

**Liderazgo pedagógico y gestión escolar como proceso de configuración de cultura
escolar**

**Pedagogical Leadership And School Management As A Process Of School Culture
Configuration**

**Liderança Pedagógica E Gestão Escolar Como Processo De Configuração Da Cultura
Escolar**

David Andrés Cardenas Restrepo ¹

RESUMEN: La presente investigación se enfoca en el rol del liderazgo pedagógico y la gestión escolar en la configuración de una cultura escolar democrática y cooperativa. A través de un enfoque cualitativo, se ha abordado el liderazgo pedagógico como praxis reflexiva que promueve la dirección y evocación de los sujetos hacia principios y valores compartidos, permitiendo la democratización y consolidación de la identidad comunitaria en las escuelas. Análogamente, se destaca la diferencia del liderazgo pedagógico de otras prácticas como la dirección escolar o la gestión educativa, dado que esta busca comprender la finalidad educativa y formativa en un contexto particular. Por su parte, la gestión escolar se encarga de la administración de recursos humanos y materiales; brinda un marco propicio para el desarrollo de formas de relación e interacción con el entorno y la alteridad. En conjunto, el liderazgo pedagógico y la gestión escolar posibilitan la configuración de una cultura escolar orientada a metas comunes, a través de la estructuración de objetivos, la consideración de los

¹ Licenciado en educación religiosa escolar Unilasallista. Maestría en educación Universidad Católica de Oriente. Rionegro – Antioquia. Email: davidcardenas3099@gmail.com

medios disponibles y la praxis reflexiva del liderazgo pedagógico que guía y motiva a cada miembro de la comunidad educativa.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo pedagógico, Gestión escolar, Cultura escolar, educación formal, liderazgo distributivo

ABSTRACT: The present research focuses on the role of pedagogical leadership and school management in shaping a democratic and cooperative school culture. Through a qualitative approach, pedagogical leadership has been addressed as a reflective praxis that promotes guidance and inspiration of individuals towards shared principles and values, allowing for the democratization and consolidation of community identity within schools. Similarly, the distinction between pedagogical leadership and other practices such as school administration or educational management is highlighted, as the former seeks to understand the educational and formative purpose within a specific context. On the other hand, school management is responsible for the administration of human and material resources, providing a conducive framework for the development of relationships and interactions with the environment and others. Collectively, pedagogical leadership and school management enable the establishment of a school culture oriented towards common goals through the structuring of objectives, consideration of available means, and the reflective praxis of pedagogical leadership that guides and motivates each member of the educational community.

KEYWORDS: Pedagogical leadership, School management, School culture, Formal education, Distributed leadership

RESUMO: A presente pesquisa tem como foco o papel da liderança pedagógica e da gestão escolar na configuração de uma cultura escolar democrática e cooperativa. Através de uma abordagem qualitativa, a liderança pedagógica é abordada como uma prática reflexiva que promove orientação e inspiração dos indivíduos em direção a princípios e valores compartilhados, permitindo a democratização e consolidação da identidade comunitária nas escolas. Da mesma forma, destaca-se a distinção entre liderança pedagógica e outras práticas, como administração escolar ou gestão educacional, uma vez que a primeira busca compreender o propósito educacional e formativo dentro de um contexto específico. Por outro lado, a gestão escolar é responsável pela administração de recursos humanos e materiais, proporcionando um quadro propício para o desenvolvimento de relacionamentos e interações com o ambiente e com os outros. Coletivamente, a liderança pedagógica e a gestão escolar possibilitam o estabelecimento de uma cultura escolar orientada a metas comuns por meio da estruturação de objetivos, consideração dos meios disponíveis e da prática reflexiva da liderança pedagógica, que guia e motiva cada membro da comunidade educacional.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança pedagógica, Gestão escolar, Cultura escolar, educação formal, liderança distribuída.

