





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



*Catalogación en la publicación – Biblioteca Germán Bula Meyer*

Rodríguez Akle, Álvaro del Carmen

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

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

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

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

370.683

CDD 23

Primera edición, octubre de 2019

© UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

Editorial Unimagdalena

Carrera 32 No. 22 - 08

Edificio Mar Caribe, primer piso

(57 - 5) 4381000 Ext. 1888

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

editorial@unimagdalena.edu.co

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

Colección Ciencias Sociales, serie: Educación y pedagogía

Rector: Pablo Vera Salazar

Vicerrector de Investigación: Ernesto Amarú Galvis Lista

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

Diseño editorial: Luis Felipe Márquez Lora

Diagramación: Eduard Hernández Rodríguez

Diseño de portada: Andrés Felipe Moreno Toro

Corrección de estilo: Catalina Marín

Santa Marta, Colombia, 2019

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

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

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

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

Impreso y hecho en Colombia - Printed and made in Colombia

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

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

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

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

**TRANSICIONES  
PARADIGMÁTICAS  
DE LA GESTIÓN  
EDUCATIVA**

ÁLVARO DEL CARMEN RODRÍGUEZ AKLE  
JORGE OSWALDO SÁNCHEZ BUITRAGO

COLECCIÓN CIENCIAS SOCIALES  
SERIE: EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA



# Contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>13</b>
---------------------------	-----------

## **Capítulo 1**

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

## **Capítulo 2**

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

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

### **Capítulo 3**

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

### **Capítulo 4**

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

<b>Glosario .....</b>	<b>199</b>
-----------------------	------------

<b>Referencias .....</b>	<b>201</b>
--------------------------	------------



## Lista de figuras

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

## Lista de cuadros

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

## **Lista de mapas conceptuales**

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

## **Lista de imagen**

<b>Imagen 1.</b> Pacto de Aula IED. El Pando.....	180
---	-----



## Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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