderazgo, desconfiada, hacia otras basado 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.

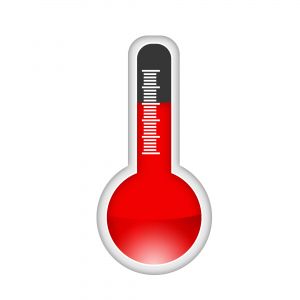
Igualmente la postura no funcionalista en las concepciones liderazgo de la Rectora pone el énfasis permanente en la comunicación expresada en el fomento de relaciones interpersonales colaborativas , conlleva también a visualizar en ella elementos conceptuales que intentan superar acciones instrumentales de dirección y liderazgo propias de una concepción positivista que se descontextualiza de la realidad social e intersubjetiva de los actores en su mundo de la vida escolar.

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:



Autocracia

Delegación: tradicional, guiada, progresiva

Distribución: guiada, emergente y persistente

Anarquía

Demasiado Frio

Demasiado Caliente

Gráfica 2: *El termómetro del liderazgo distribuido Hargreaves y Fink (2008) (adaptación)*

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.

De esta manera, la gráfica representa cómo se avanza de un punto a otro en la escala de distribución, De todas formas se intenta que el liderazgo permee toda la escuela como responsabilidad compartida, sin decir con esto que la distribución de liderazgo es distribución de poder, al contrario, se piensa desde esta tesis, en contexto latinoamericano, que estas propuesta de origen anglosajón tiene sus limitaciones, en tanto, no declaran expresamente la crítica política a los sistemas educativos y sus relaciones de poder e influencia para reproducir una educación reducida al interés técnico o practico, utilitarista, que no trasciende un cambio de fondo hacia una educación emancipadora cuyo propósito no es el éxito individual de unos estudiantes , sino el aporte en la construcción reflexiva y consciente de una sociedad justa y auténticamente democrática.

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. Pág.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?

*“ he...en ese sentido, nosotros somos un equipo pero dentro del equipo debe haber he..., nosotros tenemos que reconocer el respeto por el otro, pero nosotros también tenemos que entender que aunque somos un equipo está ese líder que orienta, no ese líder que manda, entonces nosotros tenemos que reconocer que yo soy muy buena líder pero queramos 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”*

Al respecto 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 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 se pueden identificar concepciones de un liderazgo revestido de autoridad formal en el caso 2, pero que no indica una fijación inmutable en el mismo cuando lo que prevalece es el sentido de una autoridad moral, no autoritaria. A la vez que refleja un tipo de relaciones de respeto mutuo , reconociendo la experiencia y capacidad del líder del cual salen las orientaciones para que se tomen decisiones reconocidas así por la coordinadora de calidad aceptando que su rectora es 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 cómo éstas 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 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, 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 (sic)” (US 2 rectora)*

A partir de esta reflexiones, es oportuno expresar las coincidencias que esta tiene con los presupuestos teóricos de esta tesis, especialmente con la Teoría de la Acción Comunicativa de Jurgen Habermas, expresada en la importancia que se le da al lenguaje, a las interacciones sociales y al acercamiento, de alguna manera a una educación emancipadora y transformadora; dimensionando además el papel individual, el trabajo en equipo y el respeto en las relaciones interpersonales.

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 esta tesis) 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 2014-2015, 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 Caso1)*

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 de inclusión social e interculturalidad en las relaciones de convivencia.

A partir de estas reflexiones se pueden identificar algunas características que coinciden con una concepción de liderazgo educativo que se sustenta en la acción comunicativa, el interés altruista emancipador, el respeto por la diferencia en las relaciones con el otro, reconocer además la capacidad dialógica, reflexiva, critica y transformadora de los sujetos o actores de la educación en la búsqueda de empoderamiento de la comunidad educativa para mejorar sus condiciones de vida y aportar a la construcción de una escuela dinámica , comprometida con la transformación interna de su gestión administrativa, pedagógica y social en sus relaciones con contexto real de necesidades y expectativas, en la perspectiva de su satisfacción, de cara a la construcción de una sociedad mejor en lo local y lo global.

