

# LIDERAZGO FORMATIVO Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Formative leadership and sustainable  
development of the quality of education

Álvaro Rodríguez Akle  
Marta Mármol Daza

**ÁLVARO RODRÍGUEZ AKLE**

MG. SUE-CARIBE UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
ALROAKLE@HOTMAIL.COM

**MARTA MÁRMOL DAZA**

MG. SUE-CARIBE UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL MAGDALENA  
MARTAMARMOTO@HOTMAIL.COM

## RESUMEN

Este artículo contiene los resultado de una investigación cualitativa acerca de los procesos institucionales que contribuyen a la promoción del liderazgo formativo que conduzca a un cambio sostenible de la calidad de la educación en las organizaciones escolares en el marco de su contexto sociocultural. La selección de este caso se realiza atendiendo la capacidad de innovación, adaptación y los procesos de desarrollo de la calidad de la educación y liderazgo sostenida por la institución seleccionada durante un largo período, reconocida por la comunidad y el gobierno distrital de Santa Marta, departamental del Magdalena y nacional de Colombia.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo formativo, desarrollo sostenible, calidad de la Educación, cultura organizativa escolar.

## ABSTRACT

*This it is a project of qualitative investigation of the institutional process that contributes to the promotion of a formative leadership that cultural partner within the framework leads to a sustainable change of the quality of the education in the scholastic organizations of his context. The selection of this case is made taking care of the capacity of innovation, adaptation and the processes of development of the quality of the education and leadership maintained by the institution selected during a long period, recognized by the community and the distrait government of Santa Marta departmental of the Magdalena and national of Colombia.*

**KEYWORDS:** *Leadership training, sustainable development, quality of education, school organizational culture.*

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación educativa como un estudio de casos de naturaleza cualitativa en el contexto de la cultura organizativa escolar promueve liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad social.

En lo referente al estudio de caso, Cerda (2007, citando a Robert Yin, 1994), lo define como: la investigación empírica de un fenómeno determinado que se hace en uno o en algunos grupos naturales, dentro de su propio contexto de ubicación, y complementa la definición dada aclarando que el estudio de caso puede referirse a grupos( familias, comunidades) o a personas (historias de vida) en cuanto éstos revisten importancia teórica o social en el contexto de ocurrencia del fenómeno que se va a estudiar. De todas maneras, el estudio de casos es en esencia un problema de investigación, el cual se formula y se le plantean soluciones en el contexto de la acción investigativa.

Además, Cerda (2007) dice que el caso es un problema porque es una situación que debe resolverse o una pregunta que hay que responder y que se presenta indistintamente en un individuo, en una circunstancia o en un fenómeno. La pregunta problema que se plantea esta investigación con el título “Liderazgo formativo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación, un estudio de casos en la Institución Educativa Normal Superior de Santa Marta (Colombia)”, es: ¿Cómo el liderazgo formativo promueve desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización educativa escolar a partir de la comprensión, apropiación y transformación de la cultura organizativa escolar?

La selección del caso de este estudio se eligió por lo que se constituye en una representación particular de una realidad universal, como lo es el liderazgo escolar en la nueva visión de liderazgo para promover desarrollo sostenible de la calidad de la educación; la trayectoria histórica cultural de la IED Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta de 120 años, y sus procesos de innovación, capacidad de adaptación y desarrollo

sostenible de la calidad de la educación en el sector de la Educación Pública, es un caso típico, peculiar de una organización escolar que avanza en la línea de liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación desde el enfoque humanista, constructivista social y el transformador.

Además, se escogió este caso de manera intencional para reconocer en él los elementos de liderazgo, la capacidad de respuestas a las innovaciones y a las necesidades del contexto sociocultural global y local. También por lo que esta experiencia positiva representa en las posibilidades de transformación en las culturas escolares para lograr la calidad de la educación que se extienda por todo el distrito de Santa Marta y la región Caribe de Colombia y, por qué no, un ejemplo para América Latina y el mundo.

