

SCHOOL ORGANIZATIONS THROUGH LEADERSHIP

Sandy Genet Toscano Orjuela

sandy.toscano63@gmail.com

Recibido. Julio del 2011. Revisado. Agosto del 2021 Aceptado. Septiembre del 2021

Abstract.

The article is centered on the critical and hermeneutical reflection of the topic on educational organizations through leadership. The review process is made up of three fundamental phases that guarantee the status of the matter: a) the search for information from recognized databases such as WebQL, Biowidom, Zotero, Mendeley Desktop, among others. b) organization of the information for the construction of the article and c). analysis of the information in a critical sense related to the most important ideas and the relevant aspects for the subject of study. (Gómez-Luna-Navas, Aponte-Mayor and Betancourt-Buitrago, 2014). The key objective is to understand leadership and its different implications in educational organizations. It is concluded that pedagogical leadership is essential for the growth of an educational organization and is the support to maintain the vision oriented towards academic excellence within the fulfillment of educational and institutional duties according to the current needs of the context.

Keywords. Leadership, educational community Organizations, quality, teamwork.

ORGANIZACIONES ESCOLARES A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Resumen.

El artículo está centrado de la reflexión crítica y hermenéutica del tema sobre las organizaciones educativas a través del liderazgo. El proceso de revisión está compuesto de tres fases fundamentales que garantizan el estado de la cuestión: a) la búsqueda de la información a partir de base de datos reconocidas como WebQL, Biowidom, Zotero, Mendeley Desktop, entre otros. b) organización de la información para la construcción del artículo y c). análisis de la información en sentido crítico relacionado con las ideas más importantes y los aspectos relevantes para el tema de estudio. (Gómez-Luna -Navas, Aponte-Mayor y Betancourt-Buitrago, 2014). El objetivo clave es comprender el liderazgo y sus distintas implicaciones en las organizaciones educativas. Se concluye que el liderazgo

pedagógico es fundamental para el crecimiento de una organización educativa y es el soporte para mantener la visión orientada hacia la excelencia académica dentro del cumplimiento de deberes educativos e institucionales según las actuales necesidades del contexto.

Palabras Clave. Liderazgo, comunidad educativa, Organizaciones Escolares, calidad, trabajo en equipo.

Introducción.

El tema del liderazgo educativo o pedagógico se constituye en uno de los fines y finalidades de la educación. Es la educación la que se pregunta sobre el rol o función del líder en un sistema educativo y en la sociedad. Es decir, el ser humano comprende que es la educación la que permite o aporta al desarrollo de las capacidades y destrezas que necesita el líder para dirigir una organización independiente de su misión social.

De acuerdo con Rodríguez-Molina (2011), en su artículo resultado de investigación, urge analizar las funciones y rasgo del líder pedagógico en los centros de enseñanza, así como, las tareas fundamentales que le competen como planificador, organizador y evaluador de las prácticas pedagógicas, de los procesos formativos y los factores que favorecen el liderazgo en las organizaciones. Se trata de comprender qué está pasando con el líder pedagógico, cómo hace gestión educativa en la actual coyuntura de crisis, rupturas, tensiones y contrariedades, cuál sería el camino hacia la transformación educativa y cuáles sería los recursos para mejorar la calidad educativa y sus políticas. En este contexto, es importante revisar los factores que, por una parte, son obstáculos que impiden desarrollar las tareas de los procesos educativos y pedagógicos del líder, y por otra, las oportunidades que este tiene de acuerdo con las habilidades adquiridas en su desempeño profesional.

Para comprender estos dos aspectos, Rodríguez-Molina (2011), identifica rasgos o conductas del líder pedagógico, que en la perspectiva de Morillo (2006) se conocen como estilos directivos o estilos del ejercicio del liderazgo. En este caso, el líder tiene distintas denominaciones: es el director o rector, el vicerrector académico, el coordinador o el jefe técnico pedagógico que incide en los procesos y conductas de los maestros para asegurar la calidad, fortalecer el currículo, hacer acompañamiento o desarrollar las funciones técnico-administrativas. Además, el análisis conlleva a identificar las funciones o roles que el líder educativo tiene en la Institución, como son la orientación pedagógica, la supervisión, planificación, evaluación, investigación, coordinación entre otras.

Concluye el estudio definiendo las tareas más específicas que tiene el líder directivo y, sobre todo, en la función que desempeña como supervisor pedagógico en la suma de prácticas

pedagógicas que están inmersas en la administración educativa o las practicas institucionales de dirección escolar. (Morillo, 2006, Fuentes-Sordo, 2015, Rodríguez y Artilles, 2017). El estudio permitió también identificar como la perspectiva positivista del liderazgo orientó durante mucho tiempo los procesos pedagógicos, curriculares, científicos y organizacionales, sin embargo, como las instituciones también generan ambientes diamanticos, se propuso orientar la laborar escolar del liderazgo desde el paradigma crítico- hermenéutico que se enfoca en la formación integral, el desarrollo de competencias y habilidades para la vida, sobre todo, en comprender al sujeto del acto pedagógico.

