LIDERAZGO Y CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES:

UN ESTUDIO DE CASO SOBRE EL DESARROLLO EDUCATIVO

LIDERAZGO Y CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES:

UN ESTUDIO DE CASO SOBRE EL DESARROLLO EDUCATIVO

Investigadores:
Clara Villamizar Quiñones
Andrés Flórez Mancilla
Juan Quevedo Toro
Marco Gracia Avendaño
Gabriel Castro Rodríguez

Grupo de Investigación de Análisis de la Cultura Escolar
(Categoría B COLCIENCIAS)

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Universidad del Magdalena
Santa Marta, D.T.C.H.
2010

Liderazgo y cultura en las organizaciones escolares: Un estudio de caso sobre el desarrollo educativo

Edición: Primera - Septiembre 2010
ISBN: 978-958-746-014-8
Investigadores:
Clara Villamizar Quiñones
Andrés Flórez Mancilla
Juan Quevedo Toro
Marco Gracia Avendaño
Gabriel Castro Rodríguez
Diagramación: Andrés Caiaffa Vida - Luis Felipe Marquez Lora
Diseño de Caratula: Luis Felipe Marquez Lora
Corrección de estilo: Martiniano Acosta
Ciudad: Santa Marta, D.T.C.H. - Colombia

El presente material no puede ser duplicado, ni reproducido por ningún medio, sin previa autorización escrita de la Editorial Unimagdalena. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad exclusiva del autor.

©EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
Coordinación de publicaciones y propiedad intelectual

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
Rector: Ruthber Escorcia Caballero
Vicerrector de Investigación: José Henry Escobar Acosta
Decano Facultad de Ciencias de la Educación: Rolando Escorcia Caballero
Coordinador de publicaciones y propiedad intelectual: Álvaro Gonzáles Uribe

IN MEMÓRIAM

"Se vive un momento de búsqueda de caminos para el cambio…….. La idea de brindar una educación de calidad genera la necesidad de transformar aspectos de la organización escolar y el liderazgo en nuestras instituciones educativas caribeñas".

Carmen Yadira Romero Ávila
Directora Fundadora
Grupo Análisis de la Cultura Escolar
GRACE

Contenido

11 **Prólogo**

17 **Introducción**

21 **1. Un acercamiento a la realidad socioeducativa en las organizaciones escolares**
27 1.1 Caracterización del contexto educativo en el Distrito de Santa Marta
32 1.2 Contextualización de las instituciones educativas

35 **2. Liderazgo y cultura en las organizaciones escolares**
37 2.1 El poder y la micropolítica en las organizaciones
46 2.2 Una mirada de la cultura escolar desde la convivencia social
53 2.2 El liderazgo en las organizaciones educativas
56 2.3.1 Tipologías de liderazgo
65 2.3.2 Enfoques y estilos de liderazgo

71 **3. El liderazgo en las instituciones educativas**
74 3.1 Liderazgo y gestión escolar
75 3.1.1 El líder en las organizaciones
78 3.2 Liderazgo institucional y calidad de vida educativa: Una alternativa desde la convivencia democrática y solidaria
80 3.2.1 Calidad de las organizaciones educativas
81 3.2.2 Las bases de la calidad en la educación
85 3.2.3 El liderazgo educativo como factor de eficacia y de calidad

91 **4. Estudio de casos**
92 4.1 Ejes de indagación del proyecto
96 4.2 Técnicas e instrumentos

99 **5. Análisis e interpretación de las instituciones educativas: La Victoria y La Ceiba**
99 5.1 Caso 1 IED La Victoria
116 5.1.1 La cultura institucional
120 5.1.2 El liderazgo
128 5.1.3 Análisis de los conflictos y la micropolítica
132 5.1.4 Desarrollo institucional
135 5.2 Análisis del caso II: Institución Educativa La Ceiba
135 5.2.1 Cultura escolar
149 5.2.2 La cultura institucional
154 5.2.3 El liderazgo
165 5.2.4 Análisis de los conflictos y micropolítica.
174 5.2.5 Proyectos de desarrollo institucional
178 5.3 Análisis de las instituciones educativas: la victora y la ceiba
178 5.3.1 La cultura
179 5.3.2 El liderazgo
183 5.3.3 Desarrollo institucional

187 **6. El liderazgo transformacional como propuesta alternativa para una mejora en la calidad educativa**
192 6.1 El liderazgo transformacional
193 6.2 La potenciación de los proyectos pedagógicos
194 6.3 La dirección estratégica
195 6.4 Las competencias del lider transformacional
197 6.5 El liderazgo transformacional en relación a la comunidad educativa
198 6.6 Plan de acción para la propuesta en las IED La Victoria y Ceiba Ceiba