Se parte del supuesto de que el desarrollo sostenible de la calidad de la educación guarda relación con el liderazgo formativo a partir de la comprensión, apropiación y transformación de las prácticas culturales escolares, en particular teniendo en cuenta que este proceso se analiza en la dinámica de la historia institucional reciente.

Cabe señalar que este proyecto contribuye a la producción de conocimientos en el contexto del análisis de las organizaciones escolares en la línea de calidad educativa. Más allá de la concepción tecnicista de la misma se hacen descripciones densas e interpretativas críticas constructivas en el respeto por los imaginarios colectivos y los escenarios de práctica pedagógica.

Desde las concepciones e interpretaciones subjetivas y objetivas, los investigadores interactúan en el contexto escolar y con su protagonista, de manera que se genera una empatía con los protagonistas del desarrollo de la institución educativa, y se establece una interlocución que permite la mirada profunda y de aprendizaje de esa experiencia de contenido humanista y social.

Los objetivos específicos de este proyecto permitieron el conocimiento cualitativo de las prácticas de liderazgo en la cultura organizativa escolar en el marco de la Historia Institucional y las

respuestas de la organización a las innovaciones y cambios en el contexto sociocultural; además, se caracterizaron los estilos de liderazgo y sus relaciones con el desarrollo sostenible de la calidad de la educación, planteando perspectivas que promuevan calidad de la educación con equidad social para aportar al diseño de la propuesta de liderazgo formativo en el contexto local, regional, nacional e internacional, a través del empoderamiento de la comunidad educativa de sus saberes y del poder de sus vidas para mejorar la calidad educativa escolar y social. Como señala Covey (2005), el liderazgo busca recuperar la voz propia de las personas e inspirar a las demás para que encuentren la suya, en la búsqueda de caminos de esperanza y de grandeza para la formación del ser humano integral o persona completa, de mente, cuerpo, corazón y espíritu.

Esta investigación se desarrolla en el actual momento histórico cultural de la Colombia que se preocupa por el mejoramiento de la calidad de la educación, lo que no se puede lograr con propuestas reduccionistas de la calidad educativa centradas en el academicismo aislado de la realidad social. Son pocas las posturas que se comprometan con modelos alternativos que consideren antes que los resultados a las personas, vistas desde sus necesidades y expectativas de mejoramiento de vida, para contextualizarse con los cambios de época que demandan la transformación en las culturas escolares y en sus formas de dirección y liderazgo.

Es preciso advertir que ésta fue una experiencia de aprendizaje investigativo cualitativo en el campo educativo. A lo largo del trabajo se desarrollaron los capítulos del protocolo inicial, cultura organizativa escolar, liderazgo, liderazgo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación, y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación. Todo lo anterior ilustrado y evidenciado con las ediciones de mapas conceptuales y tablas de informe de la gran familia de categorías elaboradas con el apoyo del *software* ATLAS.ti, para el análisis de los datos empíricos hacia una comprensión categorial, expresados

en las claves de análisis: liderazgo formativo, desarrollo sostenible, calidad de la educación y cultura organizativa escolar.

## DESARROLLO

### Diseño metodológico

En este contexto, el diseño y desarrollo metodológico del proyecto de investigación se hizo a partir de la asunción del enfoque de investigación cualitativa y de las estrategias, técnicas e instrumentos de gestión, recolección y análisis de la información en correspondencia con el enfoque; especialmente se diseñaron y aplicaron entrevista semiestructuradas, guías de observación, análisis de documentos y triangulación de la información para dar respuesta al problema y a los objetivos de la investigación.

Esta investigación se diseñó desde el enfoque cualitativo en la cual se utilizaron procedimientos empíricos y conceptuales, se organizó la información centrada en el interés descriptivo e interpretativo para comprender cómo los actores de las prácticas escolares hacen lectura de su propio contexto natural y sociocultural.