Introducción

Las instituciones educativas de educación formal están consolidadas por estructuras sociales, culturales, políticas y burocráticas que configuran los modelos de ser humano que se desean formar y el rol de los distintos actores de la comunidad educativa que establecen un entramado de sentido comunitario plasmado en la cultura escolar. No obstante, las instituciones educativas de educación formal desde la particularidad de su contexto específico, adquieren prácticas e ideales identitarios que configuran la cultura escolar, siendo esta, los principios, valores, costumbres, concepciones e ideas del modelo de ser humano y sociedad que se desea alcanzar en el centro educativo.

En concordancia, la escuela como lugar de construcción de sentidos comunitarios, contará con la presencia de un grupo humano (Este se consolidará por todos los actores internos y externos de la institución educativa, tanto el estudiantado, como docentes, administrativos y familias que participan en su proceso de estructuración y dinamización) que será encaminado hacia un objetivo establecido por la comunidad educativa, por medio de líderes que acompañan, direccionan y supervisan el camino que la comunidad en el paso a paso que desea dar; empero, desde las distintas concepciones epistemológicas de liderazgo, se ha contaminado dicho concepto con el reconocimiento del poder y traspuesto a la escuela, se concluye que el líder es aquel que dirige la escuela desde el campo administrativo, minimizando las acciones humanas y pedagógicas que influyen positivamente en el caminar de una comunidad escolar hacia su objetivo.

Es, por tanto, que el liderazgo pedagógico en la escuela se presenta como propuesta emancipadora de las estructuras de poder que reprimen a una comunidad educativa y posibilita a la par con la gestión escolar, configurar entramados de sentido que cimientan la

cultura escolar. Abordar el liderazgo pedagógico como proceso de configuración de la cultura escolar posibilita comprender epistemológica y praxeológicamente a los sujetos que estructuran la escuela, a partir de valores y principios que proyectan un modelo de ser humano en la sociedad contemporánea.

El propósito de esta investigación está centrado en comprender de qué manera el liderazgo pedagógico y la gestión escolar posibilitan configurar la cultura escolar en la educación formalizada, a partir, de un análisis documental en el que se aborde una conceptualización del liderazgo pedagógico como proceso de emancipación de los sujetos de la escuela; y la gestión escolar como mediador de condiciones burocrático - administrativas que la proyecten, visionen, evalúen e intervengan las necesidades educativas escolares.

Enunciado lo anterior, a lo largo de este texto se reflexiona desde un paradigma histórico-hermenéutico y un enfoque cualitativo las comprensiones entorno al rol del liderazgo pedagógico y la gestión escolar en la configuración de cultura escolar, avistando dicha reflexión en tres momentos: 1) Liderazgo pedagógico: Liderar desde una perspectiva pedagógica 2) Gestión escolar: burocracia educativa y dirección escolar 3) Cultura Escolar: configurar comunidades educativas desde el liderazgo pedagógico. Se concluye con cuatro ideas clave sobre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar en su rol por configurar la cultura escolar de las distintas comunidades educativas.

Liderazgo pedagógico: Liderar desde una perspectiva pedagógica

La concepción sobre el liderazgo ha sido abordada a lo largo de la historia desde enfoques epistemológicos y praxeológicos permeados por las instituciones económicas, empresariales, burocráticas, políticas, religiosas y sociales; las cuales, establecen los modelos de ser humano que se desean alcanzar y los objetivos sociales en donde se encamina la acción humana (Muriel, 2020). Sin embargo; el concepto de liderazgo, como teoría y praxis del ejercicio de ejercer una influencia en una comunidad específica, se limita desde los textos académicos a un proceso instrumental en el que un sujeto perteneciente a una comunidad y contexto determinado adquiere un reconocimiento y prestigio social que es utilizado en pro de un objetivo democrático o autocrático de la comunidad (Carrera & Luque, 2016) dicho lo anterior, cabe preguntarse reflexivamente ¿Quién encamina al líder? ¿El líder se configura desde la comunidad o es el líder quien configura la comunidad?