203 **7. Conclusiones**

207 **8. Recomendaciones**

210 **Bibliografía**

215 **Anexos**

TABLAS

39 Tabla 1. Tipos de estructuras de poder en las organizaciones
44 Tabla 2. Rasgos básicos de la autoridad y la influencia
60 Tabla 3. Olas sucesivas de entender el cambio y la mejora escolar
61 Tabla 4. Cuadro comparativo entre los liderazgos transaccional y transformacional
69 Tabla 5. Caracterización de estilos de liderazgo según Goleman
97 Tabla 6. Consolidado de acciones en el marco metodológico 182
Tabla 7. Síntesis relaciones de liderazgo en los casos estudiados
196 Tabla 8. Cuadro comparativo estrategias del liderazgo transformacional
215 Tabla 9. Propuesta inicial de transformación institucional. IED La Ceiba
217 Tabla 10. Propuesta inicial de transformación institucional. IED La Victoria

GRÁFICAS

74 Gráfico 1. Modelo de liderazgo educativo diseñado por Gento.
132 Gráfico 2. Vida organizacional de la IED La Victoria
169 Gráfico 3. Vida organizacional de la IED La Ceiba
191 Gráfico 4. Factores conceptuales de la propuesta de transformación institucional
192 Gráfico 5. Fundamentos del liderazgo transformacional
194 Gráfico 6. Liderazgo transformacional y procesos pedagógicos
200 Gráfico 7. El liderazgo transformacional para instituciones de calidad

FOTOGRAFÍAS

117 Foto 1. Historia institucional L.V
119 Foto 2. Simbología de poder y liderazgo L.V
121 Foto 3. Taller liderazgo La Victoria
127 Foto 4. Socialización docentes la Victoria
185 Foto 5. Socialización de los talleres
190 Foto 6. Taller focal estudiantes
196 Foto 7. Socialización comunidad educativa
199 Foto 8. Taller liderazgo la victoria
202 Fotos 9. Talleres para la construcción de las propuestas institucionales

Prólogo

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

1) Como cualidad personal del líder.
2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente desde esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principal de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por un aura mágico - religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con esas virtudes. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalecientes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque en la actualidad ya no se piensa que estas habilidades son sobrenaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que ellos poseen éstas en mayor grado. Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos. En este sentido, la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo de manera simultánea el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales, son valoradas en la medida que le son útiles

al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta de qué consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no sólo las características de éste sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo destacado como un líder en una organización constitucional no necesariamente sobresale en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes. En síntesis, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

"A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción. El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado. Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en sí mismos. Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás. Todos miraron más allá del horizonte, y unos vieron con más claridad que otros."

Estas frases encierran la experiencia de un político que dirigió la nación más poderosa de la tierra: Richard M. Nixon, quien sufrió en carne propia todos los problemas internos y externos de un gobierno que hizo historia

con los capítulos más negros en el mundo subterráneo de la intriga palaciega y esto es en un ámbito en el que se predica la democracia. Sirvan pues, estas frases para presentar el resultado de una importante investigación desarrollada en el corazón del Caribe Colombiano sobre la relación entre el liderazgo y la educación.

La calidad (eficiencia, eficacia y efectividad) de la gestión de una organización educativa está sustentada en el aprendizaje de sus comunidades, con estructuras y formas participativas de gestión. El factor liderazgo es determinante en la creación de culturas de calidad. La interacción entre los miembros de la comunidad educativa permite compartir conocimientos y experiencias y ofrece grandes posibilidades de ser un factor positivo a la hora de reconocer la cultura de la organización educativa y desarrollar un liderazgo compartido, apoyando el proceso pedagógico.

Comprender la compleja realidad de las organizaciones educativas es una tarea ineludible de los directivos educativos del siglo XXI. Una comprensión que permita perfilar rutas de transformación y cambio en cada institución educativa sería una prioridad para la calidad de la educación.

Dicha loable tarea ha sido asumida con mucho profesionalismo por *Clara Villamizar Quiñones, Marcos Gracia Avendaño, Gabriel Castro Rodríguez, especialmente por Andrés Flórez Mancilla y Juan Quevedo Toro;* quienes desde su vasta experiencia y al interior de dos organizaciones educativas del distrito de Santa Marta, en el Departamento del Magdalena, desentrañaron las casi invisibles interacciones de emociones, sentimientos y cultura entre los seres humanos que conforman dichas instituciones.

En este libro titulado ***Liderazgo y cultura en las organizaciones escolares: Un estudio de caso sobre el desarrollo educativo,*** se tratan temas de la cultura escolar tales como la historia, estructuras de poder, procesos de comunicación y micropolítica, con el propósito de establecer el modo en que el liderazgo afecta el desarrollo institucional.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, este estudio analiza el liderazgo dentro de la perspectiva que fundamenta la posición que se pueden crear líderes con sólo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

La propuesta investigativa en la que se sustentan los resultados explicitados en este libro se fundamenta en el enfoque cualitativo de la etnografía con un diseño de estudio de casos múltiple que busca comprender e interpretar la realidad acerca de la cultura y liderazgo escolar.

Se aporta una propuesta de cambio institucional para las organizaciones educativas basada en el liderazgo transformacional.

Por todo lo expresado anteriormente, invitamos a todos los apasionados por este maravilloso tema a que recorran cada una de las líneas de este extraordinario libro, y a los no apasionados los exhortamos también a que nos acompañen en este viaje por la cultura institucional de dos organizaciones educativas muy importantes dentro de la comunidad del Caribe Colombiano.

Doctor Alexander Ortíz Ocaña
Ph.D. en Educación