En el texto de Rodríguez-Molina (2011), no se analizan los obstáculos que impiden el liderazgo directivo o pedagógico, pero subyace al estudio que la visión clásica generó algunas barreras, limitaciones, restricciones, condiciones a la labor o practicas del líder pedagógico en relación con el acompañamiento de los procesos formativos, seguimiento, control o supervisión institucional. Chiavento (2003), sostiene que las organizaciones como instituciones con recursos humanos, han pasado por fases históricas determinadas por un paradigma, un líder (jefe), un modelo o un enfoque de administración. Unas organizaciones estuvieron lideradas por modelos burocráticos que centralizaban las decisiones en la dirección, y por el establecimiento de ciertos procesos funcionales que estandarizaba el recurso humano, se orientaba al pasado y la conservación de los valores tradicionales. Con el tiempo estas evolucionaron a modelos más abierto donde el líder logró comprender al recurso humano como organismo vivo y no como factores materiales, departamentalizados o individualizado.

En efecto, la escuela fue permeada por estos modelos mecanicistas que, con el tiempo, lograron romper los esquemas tradicionales positivistas hacia la administración del talento humano y la gestión del conocimiento como recurso que debía administrar el líder y su estilo de liderazgo. Las Instituciones educativas aprendieron de estos modelos orientados por el poder-autoridad (Morillo, 2006). Las funciones de desempeño fueron el control, la persuasión, la inspección, vigilancia y sanción (Chiavenato,2003). Los factores que generaron obstáculos al gerente educativo o líder pedagógico en el contexto de esto modelos de administración clásica fueron; la mentalidad cerrada, las ideologías conservadoras, el conflicto escolar, los valores tradicionales, la tendencia al pasado, la estandarización, etc.

Sin embargo, como la sociedad pasa por múltiples y acelerados cambios que afectan directamente a estos sistemas, a las instituciones y, por ende, a la manera de dirigirlas, el líder pedagógico tuvo que modificar las maneras de ver el mundo, la escuela, el sujeto educativo, el maestro y las practicas pedagógicas y avanzar hacia la construcción de nuevas lógicas de hacer la dirección académico-administrativa. El líder en este escenario es capaz de involucrarse en los debates y reflexiones que surgen del proceso educativo, curricular y de las necesidades que requiere el maestro como su principal interlocutor. En este escenario, se

logran identificar nuevas tareas o responsabilidades que favorecen el liderazgo pedagógico orientado a la administración y lo curricular; las competencias requeridas para hacer el acompañamiento y las actitudes para el ejercicio de la supervisión educativa como práctica de responsabilidad social y compromiso institucional.

Contreras y Castro Ríos (2013) sostienen que los factores que favorecen el liderazgo en las Instituciones educativas de estos últimos tiempos son la generación de confianza en el recurso humano, la orientación del poder hacia el conocimiento y las relaciones interpersonales entre los actores de la organización. En esta misma perspectiva, Rodríguez-Molina (2011), Rodríguez y Artilles, (2017), comprenden que el líder eficaz o pedagógico, es aquel que favorece los ambientes del maestro para que este logre mejorar las prácticas pedagógicas y ante todo, que sea capaz de motivar a los estudiantes para que estos desarrollen actitudes positivas de actuación, superación, participación y vinculación con las prácticas instituciones y su deseo de aprender, saber y valorar el saber que se enseña; así mismo, que el líder pedagógico, genere confianzas que faciliten el ejercicio de la gestión, la supervisión, el acompañamiento, los procedimientos o acciones cognitivas para el desarrollo de procesos como el aprendizaje de los estudiantes, la enseñanza, el mejoramiento institucional y la eficacia en la dirección educativa.

Por otra parte, otros factores que favorecen el liderazgo pedagógico están:

- El cambio conceptual: pasar del concepto de fiscalización marcada de autoridad al de supervisión que integra asesoría, ayuda, apoyo, competencia, contribución, etc.
- El cambio actitudinal: pasar del concepto de mantener el orden al de flexibilidad de nuevas experiencias de aprendizaje, mejoramiento continuo, autoevaluación y desarrollo del potencial humano e institucional.
- El cambio gerencial: pasar del administrador al de gerente educativo que establece verdaderos procesos comunicacionales, de escucha y de relación pedagógica con el maestro y el educando, posibilitando una eficaz supervisión y acompañamiento democrático y participativo.
- El cambio cognitivo: pasar del modelo del líder pedagógico que sabe, al líder que hace acompañamiento docente, promueve el desarrollo de habilidades, competencias y destrezas que favorecen el aprendizaje para la vida, o formar personas flexibles, con capacidad de adaptación frente a los acelerados cambios sociales (Rodríguez-Molina, 2011).

En otras palabras, se trata de repensar la función del líder administrativo y pedagógico, este último aceptado y valorado por las comunidades educativas aprendientes, en función de las distintas y divergentes interacciones que este tiene con el educando, con el maestro, los aprendizajes, la sociedad y la cultural. Es decir, en el centro de estas instituciones hay un jefe,

líder directivo, pedagógico, académico, curricular que tiene una misión específica para administrar, gestionar y llevar a cabo la misión educativa de formar seres integrales que desarrollen sus potencialidades y su proyecto de vida. En tal sentido, el mejoramiento, la calidad, la innovación y los cambios van a depender de las competencias, capacidades y habilidades que este líder pedagógico haya adquirido en el aula, en las relaciones, en los procesos y en el contexto.