López Yáñez (2005) señala: “Se trata en último término de construir conocimiento científico a partir de una preocupación por interpretar y comprender “los mundos construidos” por los participantes”. A este respecto en la investigación se describió e interpretó el sistema de relaciones complejas del liderazgo con los procesos de desarrollo sostenibles de la calidad de la educación en la Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta (Colombia) considerando las características singulares a partir de los aspectos institucionales: Historia Institucional, Cultura organizativa escolar, Innovación y estilos de liderazgo, para aportar a la construcción de conocimiento científico.

Acerca del estudio de casos Cerda (2007) dice: “...pero cualquiera sea la modalidad que se adopte en disciplinas y contextos diferentes, en el campo específico de la investigación el estudio

de caso es en esencia un problema (cualquiera su modalidad o dimensión), el cual plantea y resuelve en el contexto de la actividad investigativa”. En el caso del presente estudio se plantea el problema de investigación en el contexto de la NSMA<sup>1</sup>, elegido por lo que éste representa para la realidad educativa caribeña, de Santa Marta y el Magdalena en particular; de igual manera, al tipificarlo se hace para socializar las características fundamentales de esa comunidad, y a su vez, para que ésta se apropie de sus análisis, profundizando en el conocimiento de sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento. Al describir e interpretar el caso se constituye en un ejemplo particular de análisis cualitativo que puede ser base para los diseños de políticas del ente territorial o de la misma institución educativa NSMA de cara a promover hacia el futuro la propuesta de liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación.

Esta investigación permite visibilizar la experiencia de la NSMA y la posibilidad de transferir estos conocimientos como información referencial a otras instituciones y/ o otros contextos.

Una vez seleccionado el caso y establecido los objetivos, y a partir del supuesto básico de que el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización educativa guarda relación con el liderazgo formativo, a partir de la comprensión, apropiación y transformación de la cultura escolar, en particular los aspectos de su historia y respuestas a la innovación por parte de la institución, se establecieron las categorías previas de análisis y sus relaciones, como se representa en el siguiente esquema:

<sup>1</sup> NSMA, en adelante es la sigla de la Institución Educativa Distrital Normal Superior María Auxiliadora de Santa Marta (Colombia).



**Figura 1:** Categorías de análisis del proyecto de investigación

Durante el desarrollo de esta investigación se construyó conocimiento a partir de la comprensión de la realidad empírica particular, con la iluminación a lo extenso del proyecto de las categorías de análisis.

El primer paso en el desarrollo de teoría es la conceptualización, un concepto es un fenómeno al que se le ha puesto un rótulo. Se trata de una representación abstracta de un acontecimiento, hecho, suceso, interacción que se identifica como significativo en los datos; así ocurrió en esta formidable experiencia investigativa, se hizo la entrada o el acceso cualitativo a través de el acercamiento con esa comunidad, con sus directivas, docentes claves, con quienes fuimos empatizando hasta el punto de vincularnos a la cátedra de innovación pedagógica que permitió un clima de mayor confianza, reforzado por un compromiso expreso y validado por la institución.

El análisis, según Glaser y Strauss (1967, citado por Ahumada, 2007), señala el reto del investigador cualitativo como el desarrollo de la comprensión semiótica del contexto estudiado a partir de los términos y palabras de sus propios miembros.

El informe de investigación se redactó bajo los requerimientos de APA, ICONTEC NTC, pero especialmente bajo la impronta de los investigadores con todas sus virtudes y fallas humanas; se crearon los archivos correspondientes, trabajados con la ayuda

de la herramienta referenciada como ATLAS.ti organizando y ordenando los temas siguiendo la ruta metodológica a partir de los objetivos: primero se hace la ubicación previa al lector de algunas aproximaciones de protocolo y metodología para después entrar en la presentación del informe, su desarrollo, sus resultados y conclusiones.