En este orden de ideas, comprender el liderazgo pedagógico dentro del campo escolar formalizado, tiende a confundirse en los textos académicos con la concepción de dirección escolar, coaching educativo, administración escolar o gerencia educativa; empero, algunos autores académicos han delimitado y categorizado el liderazgo pedagógico como un proceso que se configura entre el equilibrio del pensamiento entorno a la educación y formación de los actores educativos y la gestión administrativa que conlleva encaminar una institución de educación formal. Muriel (2020) lo define como el proceso en el cual un individuo tiene la capacidad de ejercer un impacto cognitivo, moral, ético, ideológico, político, cultural o social sobre la praxis de una persona o conjunto de personas, con el objetivo específico de alcanzar una meta predeterminada. Esta perspectiva reconoce, por tanto, que el liderazgo es un proceso de influencia, en el que los sujetos construyen paradigmas a partir de la subjetividad

y la dialéctica de cada uno de estos, en un proceso de consolidación de sentido desde mitos y símbolos que se materializan en ideales.

Otros autores como Gambarte (2019) y Jara, et al (2019) sostiene la idea de liderazgo desde una perspectiva organizacional del currículo. Dicha concepción está circunscrita al paradigma de la tradición anglosajona, que busca establecer principios organizacionales, burocráticos, pedagógicos y praxeológicos, desde la teoría curricular, para que una comunidad educativa establezca principios rectores y consolide su identidad a partir de referentes que direccionan la acción de la comunidad. Por tanto, el liderazgo desde esta perspectiva se basa en modelos intervencionistas, en la cual, los líderes directivos efectúan una presencia resolutiva para reorganizar y redireccionar los sujetos hacia el modelo preestablecido por la comunidad, por medio de estrategias protocolarias y normativas que regulan la acción de los distintos actores.

Dicho lo anterior; el liderazgo cuenta con dos vertientes principales desde los estudios y discursos realizados en torno a este: el liderazgo como influencia y el liderazgo en perspectiva de dirección y supervisión. Ambas posturas toman sentido dentro de los procesos de relación existentes en la escuela, puesto que los autores coinciden en que no toda persona que dirige logra influenciar y no toda persona que influencia tiene la capacidad de dirigir, por lo cual, el líder no se define por un ejercicio de poder, sino, en la capacidad de integrar la dirección y la influencia de una comunidad determinada hacia esa utopía comunitaria. Como lo afirma Muriel (2020):

Quien dirige no “manda” ni “da órdenes” pero tampoco renuncia a sus funciones específicas y a sus responsabilidades. Ejerce, en vez de un poder unilateral, una influencia que alienta a sus colaboradores los motiva, los identifica con el plan

estratégico y con las metas establecidas. A partir de su propio compromiso, los hace comprometerse con el rumbo de la institución, con sus valores y con el proyecto de brindar una mejor enseñanza y garantizar de ese modo el éxito educativo. (p 44)

En consecuencia, se puede subrayar que el liderazgo pedagógico no se centraliza en procesos netamente burocráticos o de gestión de recursos, sino, que se da en un entramado de relaciones con distintos actores de la comunidad educativa que establecen ideales y objetivos colectivos a los que vale la pena vincularse; ya que quien dirige, debe tener la influencia necesaria para avivar la motivación del grupo, como a su vez, definir su rol político-burocrático en pro del direccionamiento de una comunidad educativa.

Una vez expuestas estas ideas, se puede definir por tanto que el liderazgo pedagógico es por lejos un concepto que remite a un acto meramente directivo o a un ejercicio de poder y condicionamiento humano; sino, que es una praxis reflexiva que busca comprender la finalidad formativa y educativa de los distintos actores de la escuela para configurar un amalgama de principios y valores identitarios que encaminen a los sujetos a la transformación de su contexto y alcanzar su autonomía (Robles-Barrantes & Arguedas, 2020), esto posibilita que el liderazgo se convierta en un proceso distributivo y se gesten relaciones democráticas en el que cada actor educativo cumpla un rol específico que nutra multidisciplinariamente a la comunidad.

A pesar de ello, la educación formal establece un organigrama en el que se trazan las funciones que tiene cada uno de los actores educativos, siendo la postura del rector la máxima autoridad dentro de un establecimiento; las secretarías, concejos y alcaldías establecen las políticas educativas que direccionan los centros educativos y, por último, los docentes y demás empleados son operarios de dichos proyectos desde la actividad cotidiana.