Las Organizaciones Escolares son unidades sociales que realizan diferentes funciones y trazan objetivos comunes. No existe una única organización, ni un único modelo para comprender las relaciones entre sus miembros y la realidad que presenta en determinados ambientes, lo importante es fomentar la colaboración de los profesionales educativos y emprender procesos de transformación en busca de la calidad educativa. Cada Organización debe contar con un líder pedagógico quien tome la vocería, reitere los acuerdos y exija el cumplimiento de estos. También motive al personal educativo en la participación por vías de diálogo y convenios colectivos, con el fin de resolver conflictos escolares cuando se presenten.

La dirección escolar es un elemento clave dentro de la Organización, la responsabilidad es grandiosa y requiere de un proceso continuo en su organización, adaptación, planificación y desarrollo de estrategias pedagógicas que conlleven a mostrar resultados benéficos para cada establecimiento educativo. Al presentarse conflictos escolares se debe llevar a cabo el conducto regular estipulado en el manual o pacto de convivencia, donde actúan diversos miembros de la comunidad educativa dependiendo de la dificultad, no siempre debe intervenir la mayor autoridad institucional. En estos casos, entran a jugar un papel muy importante los demás miembros de la institución y son corresponsales en la toma de decisiones que perjudiquen o beneficien a la organización.

El director debe ser líder, guía, colaborador y motivador en los procesos de enseñanza - aprendizaje, además se encarga de concertar funciones con sus colegas mediante la empatía y así crear ambientes agradables, dentro del respeto y el trabajo en equipo. En los procesos educativos, los líderes pedagógicos toman la iniciativa de realizar métodos progresivos, continuos y sistemáticos para que haya coherencia entre sus partes, por ello la importancia de planear, revisar, autoevaluar y realimentar el currículo institucional continuamente, teniendo en cuenta el contexto donde se va a aplicar y los elementos didácticos empleados para su realización, con la misión de contribuir al avance y cumplimiento de metas propuestas. La pregunta problema que se aborda es ¿Qué rol tiene el líder pedagógico en una organización educativa para el cambio escolar?

Metodología.

El proceso de revisión está compuesto de tres fases fundamentales que garantizan el estado de la cuestión: a) la búsqueda de la información a partir de base de datos reconocidas como WebQL, Biowiadom, Zotero, Mendeley Desktop, entre otros. El proceso consistió en revisar veintiséis artículos identificados en los repositorios con contenido científico válido. El estudio se hizo de una forma estructurada, ética y profesional. En este sentido fue necesario delimitar la búsqueda para que la lectura sea más enriquecedora y permita realizar la comprensión clave del problema, aunque en el ejercicio de revisión de bibliografía surgieron muchas preguntas, como también, abundante información que se dejó en el camino de búsquedas. Es importante considerar que los artículos y documentos que componen este ensayo crítico son de autores reconocidos y validados por las comunidades científicas, ante todo seleccionados para su publicación en revistas de impacto. Se valora en alto grado la selección de los artículos y se pasa a la segunda fase del proceso de revisión.

Para la organización de la información de los artículos se procedió de manera sistemática a seleccionar los documentos claves utilizando los Paquetes computacionales de apoyo que permiten realizar estructuración de la información y en ciertos casos, hacer minería de datos y estadística multivariada para facilitar la obtención de información que no se tendría a simple vista (Gómez-Luna -Navas, Aponte-Mayor y Betancourt-Buitrago, 2014). c). Finalmente se procede a realizar el análisis de la información en sentido crítico relacionado con las ideas más importantes y los aspectos relevantes para el tema de estudio. El objetivo clave es comprender la función del liderazgo pedagógico y sus distintas implicaciones en las organizaciones educativas, además de analizar como las organizaciones educativas son entendidas desde visiones fragmentadas y comparadas con las organizaciones empresariales cuyas prácticas y dinámicas internas reproducen modelos burocráticos muy distintos a los modelos propios para la gestión de la educación y que la función del líder está en cambiar esta perspectivas identificando nuevas funciones y roles en los procesos de gestión y sobre todo de apropiar nuevos estilos de liderazgo.

Discusión de resultados.

El artículo se enfoca en tres puntos claves: el contexto como punto de partida para la comprensión de las nuevas formas de dirección., las organizaciones y el liderazgo escolares. Estos tres componentes dan cuenta de la importancia de responder a la pregunta ¿Qué rol tiene el líder pedagógico en una organización educativa para el cambio escolar?

1. El mundo trae cambios en las formas de dirección

El cambio de siglo condujo a que los modelos tradicionales de liderazgo se replanteen en sus lógicas funcionalistas centradas en la idea de un jefe, mentor o administrador. En efecto, el éxito de una organización depende de la capacidad de responder a las transformaciones culturales ocurridas en la sociedad, pero también a las modificabilidades cognitivas propuestas al interior de estas y de las personas. En este escenario, los estilos de líder se implican en *promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas* (Salazar, 2006).

En efecto, pensar en un líder para las organizaciones educativas, es una tarea que cobra mayor peso en las actuales circunstancias de giros y cambios socioculturales, políticos, económicos, etc., más si se trata de un líder con ciertas características como facilitador, sostenible, transformacional, distribuido, carismático, visionario, transformativo, comunitario y/o democrático entre otros. (Leithwood et al, 1999, Rivera y Cavazos, 2015). Las organizaciones buscan un perfil que se adapte a sus lógicas y finalidades de comunidades aprehendientes, centradas en resultado y autogestión.