## **Cultura organizativa escolar**

En el contexto de las culturas organizativas escolares es menester abordar desde la perspectiva epistemológica tres aspectos: Saber pedagógico, teorías de la organización y teorías de las culturas organizativas que tienen como punto convergente el desarrollo del “**sí mismo**”, es decir, la recuperación del sujeto de prácticas pedagógicas, quienes son los protagonistas del saber pedagógico, del conocimiento de sus propias interacciones con los demás, de aportar a la construcción del *ethos* cultural que facilite el desarrollo humano integral. Como lo expresa Covey (2005), lo primero es “encontrar su voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya”; es así como se doconstruye y reconstruye el sujeto social que deja huellas y trasciende aportando sus conocimientos, sentimientos, pasiones, espíritu a las transformaciones personales, sociales y escolares.

La cultura organizativa es la estructura socialmente construida de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo y de actuar en él que identifica a sus miembros (López Yáñez, 2004). En ese sentido, la NSMA construye su cultura organizativa en el contexto que brevemente se describe a continuación.

- ***Contexto de la IED. Escuela Normal Superior “María Auxiliadora de Santa Marta***

*Es una edificación hermosa, elegante, amplia, cómoda, construída en pabellones, cerrada en cuadros con muy buena iluminación, aireación, y orientación al sol y a los vientos fuertes de la región Caribe con amplias zonas verdes. PEI NSMA.*

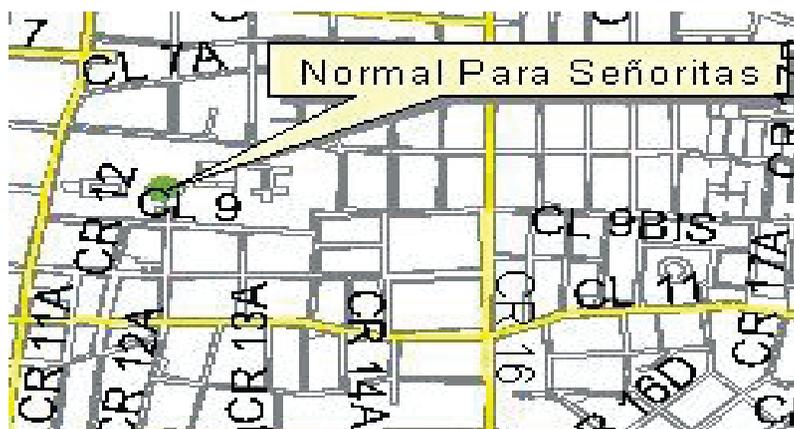


Figura 2: Ubicación de la NSMA en Santa Marta

La Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora está ubicada en Santa Marta, Distrito Turístico Cultural e Histórico de Colombia, fundada por el Estado colombiano hacia 1875, con la misión de formar maestros para primaria; está ubicada en la carrera 12ª N° 18-102, en el barrio Miraflores, cerca a la zona de mercado, “Pescaíto”, donde nació y se levantó el famoso futbolista de los pelos rizos, el ‘Pibe Valderrama’, y a la bahía de Santa Marta, desde sus aulas se divisa la Sierra Nevada de Santa Marta, ecosistema montañoso, reserva natural de la humanidad.

Santa Marta, territorio de Colombia, Costa Caribe, ubicada en la esquina norte de Suramérica, es una ciudad que la caracteriza sus tradición histórica, tanto por ser asentamiento indígenas que habitaron los alrededores de Santa Marta y la Sierra Nevada, antes de la llegada de los españoles, quienes encontraron la cultura indígena tairona organizada, pero como la describe Bermúdez (1997), citando los trabajos antropológicos de Dolmatof, es el elemento de la cultura más olvidado. En ese sentido, la NSMA emprende la línea de investigación de identidad samaria para recuperar estos valores que se complementan con la identidad salesiana y normalista que identifica a esta institución.