Esta estructura jerárquica-organizacional es desdibujada por el liderazgo pedagógico, porque no es un ejercicio de poder de parte del director o coordinador del centro educativo; sino, de aquellos actores que direccionen e influyan en los procesos de formación y educación de la comunidad en su quehacer específico, mientras se estimulan las relaciones democráticas y horizontales basado en unos principios rectores de la comunidad educativa; en consecuencia, Bolívar (2010) reconoce que el liderazgo pedagógico hace una transición importante de los roles jerárquicos a los democráticos. El autor afirma que:

El liderazgo pedagógico, en lugar de ser una dimensión transaccional, conlleva a una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula. (p.4)

Del mismo modo, son los líderes pedagógicos aquellos que busquen un camino de emancipación colectiva en el que cada actor educativo tenga una participación activa y libre dentro de la comunidad donde se configuren relaciones distributivas que desestructuren posturas hegemónicas de poder dentro de la escuela. Mas adelante, Bolívar (2010) complementará dicha idea cuando reconoce que “El liderazgo pedagógico ejerce una mayor influencia en la mejora de la educación cuando está ampliamente distribuido y compartido” (p. 92). Así pues, el líder pedagógico es un rol que trasciende la estructura de poder y busca delegar y acompañar a todos los actores educativos en sus proyecciones comunitarias.

Por lo tanto, el liderazgo pedagógico no puede ser un concepto subyugado o utilizado como sinonimia de la gerencia educativa, *coaching* educativo, dirección escolar o gestión administrativa, ya que este, busca trascender las finalidades formativas y educativas desde la comunidad, reconociendo, el valor de cada miembro como constructor de sentidos comunes.

Gestión escolar: burocracia educativa y dirección escolar

El liderazgo pedagógico, la burocracia educativa y la gestión administrativa son tres vertientes del proceso de administración y gestión de la educación formal. Cada escuela, se encuentra permeada por lineamientos y directrices transmitidas jerárquicamente por estructuras gubernamentales, estatales, departamentales y locales en la que la escuela se ubica; dicha estructura jerárquica construye el modelo de ser humano que se desea formar, desde un análisis del mercado y las necesidades globales para el aumento de la producción y prevalecimiento de los valores de la cultura, por tanto, la escuela es un constante dialogo de arriba hacia abajo, que comienza desde aquellos que piensan en el modelo de ser humano que se desea alcanzar, hasta aquellos que asumen ese modelo como forma de integración y pertenencia a la sociedad. Por lo cual, García et al. (2018), permeados por esta postura definirán la gestión escolar como:

El conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo.
(p. 22)

De manera que, la gestión remite a un acto operacional que más que limitarse a administrar recursos, se encarga de garantizar el óptimo funcionamiento de cada componente que transversaliza la escuela, ya sea desde los recursos físicos o el talento humano como totalidad de los centros educativos.

Gestionar la educación formalizada, conlleva a que sus dirigentes a la administren y reevalúen constantemente el proyecto educativo institucional y los lineamientos curriculares

a los que el centro educativo se ha circunscrito desde su contexto específico, sin embargo, la carencia o ausencia de dichos criterios y horizontes, desproveerán al centro educativo de una motivación para alcanzar su cometido comunitario. Según lo abordado por Astudillo (1995) “La gestión es fundamentalmente la determinación del sentido de una institución, de lo que esta institución se propone respecto a su propia existencia, el establecimiento de su misión en el contexto en que se desenvuelve” (p. 22) y, por consiguiente, sin gestión escolar en la educación formalizada, los centros educativos no tienen proyecciones claras de hacia dónde va dirigida la acción humano y por ende, su existencia sería basada en un “laissez faire” o “dejar ser”.