Las organizaciones a través de sus líderes están llamadas a desarrollar la misión transformacional, que de sentido a sus objetivos gerenciales y finalidades socio-educativas, pedagógicas y formativas. Las organizaciones educativas deben repensar o replantear el camino del líder sea cual fuere la característica o características de los estilos de liderazgo. En el plano del estudio investigativo, los objetivos y resultados apuntan a que el líder distribuido demuestre autodominio, flexibilidad mental y actitudinal, tener visión integral del mundo y sus funciones, ser íntegro y equitativo, coherente, eficaz y eficiente, sensible a las cosas y las relaciones comunicacionales. De estas dimensiones dependen las buenas prácticas y los impactos de visibilidad como la innovación gerencial, pedagógica, formativa, curricular y ante todo de desarrollo humano de los sujetos aprendientes. De nada vale tener un gerente distribuido si los proyectos de vida están fincados a otros mundos.

En efecto, las comunidades educativas como organizaciones que aprenden a reclaman una nueva mentalidad en sus líderes pedagógicos (Bolívar-Botía, 2010, Sierra, 2016, Ahumada, 2012, López, 2010) o gerentes educativos, de sus maestros y administradores de la educación. Sin duda, implica un giro cualitativo que, de sentido a las prácticas, a los procesos, a las experiencias colaborativas, a la delegación de procesos autónomos y a la toma de decisiones. Los efectos de estos ejercicios de liderazgo permiten en la perspectiva de Leithwood y otros (1999 citado por Salazar 2006) hacer posible cuatro ámbitos de dirección: *Definir propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas; centrarse en las personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional, desarrollo de la estructura*

(descentralización de responsabilidades y autonomías; promoción de la cultura (promover una cultura propia y colaborativa)).

En términos generales, el artículo coloca el acento en un nuevo estilo de liderazgo que emerge de las distintas prácticas de dirección, dejando en el inventario la idea de que, si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior (Murillo, 2016). Es una propuesta que cuestiona el quehacer de las organizaciones educativas, como a los gerentes en tanto aún siguen y son partidarios de sistemas de fuerzas monolíticos, burocráticos y racionales a sabiendas de que han sido permeadas por nuevas sinergias de poder que regulan sus *modus operandi* y sus prácticas. Sin embargo, el mundo comporta cambios estructurales porque las teorías se modifican con el tiempo para enfrentar lo macro con lo micro, la estructura frente a la acción, al escenario y el tipo de cambio que se requiere. En este ámbito, se requiere la reforma de mentalidad o del pensamiento, la mejora y la innovación en las organizaciones, en este caso, se necesita el cambio de liderazgo, no la evolución de líderes (Chiavenato, 2003) para comprender sus impactos y las influencias en la transformación de las instituciones educativas del nuevo milenio, pues los efectos a la fecha aún están fincados en modelos burocráticos y autoritario.

2. Organizaciones escolares a través del liderazgo

En las Organizaciones Escolares es importante resaltar el liderazgo a través del desarrollo de las actividades académicas, lo cual permite impulsar el itinerario institucional de los diversos procesos educativos, buscando caminos de progreso y mejora mediante el apoyo de los diferentes actores formativos.

Es importante reconocer las características del líder escolar y de los demás miembros de la organización para lograr fijar quehaceres pedagógicos, respaldando objetivos claros y comunes entre los agentes involucrados, teniendo en cuenta la normatividad vigente y las teorías institucionales. En este sentido, Ahumada (2012) y Ballesteros (1935), afirman que “la Organización Escolar trata de someter la actividad multiforme de la escuela a normas para lograr que todos los elementos que en ella interviene, contribuyan al mejor cumplimiento de su alta función educativa y social”.

Las instituciones consolidan una política para lograr impartir conocimientos aproximados a la realidad, vivencias y contextos actuales del estudiantado. Por lo tanto, es necesario relacionar dos enfoques: **el enfoque interno** que busca estudiar y analizar las escuelas como sistema de actividad política -micropolítica educativa-, y el **enfoque estructural** que presenta a la escuela oficial como entidad del Estado, responsable de la producción y reproducción

ideológica –macropolítica-. Para Bardisa (1997) esta variedad de enfoques desde los que se mira la vida cotidiana de las escuelas ha impedido que emerja un enfoque interdisciplinar, lo que permite comprender su relación con el sistema económico, la justificación del currículo oficial, el juego de intereses políticos e ideológicos existentes en la sociedad y el sistema político en torno a la educación y sus instituciones.

A partir de los enfoques se puede deducir que delimitar la frontera entre las acciones políticas y las culturales vistas en las prácticas escolares resulta difícil, puesto que la relación, interés, conflicto y poder nos muestra la gran complejidad e incertidumbre que se vive en la cotidianidad escolar, aunque la implementación de estrategias permite alcanzar los objetivos grupales y particulares.