## Liderazgos en el contexto de la cultura escolar

### ▪ *Del liderazgo transaccional al transformacional*

Desde la perspectiva más general, hablar de liderazgo se trata en definitiva de un proceso simbólico, que afecta la identidad de la organización (Bryman, 1996, citado por López Yáñez, 2005). La visión de liderazgo en el contexto escolar pasa del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional (Hunt, 1999, citado por López Yáñez, 2005), y en este marco aparece el liderazgo sostenible de Hargreaves (2004), referenciado por López Yáñez (2005), antecedente inmediato de esta propuesta de liderazgo formativo, que recoge el legado histórico de los principios de profundidad, longitud, anchura, justicia, diversidad, recursos, conservación.

Y a su vez, proponemos el liderazgo formativo como una nueva visión de liderazgo escolar, aportando los principios de metacognición, empoderamiento y contextualización, los cuales se articulan con los valores aportados por Erich Fromm, como son: el amor por el conocimiento, el compromiso, el respeto, el cuidado y la responsabilidad.

En este sentido, lo plantea Hargreaves (Hargreaves & Fink, 2006):

Lejos de la obsesión por la eficacia competitiva de algunas reformas corrientes, los cambios que necesitamos para el aprendizaje profundo y duradero de nuestros estudiantes requieren procesos sostenibles, democráticos y justos. Han de inspirarse en ciertos principios como amplitud, profundidad, continuidad, diversidad, justicia, disponibilidad de recursos y conservación de la memoria. Merecen ser proyectados sobre diversas esferas de influencia recíproca entre la escuela y la comunidad, el sistema educativo en su conjunto y los movimientos sociales... El liderazgo y la mejora educativa sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo de todo aquello que se difunde y que consigue perdurar en el tiempo, de modo que no cause perjuicio alguno y que

propicie de hecho un beneficio positivo para las personas que se encuentran a nuestro alrededor, ahora y en el futuro.

Entonces, el liderazgo formativo, al igual que el liderazgo sostenible, se sustenta en el compromiso ético-moral que le da base las directrices o líneas de acción política para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación con equidad y justicia social. En la organización escolar, este liderazgo beneficia a la comunidad educativa y sociedad civil, construyendo la calidad de la educación en la perspectiva de la persona completa, en la perspectiva de hacer las cosas correctamente con el compromiso auténtico y en el respeto a las posibilidades de generaciones futuras.

▪ ***Liderazgo formativo: una prospectiva***

*No hay nada más poderoso que una  
Idea a la que le ha llegado su tiempo*  
Víctor Hugo

El liderazgo formativo no se impone, ni es un rol ya dado, se construye en el proceso de interacción social en la organización escolar, la cual desde su cultura organizacional promueve los roles de los líderes que desean. Para cumplir con los retos de la sociedad actual, en este contexto teórico, social y cultural el grupo de investigación plantea una nueva forma de liderazgo formativo para desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización escolar, recoge el legado histórico de los aportes de una nueva visión de liderazgo, especialmente del liderazgo sostenible, pedagógico y transformador que considera la realidad sociocultural para transformarla sobre bases éticas y morales, sustentada en los principios de la solidaridad y democracia escolar.

A manera de ejemplo se presenta un mapa conceptual elaborado del Atlas. Ti que muestra las relaciones de liderazgo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la NSMA:

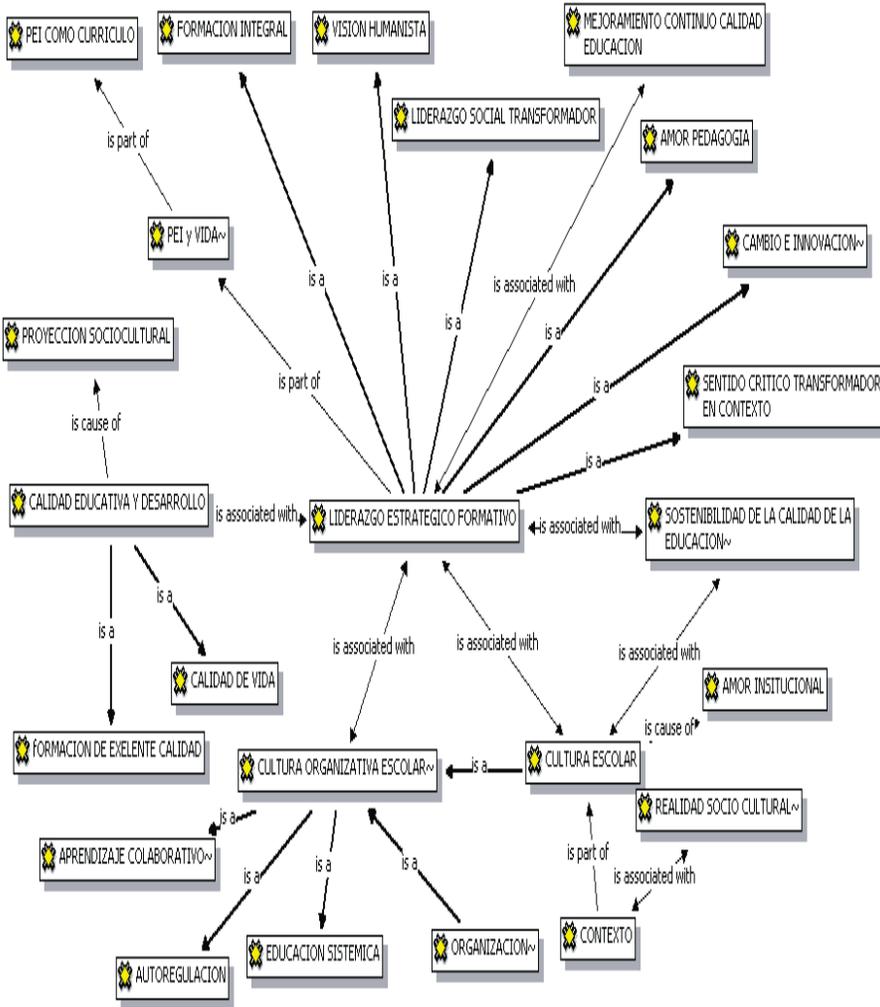


Figura 3: Liderazgo y cultura organizativa

Aparece lo formativo como categoría clave, directa o indirectamente como la idea fuerte en la NSMA, y se observa cómo todos los enlaces se asocian con este liderazgo para construir PEI, calidad de la educación, hacer proyección social, calidad de vida, cultura de la organización, amor institucional y visión humanista crítico-social para las transformación de sentido en la recuperación del sí mismo y del otro que dejan huellas en el logro de las metas, de la conservación y el cambio permanente en la dinámica de la cultura organizativa escolar.

### **Liderazgo formativo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación**

*Caminante, son tus huellas  
el camino y nada más;  
caminante, no hay camino,  
se hace camino al andar.*

Antonio Machado

El liderazgo formativo para el desarrollo sostenible de la calidad de la educación en el contexto de la cultura organizativa escolar es una propuesta coherente en teoría y práctica, es el compromiso crítico constructivo en un compromiso con la verdad a través del diálogo emancipador: *si no amo al mundo, si no amo la vida, si no amo a los hombres, no me es posible el diálogo* (Freire, 1970). Desde esta perspectiva se plantea el liderazgo comprometido con lo social, no se juega con los sentimientos, las necesidades, las pasiones, con falsedades ideológicas y autoritarias, es una praxis: acción-reflexión, donde si se sacrifica una de estas dos palabras caemos en la palabrería (bla-bla-bla) o en el activismo ciego, entonces, la formación integral como dimensión de la calidad de la educación se promueve desde el liderazgo formativo que se constituye de la enseñanza y el aprendizaje, en el modelo de formación continua centrada en llevar al hombre hacia sí mismo y a encontrarse y mejorar como persona; se une lo intelectual, lo emocional y lo

actuacional, como también se articula lo individual y colectivo, lo local y lo global, lo singular y lo universal, apostando a la recuperación del sujeto social emancipado para transformar transformándonos a la vez.