De esta manera, el rol del rector, si bien no puede seguir siendo considerado el único en la escuela, si se debe reconocer su responsabilidad con la atención y acompañamiento a los docentes, lo que significa una mayor responsabilidad en las áreas de Gestión Educativa: Gestión Directiva, Administrativa y Financiera; Gestión Académica (Currículo); Gestión Comunitaria, como así los establece el Gobierno colombiano en la Guía de Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) (Cartilla, Guía 34) es decir, lo anterior implica potenciar la capacidad de liderazgo del rector , pero a su vez “el liderazgo sin habilidades de Management puede ser inútil e ineficaz, y hace poco por el personal” (Waters, citado en Gago, 2006,)

Aclarando un poco lo que significa articular en el rector la capacidad de liderazgo y de gestión educativa la rectora caso 2 expresa las siguientes notas:

*“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 mujeres[[3]](#footnote-3) 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 ponértele como atención al progreso, en las relaciones, en las personas, (subrayado autor) 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 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, una que no identifica la política del MEN en la Cartilla 34, 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.

En este caso no solo se busca el control directo administrativo, sino también como en la implementación del liderazgo educativo están imbricados los componentes administrativos, sociales y pedagógicos, constituyendo lo pedagogico como la función fundamental en el quehacer educativo para darle sostenibilidad al proceso de mejoramiento de la escuela bajo los principios de empoderamiento, democracia, solidaridad, creando entonces una cultura del trabajo colaborativo que se distribuye en toda la organización dando lugar a una especie de liderazgo de interacciones comunicativas con un interés altruista de empoderamiento de la comunidad educativa como protagonista de su propio proceso de transformación hacia una educación como praxis emancipadora y humanizante.

Al respecto en el caso 1. Escenario principal de investigación, y después de realizada la observación al consejo directivo con la presencia del Rector (22-01-2016) se observan evidencias de cómo se toman las decisiones en las diferentes áreas de gestión para determinar sus concepciones de liderazgo como así se presenta de la siguiente forma:

**3.1.1. Comprensión etnográfica reflexiva del liderazgo educativo en la IED. CASO 1.**

En este ítem se hace una reflexión etnográfica a partir del reconocimiento en las concepciones del Rector del Caso 1 y cómo se pueden develar en parte con evidencias de trabajo colectivo con el cual se direcciona el consejo directivo. Se realiza en tres momentos: 1. El momento del relato 2. El momento de la interpretación 3. Momento de la teorización

**Relato:**

En el tema de cafetería escolar tratado en el consejo directivo con presencia del Rector caso 1, surgió la problemática que los encargados de la administración de la cafetería en el año anterior no cumplió con algunas de las promesas presentes en la cotización que entregaron en la convocatoria, los docentes y los padres de familia manifestaron su inconformidad y por consenso se decide sacar esta propuesta del proceso de selección, cabe resaltar que el rector antes de la toma de esta decisión presento un balance de cumplimiento de los arrendatarios.

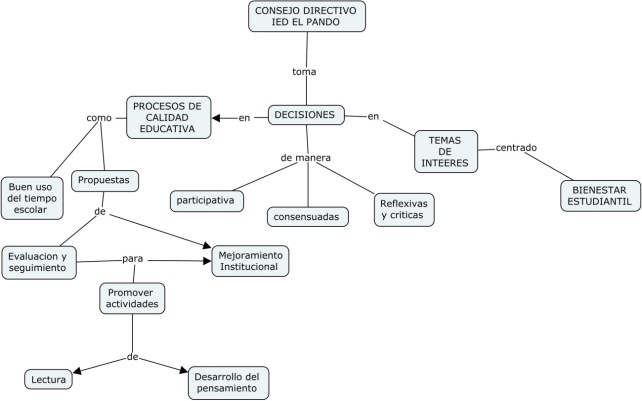
Posterior a esta decisión, se evalúan las propuestas que se presentaron a la convocatoria bajo cinco criterios específicos, permitió hacer la selección de las dos mejores, con las cuales se mira en comparación el mayor beneficio ofrecido y su experiencia laboral para definir el ganador de la licitación bajo un consenso unificado.