En este sentido, en cuanto a la perspectiva macropolítica (Bacharach y Mundell, 1993) plantea que “el orden en las escuelas está siendo siempre negociado políticamente, y que por debajo de esa negociación hay una lógica interna” caracterizado por la presencia de intereses diferentes, el intercambio, la influencia, disputas ideológicas, diversidad de metas y el poder que sirven a su vez para promover cambios, formando coaliciones con otras personas o grupos que coincidan en los objetivos y puedan contribuir a promover cambios institucionales.

En términos de Durkheim (1976) “la escuela es un lugar donde además de preparar a los individuos para que hagan parte de la sociedad que los ha acogido, los responsabiliza de su conservación y de su transformación”, por lo tanto, la direccionalidad en la escuela la tiene el administrador y su equipo de trabajo. Cada profesor tiene su pensamiento y es importante que el director encuentre una forma de hacerles entender cuáles son las normas especiales para poder llevar un ambiente de respeto y liderazgo. Pero estos escenarios no están exentos de arduo trabajo, pues son distintos actores educativos quienes se involucran, tanto en alianzas, compromisos, transacciones, presiones, amenazas, toma de decisiones, y abarca dimensiones de autoridad, como derecho a tomar decisiones finales y, la influencia al intentar persuadir a aquellos que tienen autoridad para dichas decisiones. Los estudiantes son la base fundamental de la comunidad educativa y juegan un papel muy importante dentro de ella, ya que son agentes receptivos, generadores de crecimiento moral, liderazgo, desempeñando roles a través de su interacción y de la normatividad institucional.

Por otro lado, los docentes estimulan y participan activamente en las actividades académicas, concretan normas y definen las reglas según las necesidades, manteniendo una actitud paternalista hacia el estudiantado y demás comunidad educativa, es así como se deben establecer responsabilidades específicas a los diferentes miembros institucionales para el fomento y desarrollo de actitudes interactivas entre sí. Las soluciones radican en el robustecimiento de las asociaciones de padres y alumnos, en la información profunda a través

de seminarios, charlas que permitan desbloquear la participación de estudiantes y sus progenitores.

3. Los Conflictos en las Escuelas

En las Instituciones Educativas se presentan diversos conflictos, los cuales deben tratarse siguiendo parámetros establecidos de forma interna y así llegar a acuerdos entre las partes involucradas. Según Galtung (1981) “El conflicto puede enfocarse básicamente como una de las fuerzas motivadoras de nuestra existencia, como una causa, un concomitante y una consecuencia del cambio, como un elemento tan necesario para la vida social como el aire para la vida humana” Es natural que exista conflictos en la escuela debido a que en su interior hay múltiples componentes y jerarquías que en ocasiones pueden presentar colisiones de tipo laboral.

“Los conflictos están provocados por el poder; para otros, además del poder incide la estima propia; para unos terceros, las causas de los conflictos se psicologizan y se reducen a los diferentes tipos de necesidades humanas y/o a un problema de diferentes percepciones” (Jares, 1992). Lo cual indica que detrás de los conflictos escolares hay una serie de causas que los producen y por ende protagonistas implicados.

Las causas de los conflictos en la institución escolar se clasifican en cuatro aspectos:

- Ideológico – Científicas.
- Relacionadas con el poder.
- Relacionadas con la estructura.
- Relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal.

Sin importar la causa del conflicto, es necesario que los líderes institucionales establezcan una ruta de acercamiento con el propósito de escuchar las inconformidades de las personas presuntamente implicadas y así mismo concertar un plan de mejoramiento para superar la problemática presentada.

La perspectiva de conflicto es considerar comportamientos inadecuados que afectan el correcto funcionamiento de una sociedad. Según Beltrán (1991) argumenta que “la naturaleza conflictiva está enmarcada por las relaciones entre el Estado, la Administración y la sociedad civil, además de las peculiaridades entre profesores, currículum y estructuras organizativas”. En efecto se puede deducir que existe una variedad de ideas y teorías que enmarcan la diversidad de pensamientos y puede ocasionar conflicto alrededor de una institución.

Esta perspectiva se centra en la eficacia educativa que recae sobre el miembro pedagógico como responsable de mediar en la prevención y/o posterior solución, y que se convierte en una medida de su eficacia didáctica para analizar y determinar soluciones acerca de las problemáticas en las Organizaciones Escolares, por lo tanto, es importante que el líder escolar sea protagonista en la toma de decisiones y aplique correctivos pertinentes.

En cuanto al liderazgo, se han realizado diversas investigaciones en diferentes ámbitos y con temas relacionados. Lo primordial es contar con el objetivo de encontrar líderes en diferentes contextos y situaciones para trabajar y avanzar hacia el cumplimiento de metas. En muchas ocasiones los grandes líderes han sido personas que se caracterizan por la cercanía a sus comunidades, por el trabajo social y la participación en actividades benéficas para determinadas localidades. En dichos lugares se distinguen personalidades con iniciativas y procedimientos que conllevan a generar cambios y procesos de transformación comunitarios

Según Montero (2006) "El liderazgo comunitario surge de las reuniones de organización y planificación de actividades comunitarias, o ante circunstancias que afectan a la comunidad y se hace necesario actuar con mayor o menor urgencia" es decir, el líder actuará en pro de un objetivo, permitiendo la participación comunitaria para tejer la transformación escolar.

El escritor Sergiovanni (2001), plantea cinco tipos de liderazgo.