### ▪ *Sostenibilidad*

En el contexto del desarrollo humano integral desde la perspectiva crítica social de liderazgo y calidad de la educación se hace necesario reflexionar desde dos perspectivas: la primera se refiere al desarrollo sostenible desde la perspectiva de la mejor utilización de los recursos para asegurar en las generaciones futuras el disfrute de los mismos que garantice sostenibilidad de una mejor calidad de vida; la segunda se refiere a la aplicación de este principio en el contexto de la cultura organizativa escolar, la sostenibilidad de la calidad de la educación en la NSMA, como tendencia de más de 10 años se sustenta en sus propias deconstrucciones de la realidad escolar, profesional y personal, cimentada en el reconocimiento del sujeto y del colectivo que a través de los saberes se empoderan en los procesos de innovación y cambio organizacional, curricular y sociocultural.

Finalmente, y a manera de conclusión, se establece en esta investigación que la calidad de la educación y el liderazgo formativo para promoverla en el contexto de la cultura escolar normalista se teje en la red o malla que representan sus praxis transformadoras de la realidad escolar, comprueba la complejidad del tema de la calidad de la educación y su desarrollo sostenible desde la liderazgo formativo, en esas relaciones que no son los rasgos personales, sino procesos de interrelación de personas que piensan, sienten y actúan en comunidad desde e una mirada ética y humanista crítico social.

Las interacciones que ocurren en esta organización la caracterizan como el modelo de escuela integral sostenible, en tanto desde su propia impronta y de la cultura organizacional dinámica y el liderazgo en permanente construcción de sus actores logra

sostener los procesos de calidad educativa integral, para beneficio de sus egresados, a quienes se les abren las puertas a continuar su camino de esperanza hacia un mundo mejor, justo y equitativo.

Desde este análisis descriptivo de los propios códigos creados en esta investigación atendiendo los textos de los actores de prácticas pedagógicas, se puede verificar la cultura organizacional escolar de la NSMA, demostrada a través de sus hábitos, coherente con la visión de liderazgo de Covey(2005): como la de: *ser proactivo, empezar con el fin en la mente, establecer la primero lo primero; ganar/ ganar: procurar primero comprender y después ser comprendido, la sinergia, la renovación, y el octavo habito que es la recuperación de la voz de las personas de la organización y de la manera como estas inspiran a los y las demás para que encuentren la suya*, y de esta manera la NSMA, como organización escolar, consolida sus logros y le apuesta a un camino de esperanza en el contexto del Caribe colombiano. (R)

## REFERENCIAS

- BERMÚDEZ, A. (1997). *Materiales para la historia de Santa Marta (Recopilación histórica)*. Santafé de Bogotá: Kimpres.
- CERDA GUTIÉRREZ, H. (2007). *La investigación formativa en el aula*. Santafé de Bogotá: Editorial Magisterio.
- COVEY, S. R. (2005). *El 8º Hábito de la efectividad a la Grandeza*. Paidós.
- ESCUELA NORMAL SUPERIOR MARÍA AUXILIADORA (1997). Proyecto Educativo Institucional. Santa Marta (Colombia).
- FREIRE, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI.
- HARGREAVES, A. & FINK, D. (2006). *Estrategias de cambio y mejora en educación caracterizadas por su relevancia, difusión y continuidad*. Tomado de [http://www.revistaeducacion.mec.es/re339/re339\\_04.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re339/re339_04.pdf)
- LÓPEZ YÁÑEZ, J. (2004). *Cultura organizativa*. Tomado de <http://prometeo.us.es/idea/publicaciones/julian/6.pdf>
- LÓPEZ YÁÑEZ, J. (2005). *El análisis de las organizaciones educativas desde una perspectiva compleja*. Tomado de <http://prometeo.us.es/idea/publicaciones/julian/9.pdf>
- LÓPEZ YÁÑEZ, J. (2005). *Memoria Científico-técnica del proyecto: Liderazgo y desarrollo sostenibles en las organizaciones educativas. Convocatoria de Ayuda a Proyectos*. España: Universidad de Sevilla y Universidad de las Palmas.