Por otro lado, se plantea el segundo punto de la reunión que lleva como tema el proceso de calidad de la institución. El rector plantea la problemática y luego abre espacio para escuchar propuestas de parte del consejo, las propuestas son las siguientes:

* Padre de familia : Propone el seguimiento a todas las actividades que se llevan a cabo en la institución (todos apoyaron)
* Egresado: Conformar equipos por área y que cada área tenga un líder para que haya mayor Seguimiento y excelencia en los procesos.
* Docentes: Teniendo como preocupación que los estudiantes se quedan afuera por llegar tarde, por uniforme o por otras temáticas, a lo que todos concluyen que deben entrar y llevarlos a un lugar bajo supervisión de un docente o directivo que este libre para que realice actividades de lectura y de desarrollo de pensamiento.
* Docentes: Se pidió que los estudiantes no salieran temprano por ningún motivo, que no se adelanten horas, que se llenen esos espació con lecturas y actividades.

**Elementos de Interpretación**

1. Surge la pregunta: ¿Cómo se toman las decisiones del consejo directivo caso 1 en relación con las áreas de gestión educativa que develan sus concepciones y prácticas de liderazgo educativo?
2. Categorías:
   1. Consejo directivo
   2. Toma de decisiones
   3. Procesos de calidad
   4. Bienestar estudiantil
3. Red conceptual



**Grafica 3: Red conceptual**

**Fuente: Elaboración propia**

**Supuestos teóricos**

El Rector con el consejo directivo de la IED. Caso 1, asume roles de liderazgo educativo comunicativo, dialogal y, gestión educativa democrática en la toma de decisiones de manera participativa para consensuar en aspectos de orden administrativo, pedagogico y social, tales como: la búsqueda de mejoramiento institucional y bienestar estudiantil desde el buen uso del tiempo, el énfasis en los procesos de calidad educativa a través del desarrollo del pensamiento y el buen habito de la lectura en los estudiantes, mediados por el apoyo de docentes y directivos a los programas pertinentes.

De esta manera, se podría afirmar, que en el mundo de la vida escolar: de participación activa, democrática y deliberante de los actores sociales de la escuela se transita hacía en la configuración de liderazgo educativo mediado por concepciones y prácticas de una educación democrática y emancipadora.

En este sentido se coincide de manera coherente con las afirmaciones de Habermas (1987) cuando entiende la acción más allá de una acción instrumentalista del ser humano, por el contrario la comprende desde una ética comunicativa, de acción reflexiva, hacia una praxis social emancipadora, donde el cambio debe darse en el ámbito comunicativo de las interacciones simbólicas y de entendimiento entre los sujetos, es decir, las concepciones y prácticas de liderazgo planteadas por este consejo directivo apuntan a la idea de interacciones de los sujetos capaces de dialogar, comunicarse y de acordar consensos y acciones para establecer relaciones interpersonales que construyan nuevos escenarios de convivencia escolar.

Ahora bien, las acciones de liderazgo educativo le apuntan a fines estratégicos, pero se hace no para manipular al otro, lo mismo que las acciones normativas y las manifestaciones individuales sean conscientes con la apuesta teleológica hacia una educación emancipadora, para de esta manera, contribuir a la construcción alternativa de una sociedad libre, democrática, emancipada y solidaria, sin reducciones instrumentalistas de la persona, pero si, desde una racionalidad comunicativa y acciones conscientes de transformación de las realidades escolares, apoyados en una praxis como una acción reflexiva y de sentido del proceso educativo y formativo del ser humano en todas sus dimensiones cognitivas, afectivas y práxicas.

Al respecto. de la construcción del liderazgo educativo 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 han generado ciertas confusiones cuando se han infiltrado en el sistema educativo: “el positivismo jurídico y el escepticismo valorativo “ (P. 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 .