Líder técnico: Enfatiza en la planificación y distribución del tiempo. El director toma importancia en la organización y ejecución de horarios en actividades escolares, con el objetivo de ser eficaces.

Líder humanista: Las relaciones humanas son muy importantes, además toma decisiones de manera participativa y anima e induce a los participantes a un desarrollo moral y ético, proporcionando oportunidades de mejoramiento.

Líder educativo: Los conocimientos son fuente de iniciativas. Desarrolla programas educativos y da orientación a los profesores para el desarrollo adecuado del currículo institucional.

Líder simbólico: Mantiene un espíritu de iniciativa, organiza y participa en actividades educativas. El contacto y la comunicación con estudiantes y docentes es permanente. Visiona de la mejor forma para motivar a las personas que hacen parte de la institución.

Líder cultural: Articula a todos los miembros de la comunidad educativa para hacerlos partícipes de las actividades culturales, donde se destacan valores y creencias organizadas

en un estilo de identidad propia. Se mantiene la idiosincrasia con el fomento de los mitos, creencias y tradiciones ancestrales para propiciar ambientes sanos de aprendizaje.

4. Del Liderazgo Transformacional al Distribuido

Bass, (1985) relacionó el concepto de liderazgo transformacional como “aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” lo cual permite entender que la relación de la transformación va direccionada al ser, es decir a las necesidades humanas y al dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. En el siguiente esquema se describen las dimensiones del liderazgo transformacional.

Figura 1. Dimensiones del liderazgo transformacional.



Fuente: Elaboración propia.

Al incluir las dimensiones anteriores en el contexto escolar, es necesario que los directores de los establecimientos tomen la vocería y con ayuda de los demás protagonistas pedagógicos apunten hacia los propósitos planteados de alcanzar la excelencia educativa y fortalecer el trabajo social y servicio a las comunidades. De esta manera se puede encontrar soluciones a las problemáticas presentadas tales como la pobreza extrema, el analfabetismo, la violencia física, el desempleo, etc. Son diversas las maneras para evidenciar el liderazgo, y las metas internas deben llegar a las zonas más apartadas y llevar mensajes de superación, las cuales

deben ser conocidas por el personal involucrado, con el fin de ayudar y aportar en un proceso de mejoramiento continuo y sistemático (Salazar, 2006).

Conociendo las características y conceptos del liderazgo transformacional, ha surgido una serie de propuestas que adhieren nuevos elementos y destacan otras clases de liderazgo, entre ellos: el liderazgo facilitador, el liderazgo persuasivo y el liderazgo sostenible.

Liderazgo facilitador: Lashway, (1995) afirma que “se ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos” lo cual indica que el comportamiento y capacidad colectiva en adaptarse es una gran ventaja para resolver problemáticas y obtener mejores resultados.

Liderazgo persuasivo: (Stoll y Fink ,1999) proponen cuatro características esenciales:

- Optimismo: Altas expectativas.
- Respeto a la individualidad de cada ser humano: Buen comportamiento.
- Confianza: Motivación humana.
- Intencionalidad: Actitud positiva.

Liderazgo sostenible: (Hargreaver y Fink, 2005) plantean siete principios:

- El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible.
- Asegura el éxito en el tiempo.
- Apoya el liderazgo de otros
- Dirige su atención a la justicia social.
- Desarrolla, más que utiliza, los recursos humanos y materiales.
- Desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno
- Tiene un compromiso activo con el entorno.

Aunque las ideas y aportes acerca de diversos tipos de liderazgo cumplan con características propias, la atención se centra en el liderazgo distribuido, el cual tendrá multiplicidad de contribuciones para consolidar la participación de la comunidad escolar y así contribuir con el desarrollo de un modelo radicalmente diferente.

El liderazgo distribuido significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. Aprovecha las habilidades de los otros en una causa común. (Harris y Chapman, 2002), (Bolívar-Botía, 2010), (López. 2010).

5. Características de la Dirección para el Cambio Escolar

El liderazgo educativo con carácter pedagógico ha sido justificado por el Movimiento de investigación sobre eficiencia escolar. Murillo, (2005) afirma que “las investigaciones que bajo ese paraguas conceptual se amparan evidenciaron en primer término la importancia de la

dirección escolar para conseguir escuelas de calidad” lo cual permite entender que detrás de una buena escuela, debe existir un buen director o directora que la lidere y así lograr cambios y calidad educativa.

Es preciso reconocer que, para tener un cambio escolar, es necesario iniciar o continuar con un proceso de transformación planeado, estructurado, ejecutado, evaluado y realimentado para cumplir con el cronograma institucional y de esta manera afianzar las iniciativas que lideran el cumplimiento de los objetivos de calidad educativa y el mejoramiento progresivo.

Al respecto, Fullan (1993), en el libro titulado *Las fuerzas del cambio*, en el capítulo 3 llamado *La complejidad del proceso de cambio*, sintetiza ocho lecciones para un cambio dinámico así:

- Lo importante no se puede imponer por mandato.
- El cambio es un viaje, no un proyecto establecido.
- Los problemas son nuestros amigos.
- La visión y la planificación estratégica son posteriores.
- El individualismo y el colectivismo deben tener un poder equitativo.
- Ni la centralización ni la descentralización funcionan.
- Las conexiones con el entorno más amplio son esenciales para el éxito.
- Todas las personas son agentes de cambio.