Acotado lo anterior, se puede definir la gestión escolar como un proceso de administración y acción que busca organizar, evaluar y direccionar recursos y medios, para propiciar calidad educativa dentro de la comunidad; de allí que, como lo afirma Schmelkes (2000):

La gestión escolar es un sustantivo que denota acción, una acción de carácter creativo, y como tal supone cierta intencionalidad y cierta dirección de los sujetos implicados. Por eso, la gestión escolar está asociada con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando. (p.126)

En ese sentido, la tarea fundamental de la gestión escolar es cimentar bases sólidas que permitan a la comunidad abrirse a las posibilidades de la novedad, sin perder la centralidad su existencia y finalidad en el contexto que esta se permea.

En síntesis, la gestión escolar configura la cultura escolar desde las posibilidades que esta le brinda a la comunidad educativa de organizar, evaluar y administrar recursos materiales y humanos en pro de los horizontes trazados por la comunidad.

Cultura Escolar: configurar comunidades educativas desde el liderazgo pedagógico

El concepto de cultura escolar epistemológicamente no subyace como una subcategoría de la cultura, sino, que en su campo, se encarga de reunir, concertar, comprender, analizar y replantear al ser humano que se forma y educa en una comunidad educativa, forjando un sentido de pertenencia e identidad desde la relación con su alteridad y contexto social que emana de la escuela; así pues, la cultura escolar puede definirse como aquellos “patrones de significado transmitidos históricamente y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por las personas miembros de la comunidad escolar” (Elías, 2015, p. 288). De este modo, la cultura escolar es la totalidad de aquellos ideales que se construyen a través de la experiencia de cada uno de los actores de la comunidad educativa y se plasma de forma explícita en la estructura curricular de la escuela, siendo el currículo, el modelo de institución que se desea alcanzar desde el ámbito humano, social, cultural y pedagógico en su intervención y participación dentro la cultura social.

La educación formalizada, debe ser comprendida como un complejo de entramados de sentidos y relaciones humanas que configuran una forma de concebir el mundo; por ello, como lo afirma Tylor (2014) se puede entender el concepto de cultura como: “Aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre.” (p. 40) Señalando que la cultura permea todos los ámbitos de relación y consolidación de la identidad

humana, posibilitando, que el hombre se construya integralmente desde la relación con su alteridad.

La cultura análogamente se transversaliza en las relaciones humanas comunitarias, las cuales, se caracterizan por patrones de sentido que son configurados a partir de la experiencia del hombre consigo mismo y con los otros, para la consolidación de nuevos sentidos humanos. Como lo afirma Thompson (1993):

La cultura es el patrón de significados incorporados a las formas simbólicas —entre las que se incluyen acciones, enunciados y objetos significativos de diversos tipos— en virtud de los cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias. (p. 11)

Se puede afirmar entonces, que la cultura solo es posible con la consolidación de relaciones humanas simbólicas que interactúan y establecen formas de sentido, las cuales, establecen imperativos categóricos para la concepción del modelo de ser humano que se desea alcanzar y, por consiguiente, la cultura parte de sentidos particulares para la configuración de significados comunes.

La cultura es aquel pilar de sentido que subyace en las distintas instancias y contextos relacionales del ser humano. Siendo la escuela, desde toda su composición burocrática, social, política, pedagógica, administrativa y humana; la hija predilecta de la configuración de sentidos y significados culturales del hombre, puesto que allí, convergen distintos grupos sociales, étnicos, religiosos y políticos que erigen formas de relación desde las características particulares de cada uno. Esta idea la refuerza Vidal (2007) al afirmar que:

La cultura dejó de ser un mero hecho externo a la institución, algo con lo cual lidiaba en el desempeño de sus funciones sociales y pasó a ser un objeto interno, cuyo escrutinio permitía comprender la escolarización como negociación posible entre los intereses de los diferentes grupos sociales, la lógica del funcionamiento institucional y lo pragmático de las acciones de los sujetos educacionales. (P.29)

De allí que, la escuela permee e intervenga de forma directa e indirecta las distintas realidades e interacciones sociales que se gestan a partir de aquellos grupos sociales, que se componen por características identitarias particulares y se yuxtaponen dentro de la escuela para establecer una identidad cultural conjunta. Por ende, la cultura se nutre de los significados que construye pedagógica, moral, ética e ideológicamente la escuela para la educación y formación de los educandos que, a su vez, replantean desde la cultura social el modelo de cultura escolar que se desea alcanzar.