Pero, al observar la practicas de liderazgo directivo y docente en la IED. CASO 1, se encuentran contrastes con las decisiones del consejo directivo, algunas veces se es radicalmente normativista en las decisiones con los estudiantes sobre todo, cuando estos presentan dificultades de comportamiento, mientras que en el caso de comportamiento docentes, algunas de origen individual y otras colectivas, se es más flexible, es decir , en la transición hacia una postura ética comunicativa del liderazgo educativo , se conforman dos extremos en el proceso educativo, quienes pretenden seguir enseñando a través de la imposición de normas y otros que optan por una postura facilista de no interferir en la formación del otro.

Lo anterior plantea un giro ético en la acción comunicativa de liderazgo educativo en la IED. CASO 1. , para darle bases morales al proceso de formación de la persona o ser humano que se quiere, como también, para la construcción de sociedad civil democrática y solidaria. Quizás como afirma Hoyos (1995) este giro ético ayudaría a la reflexión filosófica del ethos cultural de la comunidad educativa para de construir esas posturas escépticas , positivista o pragmatistas hacia una razón comunicativa que le dé sentido a la educación para el desarrollo del ser humano como fin último en contexto de una sociedad en conflictos, violencia, que así como lo concibió la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo (1994) proponer una transformación educativa en la cual se plantee construir un nuevo ethos cultural, unas nuevas capacidades intelectuales y rediseños de las organizaciones educativas en la perspectiva de aportar a la superación de las pobrezas, violencias, injusticias, intolerancias y discriminaciones que mantienen a Colombia atrasada económica, política, cultural y socialmente.

En la IED. CASO 1, se viven momentos de transición, de una perspectiva tradicional burocrática, transaccional del liderazgo, se asoman de manera creciente algunas posturas con iniciativas democráticas, participativas, para el caso, algunos eventos se observan un mayor compromiso docente, casos Día E. Del Excelencia educativa , en donde los maestros y maestras tienen obligación directa de asistir para evaluar resultados académicos y elaborar un plan con metas de progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar como variables que propone el MEN, es de su total participación, mientras que para el Día E. de la Familia, que además se realiza en un día no laboral, se pone en discusión su asistencia, y solo asisten un 30 por ciento de los docentes y la convocatoria reúne apena uno 16 padres de familia de un total de 280 convocados.

Al respecto de los paradigmas y las transiciones paradigmáticas en educación, Friere (1987) nos contesta afirmando que la educación es verdadera praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo. De manera que este cuestiona la concepción tradicional y burocrática de la educación, es decir, propone pasar de una “educación bancaria y domesticadora” donde se convierte sujeto en objeto o cosa, a otra “educación liberadora” , eminentemente problematizadora, critica, en donde en medio de la sociedad y mundo que vivimos actualmente en América Latina, en particular en la IED. CASO 1, en condiciones de marginalidad, se exige una postura reflexiva, critica y transformadora, ante todo, una actitud prospectiva que exige acciones que parta de la idea educativa de relaciones del hombre en el mundo y con el mundo , lo que implica un desafío de ir más allá de los intereses burocráticos y personales hacia la construcción de comunidad educativa integrada para lograr los propósitos de desarrollo educativo con la participación de coherente de todos los actores: Rector, directivos docentes, docentes, estudiantes , padres de familia y administrativos.

En cuantos al paradigma burocrático clásico (Bolívar, 2010) Señala que el modelo administrativista burocrático entro en crisis, lo que reconoce a partir de sus investigaciones en Chile y España y que este a diferencia de un liderazgo de mayor contenido pedagogico tiene una incidencia intrascendente en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes. Esto se trae a colación por lo que en las prácticas de liderazgo directivo en la IED. CASO1, pareciera que predominan factores susceptibles de mejoramiento, ej. Pasar a un modelo de liderazgo y gestión en el cual se busque la integración y no solo la acomodación de los actores a sus intereses individuales, antes que el interés social, pedagogico, de compromiso con una prácticas de liderazgo que permitan acciones comunicativas hacia el logro de una educación con propósitos de desarrollo integral de los estudiantes en la perspectiva de aportar a la transformación social.