De acuerdo con las características anteriores se contemplan estrategias para afrontar problemas relacionados con el sistema educativo, afectados por las vivencias actuales, los cuales se deben asumir con mentalidad abierta al cambio, la adaptación a dichos cambios y la manera de transformar los aspectos negativos en oportunidades de fuerza para lograr el éxito de la evolución educativa.

Para efectuar una transformación escolar es fundamental llevar a cabo una serie de compromisos y actitudes a nivel institucional y social, iniciando con un cambio a nivel cultural, moral, de trabajo en equipo, con fundamentos benéficos que permitan la interacción y el crecimiento institucional.

Actualmente, en los países asiáticos de Singapur y Japón se puede apreciar los modelos educativos más completos y eficaces del mundo, evidenciado en los resultados de las pruebas PISA (2005) *Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos*, encargados de evaluar los sistemas educativos alrededor de 72 países y mostrar estadísticas que permitan analizar las capacidades en estudiantes que han terminado la secundaria. La evaluación cubre tres áreas: Matemáticas, lectura y competencias científicas. Lo anterior muestra que es importante tomar decisiones públicas necesarias para mejorar los niveles educativos.

El propósito es formar generaciones competentes, dispuestas a transformar los conocimientos en prácticas y poder fomentar oportunidades para las comunidades, lo cual permite un libre desarrollo de los individuos y promueve la participación en diversos aspectos de la vida. También es necesaria la medición educativa con respecto a otros países, para plantear planes de mejoramiento y avanzar hacia una excelencia educativa.

Los procesos educativos no son fáciles. Cada país tiene su propio sistema y plantea diversas estrategias para la aplicación. La manera de evaluar y ponderar resultados va de acuerdo con objetivos trazados, ya sea para medir el nivel cognitivo como tal, o para proveer información del contexto personal, familiar y escolar de los participantes, lo que se conoce comúnmente como datos sociodemográficos. La evaluación y su medición, es tal vez uno de los aspectos más complejos que existen a nivel educativo. Por ejemplo, en Colombia, se evalúa y se realiza la medición de la calidad educativa a todos los estudiantes del país (zona rural y urbana) de igual forma, ya que los Estándares Básicos de competencia, los DBA (Derechos Básicos de Aprendizaje) son iguales para las dos zonas, significa que en todas las instituciones se enseñan las mismas temáticas, pero los contextos y condiciones de vida son totalmente diferentes.

6. Liderazgo Pedagógico

Estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los estudiantes de las Instituciones y centros educativos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general (OCDE, 2008), (Sierra, 2016).

El equipo institucional requiere dedicación y liderazgo pedagógico para avanzar en los programas educativos y mejorar los resultados escolares, las capacidades y motivaciones de los miembros de la comunidad educativa y el clima escolar son indispensables para la calidad de las escuelas.

No obstante, Anderson, (2010) argumenta que “el liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos” lo cual permite mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje y la eficacia de las prácticas.

La tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones Balzán, (2008) desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

Planificador: Se trazan metas para alcanzar la calidad y el proceso para llegar a ella. Para lo cual es necesario una serie de parámetros y requisitos acerca de la planeación rigurosa que cubra varios aspectos pedagógico – didácticos, y así alcanzar los objetivos propuestos inicialmente. El supervisor juega un papel muy importante, pues debe permanecer actualizado para organizar el proceso continuo a nivel educativo, estando atento a los inconvenientes que se presenten y orientar sus posibles soluciones. También tiene la oportunidad de dinamizar el trabajo en equipo con la comunidad educativa, poniendo todas las cartas sobre la mesa, con el fin de mostrar resultados y reorganizar estrategias en los casos que sea posible.

Organizador: El docente y el supervisor trabajan asociadamente para el desarrollo de las actividades académicas. Pues los dos cumplen la función de organizadores dentro de sus funciones. El segundo en mención guía al docente para que las prácticas educativas mantengan un nivel de jerarquización según su importancia y necesidad. La organización es muy importante, porque de ella depende el buen o mal funcionamiento de un establecimiento educativo. Es importante apoyarse en los diferentes miembros del plantel y dividir responsabilidades con el fin de motivar la participación, y de esta manera todos poseen conocimiento del proceso que se lleva para adquirir las metas planteadas. Es un enfoque muy importante para tener en cuenta, no solo en lo educativo, sino en cualquier aspecto de la vida.

Evaluador: Cada proyecto o iniciativa debe tener un seguimiento riguroso a través del proceso que se lleva. En el caso educativo es aún más indispensable, pues prácticamente todas las actividades pedagógicas conllevan a realizar una evaluación. Ésta permite analizar aspectos positivos y negativos, según sea el caso y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. El supervisor debe realizar esta tarea a nivel institucional y mirar si las metas se cumplieron o no, y en caso de ser negativo el resultado, reorganizar y reorientar el proceso en compañía de la comunidad educativa.

El desempeño del líder pedagógico es muy importante para el desarrollo del currículo. Debe poseer conocimientos técnicos y un sinnúmero de cualidades, como el servicio, docilidad y acercamiento a todos los miembros del plantel. Es guía indispensable en la ardua tarea de educar, centrado en las normas y contextos en los cuales se desarrollan las prácticas educativas, además de ser fundamental en los resultados de los estudiantes.