En consecuencia, la cultura escolar puede ser interpretada como aquel paradigma de sentido que una comunidad establece frente a una realidad, gestando una forma de actuar ante las distintas adversidades, de hecho, Bolívar (1996), investigador clave sobre modelos curriculares y cultura en contextos escolares ha definido a la cultura escolar como: “una amalgama de valores, normas y creencias que caracteriza el modo en que un grupo de gente actúa dentro de un contexto organizativo específico” (p. 7). Se establece, por tanto, lógicas humanas que dentro de las distintas instituciones educativas, modulan y producen formas de acción y participación ante las distintas necesidades sociales, siendo la comunidad, el punto de partida y la finalidad de la construcción de dicha amalgama de creencias. No obstante, dentro de la comunidad educativa se puede caer en el riesgo de establecer valores y principios cerrados al cambio, los cuales, generan fricciones y tensiones con el dinámico y fluctuante

cambio de la sociedad y sus ideologías apócalas; de ahí que, la cultura escolar tenga un rol activo e innovador de la escuela, más aún favorece la reflexión en torno a la praxis de los distintos actores de la comunidad educativa y su pertenencia y permanencia dentro de las dinámicas escolar. Bolívar (1996), argumenta que la escuela debe configurar una cultura escolar innovadora, a partir, de roles de liderazgo participativo y distributivo:

Los tipos de cultura escolar que más apoyan la innovación son las basadas en la colaboración, tienen altas expectativas sobre los alumnos y profesores, exhibe un consenso sobre valores, apoyo del entorno, y promueve profesores que puedan asumir una variedad de roles de liderazgo. (p. 7)

Desde esta perspectiva, se puede identificar que dentro de una comunidad educativa, el liderazgo pedagógico desde un enfoque distributivo, fortalece la relación de horizontalidad que da pie a que todos los actores de la escuela a participen activamente en el proceso de configuración de significado y significante de los paradigmas y valores que se apropian y arraigan a la identidad de cada institución educativa, desestructurando posturas jerárquicas en las cuales la instancia directiva-administrativa monopoliza los roles de liderazgo.

La cultura escolar media el nivel de implicación y dedicación que tienen los miembros de una institución educativa hacia su trabajo en común; esto implica que los docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia compartan un conjunto de valores, normas y orientaciones en cuanto al proceso de curricular y pedagógico de la institución; además, esta se caracteriza por un ambiente de colaboración y trabajo en equipo, donde la interdependencia y autonomía de los miembros del centro educativo se logra fortalecer en su praxis, significando que todos trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, como el éxito académico, la intervención efectiva a la comunidad, la reflexión de las practicas pedagógicas,

la mejora continua del centro educativo, la consolidación de proyectos claros y colaborativos (Tenti Fanfani, 2000).

La cultura escolar es fundamental para el éxito de cualquier institución educativa, ya que establece la metodología, enfoque y dirección de todas las actividades que se llevan a cabo en ella. Cuando esta tiene una resonancia positiva y se enfoca en el bienestar de todos los actores de la escuela, se crea un ambiente de aprendizaje y reflexión en el que todos los miembros de la comunidad educativa se sienten más motivados y comprometidos con las finalidades de la escuela; trabajando en equipo para crear un entorno emancipatorio. (Paredes, 2004). Análogamente, esta cultura escolar debe tener unas bases cimentadas que desencadenen en un proceso histórico-narrativo para la proyección de la comunidad educativa y la formación de su identidad; como lo afirma Cornejo (2008) “La cultura escolar permite aglutinar y controlar, otorga identificación y estabilidad a la organización escolar, y permite buscar soluciones a problemas con un menor costo ya que provee acciones validadas por la tradición” (p.29), se da cabida, entonces, a reconocer la responsabilidad formativa y pedagógica de la cultura escolar frente a la adquisición y construcción de sentidos promotores de justicia, solidaridad, empatía y sentido social en la consolidación de la identidad.