Ahora bien, desde esta tesis se entiende las transiciones paradigmáticas en el contexto de constituir liderazgo educativo en la gestión educativa de la organización escolar a partir de la idea Freireana de cambio y de transformación total, lo que implica una concepción critica del liderazgo educativo, una apuesta al liderazgo educativo como una praxis , en donde los actores sociales de la escuela, liberan su conciencia y son sujetos activos de su propia historia, como lo sigue afirmando Freire, la verdadera es comunicación, dialogo: no más educador del educando, no más educando del educador, somos educadores-educandos, con un educando educador, es decir nadie educa a nadie, pero tampoco nadie se educa solo, los hombres se educan mediatizados por el mundo, a lo que agrega : “no existe educación sin sociedad, hi hombre fuera de ella”.

De esta manera, se deja claro en esta tesis, la ruptura con teorías del liderazgo de corte tecno burocrático de interés positivista o pragmatista, de naturaleza individualista, hacia un liderazgo de construcción social, comunicativo, dialógico, transformador, formativo y distributivo en las relaciones sociales intersubjetivas desde realidad de la comunidad educativa en la construcción y reconstrucción permanente de una educación como una praxis liberadora

En esta perspectiva, emerge la pregunta que se hace a la rectora del caso dos: ¿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, escuchémosla pues:

*“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 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.”*

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 importantica 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 plantea que ha aprehendido 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, 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 2 RECTORA)*

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, es decir, es un proceso eminentemente pedagogico, social, humano, en tanto se considera que somos seres inacabados susceptibles de compromiso o consensos alrededor de las normas de convivencia concertadas para regular la vida escolar en beneficio de la comunidad , de manera reflexiva, desde una mirada ética, pero también una mirada émica , es decir, considerando las circunstancias de implementación de la norma a partir de una racionalidad comunicativa y no reducida a un manejo desde una racionalidad instrumental

Hoyos (1995) sustenta una postura de una educación democrática construida desde una ética comunicativa a partir de la propias realidad de los actores sociales en su mundo de la vida educativa, que haga posible construir un proyecto educativo para promover una auténtica democracia y un modelo de argumentación, en el cual no caben las imposiciones o la idea de inculcar valores desconociendo las realidades mismas de los sujetos.

Teniendo en cuenta las reflexiones anteriores y, a partir de las entrevista y observaciones realizadas con directivos y docentes de las Instituciones estudiadas , se puede notar tensiones con aquellas concepciones de liderazgo frente a como se hace interpretación e implementación de la norma en los procesos de gestión de las organizaciones educativa , a las cuales le subyacen concepciones de liderazgo apoyada en una ética comunicativa que prioriza el proceso, la deliberación, la argumentación y la aplicación de la norma sin dogmatismo o el dejar hacer, dejar pasar, en contraste , se evidencian algunas concepciones y prácticas de liderazgo que plantea posturas impositivas frente a la norma y su aplicación autoritaria sin mediaciones de debidos procesos y argumentación que conduzca a la solución crítica-reflexiva del conflicto.

Para argumentar anterior y como se expresa en el caso uno, a diferencia de las concepciones de la rectora del caso dos, se registran a partir de observación solapada en contacto y escenario mismo de los docentes cuando hacen referencia a algunos actos directivos, descrita de la siguiente manera:

“*Hoy llegue a la sala de profesores a la primera hora, en esta se encontraban 6 profesores conversando, el tema era el horario de clases, el cual había sido construido el mismo día y sin tener en cuenta las opiniones de los maestros, por tal motivo se notaron disgustos porque era una falta de respeto y un abuso de autoridad, promoviendo no trabajar perdiendo así la primera hora, según comentarios y la lista habían profesores con tres horas asignadas de las cuatro programadas, mientras que “la segunda al mando” y otros profesores no tenían carga horaria para ese día.” (US 1 TECNICA SOLAPADA)*