Conclusiones.

Las Organizaciones Escolares abren las puertas para describir realidades y recibir aportes constructivos relacionados con el ámbito educativo, de tal manera que la visión pedagógica tenga impacto positivo en las comunidades y cuente con nuevas alternativas mediante la utilidad de herramientas tecnológicas para integrar a la comunidad educativa e incentivar diferentes formas de trabajo y proyección en la institución, también determinar la manera de avanzar en las transformaciones y metodologías con el fin de conocer la realidad escolar. El ser humano debe estar dispuesto a cambiar y respetar los cambios de los demás, lo cual fortalece un sistema general, equilibrado en la parte estructural y de gestión.

En las Instituciones Educativas se presentan conflictos, los cuales sirven para mejorar y realimentar las prácticas pedagógicas, se deben tomar como una oportunidad para abrir el dialogo y la participación de los integrantes de un centro escolar. En todas las organizaciones existen opiniones diferentes, las cuales deben ser escuchadas y tenidas en cuenta para la toma de decisiones, siguiendo parámetros coherentes a la situación existente.

El liderazgo institucional es fundamental para que un plantel u organización se dirija con metas fijas y claras al pro de la calidad. En el caso de los líderes pedagógicos, juegan un papel muy importante dentro del centro educativo, ya que toman la iniciativa de programas y proyectos en beneficio de la comunidad educativa.

Dentro de las Organizaciones Escolares, el liderazgo distribuido debe ser acogido dentro y fuera de la institución para ser agentes de cambio y aprovechar las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a un objetivo en común. También se deben consolidar experiencias y dar a conocer con otras organizaciones que pretendan generar cambios de manera progresiva y sistemática. No es fácil, pero con actitud y aptitud de los miembros educativos se podrá llegar a obtener los propósitos planeados como establecimientos. Así mismo, importante hay que considerar que el liderazgo pedagógico es fundamental para el crecimiento de una organización educativa y es el soporte para mantener la visión orientada hacia la excelencia académica dentro del cumplimiento de deberes educativos e institucionales según las actuales necesidades del contexto.

Referencias.

Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo. Claves para una mejor escuela. Recuperado el 23 de septiembre de 2010 Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>.

Ahumada, L. (2012). Liderazgo en organizaciones educativas. *Persona*, (15), 239-252. ISSN: 1560-6139. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1471/147125259014>

Ballesteros, A. (1935). Organización Escolar. Madrid: Revista Española de pedagogía.

Bardisa Ruiz (s.f.), Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. Recuperado de <http://www.oei.es/oeivirt/rie15a01.htm>

Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5),79-106. ISSN: 2027-1174. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2810/281023476005>

Bacharach, S. y Mundell (1993). Organizational Politics in Schools: Micro, Macro, and Logics of Action. *Educational Administration Quarterly*.

Balzán, Y. (2008). Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica. Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa. Universidad de Maracaibo: Venezuela.

Bass, M. (1985). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En R. Pascual (Coord.) *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.

Bardisa, T. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las Organizaciones Escolares. En micropolítica en la escuela. España: OEI – Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado de <http://www.oei.es/historico/oeivirt/rie15a01.htm>

Beltrán, F. (1991). Política y reformas curriculares. Valencia: Universidad de valencia.

Chiavenato, I. (2003). Administración de los recursos humanos. Quinta edición. McGrawHill. Mexico.

Durkheim, E. (1976). Educación como socialización. Salamanca: Sígueme.

Fullan, M. (1993). Las fuerzas del cambio: Explorando las profundidades de la reforma educativa. Madrid: Akal.

Galtung, J. (1981). Hacia una definición de la investigación sobre la paz, UNESCO, Investigación sobre la paz. Tendencias recientes y repertorio mundial, París, Unesco, 1981.

Hargreaves, A. y Fink, D. (2005). Sustaining leadership. London: Wiley

Harris, A. y Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. Comunicación presentada en el International Congress on School Effectiveness and Improvement, enero, Copenhagen

Jares, X. (1992). Conflicto y organización escolar. Comunicación presentada en el II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar, Sevilla.

Lashway, L. (1995). Trends in School Leadership. Eric diges

Montero, M. (2006). Teoría y práctica de la Psicología Comunitaria. La tensión entre la comunidad y sociedad. Buenos Aires, Argentina: Paidós

Murillo, F. (2005). La investigación sobre eficacia escolar. Barcelona: Octaedro

OCDE (2008). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Education and training policy. Improving school leadership, 1: policy and practice. Paris: OCDE.

PISA (2005). La evaluación como oportunidad de aprendizaje. México: Secretaría de Educación Pública, Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNIrevista - Vol. 1, nº 3. ISSN 1809-4651 Recuperado de <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/Lliderazgo-transformacional-ejemplo4.pdf> (13/09/2019)

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNIrevista - Vol. 1, nº 3. ISSN 1809-4651 Recuperado de <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/Lliderazgo-transformacional-ejemplo4.pdf>

Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Revista Escuela de Administración de Negocios, (81),111-128. ISSN: 0120-8160. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20649705007>

Sergiovanni, T. (2001). Leadership what is in it for schools? London: Routledge Falmer.

Stoll, L. y Fink, D. (1999). Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora. Barcelona: Octaedro.