De esta manera, se aprecia aún en esta cultura escolar algunas concepciones y prácticas de liderazgo a las que le subyacen un paradigma vertical, autoritario y jerárquico, cuando se refieren los docentes a las tomas de decisiones de la directiva frente al horario de clases, lo que conduce a una malestar docente que afecta, de alguna manera, el desarrollo de una gestión educativa integral, sustentada en principios deliberantes, dialogantes, que posibiliten la puesta en marcha de un Proyecto Educativo Institucional coherente con la encomienda de una educación como transformación cultural, social y político de los actores protagónicos: Rector, directivos docentes, padres de familia en un propósito común de crecimiento profesional y humano en la perspectiva de formación de un perfil de estudiante integral.

Al respecto Ávila y Camargo (1999, p.33) 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.” De esta manera y por analogía, las prácticas de liderazgo en el contexto pedagogico y educativo le subyacen concepciones a las que hay que develar , como se aprecia en las registros de investigación y que ameritan las posibilidad de cambios a través de ejercicios de participación de los actores sociales que les permitan formular prospectivas estratégicas hacia unas nuevas concepciones de liderazgo comunicativo, democrático que impacten en las prácticas educativas de transformación y formación de seres humanos.

En relato de la rectora del caso dos , se percibe con gran fuerza el compromiso pedagogico 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)*

Ante el relato anterior surge la pregunta de reflexión a la rectora del caso 1: ¿Para usted qué sentido y significado tiene el liderazgo educativo en la gestión educativa de la escuela? A la que ella contesta de la siguiente manera:

*“Bueno el sentido del liderazgo educativo es de carácter como 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 (subrayado del autor) y el significado es digamos muy importante en la medida en que se pueden ejercer desde diferentes perspectivas, un rector puede ser líder, pero, 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,(subrayado del autor) 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 solo el administrador del colegio, es más que eso, es como la cabeza digámoslo así, sobre el recae todas las responsabilidades de la institución. (Subrayado autor)” (US RECTOR CASO 2)*

En una renovada concepción y prácticas de liderazgo educativo , este, alcanza un nuevo sentido y significado cuando la líder o el líder rector/a se reconoce a sí mismo/a, en sus relaciones con los otros, pero a su vez reconoce la realidad concreta de las expectativas y necesidades 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 el fortalecimiento de la organización escolar que tiene como propósito el desarrollo de los estudiantes de manera integral.

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.” (US2 RECTORA)*

En 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 educativa 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 injustica , 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 critica elevan a principios: el Dialogo, el reconocimiento con el otro, la re significación 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.

Al respecto la rectora caso dos, refiriéndose a la búsqueda de mejores resultados académicos o clasificaciones en los estándares oficiales de los colegios, señal 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” (US2 RECTORA)*

De esta manera se acerca a la idea de Freire, cuando afirma que la educación no cambia la sociedad, pero la educación transforma a los hombres que son los que transforman a la sociedad. Es eso pues, 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 una sociedad globalizada de manera negativa.

Después de este análisis a partir de la reflexiones en el dialogo de los actores y los autores del liderazgo educativo en la gestión de la organización escolar, se identifican algunos elemento de configuración de una alternativa posibles, sin pretensiones de convertir en fórmulas mágicas para cada contexto escolar, es apena una aproximación inicial posible en contexto socioculturales de condiciones de desigualdad social.

**3.1.2. Principios y valores de un liderazgo educativo como praxis en la gestión de la organización escolar:**

* Respeto como entendimiento en las relaciones de dialogo con el otro
* Concepciones reflexivas y autor reflexivas en la acción ética política mediada por la educación como práctica de la libertad
* Democracia y solidaridad como base de un liderazgo para la gestión de una escuela dinámica y transformadora
* Capacidad de distribuir empoderamiento en la comunidad educativa para el logro de los propósitos de desarrollo humano.
* Coherencia en teoría y práctica en función del interés educativo emancipador
* Emulación y cooperación en las relaciones escolares
* Aprendizaje colaborativo
* Capacidad argumentativa y validación de decisiones en la acción comunicativa
* Liderazgo educativo para la justicia social

**Discusión de los resultados y conclusiones.**

Es preciso comenzar señalando que develar las concepciones de liderazgo en la gestión educativa de la organización escolar, sus transiciones paradigmáticas entre formas convencionales y tradicionales constituidas en el quehacer educativo resulta de una extrema complejidad a partir de las percepciones diversas de los actores sociales, de los investigadores que anteceden a esta investigación y las reflexiones propias del investigador que hace parte de una experiencia de liderazgo educativo en las escuelas del caribe colombiano.

De acuerdo con lo anterior, las concepciones de liderazgo en la Institución educativa conduce a identificar 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.

Haciendo la caracterización de la tendencia en las concepciones de liderazgo educativo en el caso 2, se observa la transición paradigmática de la rectora expresada por ella misma cuando aprende significativamente desde el diplomado de Rectores Lideres Transformador (RLT) que el rector no es imprescindible en la Institución Educativo cuando se ha construido comunidad educativa y se tiene plena confianza en que se pueden lograr los propósito con la colaboración de todos.

Haciendo una comprensión integral de las concepciones de liderazgo con los aportes de los diferentes teóricos, se analiza el tránsito de un liderazgo pedagogico hacia formas de liderazgo transformacional y distribuido, legado que debe dejar claro la ruptura teórica, epistemológica y metodológica con formas convencionales que no dejan explicito el compromiso sociopolítico de interés emancipador que se sustenta desde un paradigma sociocrítico en sus desarrollos como teoría de la acción comunicativa (TAC: Habermas) complementado con la teoría de la educación emancipador (TEE: Freire) para transformar el liderazgo de base tecno burocrática en una acción reflexiva, emergente, alternativa desde los actores sociales en su compromiso ético con la transformación social de la escuela para aportar a la construcción de sociedad justa , democrática y solidaria.

Concluyendo y tal como hemos observado por todo el análisis de las concepciones de liderazgo, éste tiene posibilidades, en tanto se reconozcan las circunstancias, el contexto real de existencia, las diferencias entre las distintas instituciones y el reconocimiento de lo colectivo pero sin olvidar las características propias de cada individuo.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.

Bolden Richard (2011),. Distributed Leadership in Organizations: A Riview of Theory and Research. IJMR. International Journal of Management Reviews. Article first published online: 18 APR 2011

Esmeral Simón (2015). Sustentacion Tesis Doctoral. Universidad del Magdalena

Gabiña Juanjo (1999). Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro. Alfaomega, México.

Gronn, P. (2000). Distributed properties: a new architecture for leadership,Educational Management and Administration.

Gronn P. (2002) Distributed leadership as a unit of analysis, Leadersip Quarterly, 13, 423 – 451

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](http://www.ema.sagepub.com)

Leithwood Kenneth (2009),¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación Fundación Chile.

López Yañez, J; Sánchez, M; Altopedi, M. (2011). Comunidades profesionales de practicas que logran sostener procesos de mejora institucional en las escuelas. Revista Educación. N°356. P.p. 109-131.

Senge Peter (2006). La Quinta Disciplina. El arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

López Yañez, J. (2010). Sostenibilidad en los centros escolares: sus bases institucionales. Revista Profesorado. Vol. 4. N°1.

Murillo Torrecilla, 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 Peña N., Jaramillo Echeverry L. (2008). Investigacion Cualitativa “La complementariedad”. Editorial Kinesis Colombia.

Spillane J.P. (2006). Distributed Leadership. London: Jossey –Bass.

Vázquez Toledo, Sandra, Liesa Orús, Marta, Bernal Agudo, José Luis, La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativaREICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación [en linea] 2014, 12 (Octubre-Diciembre) : [Fecha de consulta: 30 de junio de 2016] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460004> ISSN

1. 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. [↑](#footnote-ref-1)
2. 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. [↑](#footnote-ref-2)
3. *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.* [↑](#footnote-ref-3)