Desde lo anterior, se puede afirmar que la escuela es un campo de influencia y relación de subjetividades entorno a los paradigmas sociales, culturales, políticos e ideológicos que establecerán de forma dinámica la cultura escolar, donde esta se entiende como la construcción comunitaria de ideales que influencia en la forma de relacionarse en el mundo. Stolp (1994) complementa esta aproximación a través del concepto de cultura escolar, construido desde el análisis documental de la ética escolar y el liderazgo al afirmar que:

la cultura escolar se puede definir como los patrones de significado que son transmitidos históricamente, y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por los miembros de la comunidad escolar. (p. 13)

Se puede reconocer, entonces que, dentro de la literatura abordada sobre liderazgo pedagógico y cultura escolar, que la escuela como lugar relacional de subjetividades, va a ser construida desde principios éticos, morales, simbólicos, ideológicos y burocráticos que necesitan de sujetos influenciadores de su medio (líderes) para dirigir, reflexionar, influir e incitar a las personas que componen la comunidad educativa y construyen una cultura escolar que los impulsa a reconocer al otro y reconocerse a sí mismos, como actores en búsqueda de la construcción de un sentido de vida (Bolívar,1997). Sin embargo, dicho liderazgo requiere construir sistemas educativos que propicien una cultura escolar con sentido, consolidando en cada uno de los miembros de la comunidad educativa una identidad y sentido de pertenencia. Como lo afirma Bolívar (1996) “Tomar como núcleo del cambio la cultura escolar significa priorizar los valores, modos de trabajo y expectativas compartidas sobre la acción diaria.” (p 170). Es decir, la comunidad se configura desde el encuentro consigo misma.

Conclusiones

Desde el abordaje epistemológico y reflexivo de esta pesquisa, se puede afirmar que el liderazgo pedagógico es fundamental para la democratización y consolidación de la identidad comunitaria en las escuelas, así como para la gestión escolar y la creación de una cultura escolar cooperativa y orientada a metas comunes. Estas ideas sistematizadas en las siguientes conclusiones:

El liderazgo pedagógico es una praxis reflexiva sobre el ejercicio de dirección y evocación de los sujetos, en pro de unos principios y valores que dan sentido a la existencia del hombre con una alteridad. Razón por la cual, el liderazgo pedagógico desdibuja cualquier estructura hegemónica dentro de la escuela y la transforma en un proceso de democratización y consolidación de la identidad comunitaria con miras alcanzar metas comunes.

Lo que hace “pedagógico” al liderazgo pedagógico es su intencionalidad reflexiva entorno a los procesos de educación y formación de un contexto determinado. Motivo por la cual, no se puede utilizar dicho concepto como sinonimia de dirección escolar, coaching educativo, gerencia escolar o gestión escolar; ya que este, busca desde toda la transversalidad del currículo, comprender su finalidad educativa y formativa en pro de mediar las necesidades particulares de una comunidad, sin convertirse en un ejercicio instrumental o relegado a las figuras del director o coordinador escolar.

Por otro lado, la gestión escolar se encarga de la administración, mantenimiento y utilización de recursos humanos y materiales, por lo cual, la educación formalizada no puede desvincularse de dicha gestión, debido a que esta permite que toda la comunidad educativa

tenga un medio en el cual gestar integralmente formas de relación e interacción con su alteridad y el medio.

En ese sentido, la cultura escolar se compone por esa amalgama de principios y valores que dan sentido a una comunidad educativa determinada; razón por la cual, el liderazgo pedagógico y la gestión escolar posibilitan configurar una cultura escolar democratizada y cooperativa desde la estructuración de objetivos que se piensan alcanzar, los medios que se tienen presentes para el cumplimiento de dichos objetivos y la praxis reflexiva del liderazgo pedagógico que dirige y evoca a cada miembro de la comunidad educativa a seguir el camino trazado.

Referencias

- Astudillo, E. (1995). Proyecto Educativo Institucional y Gestión Escolar en un contexto descentralizado. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Latinoamericana (PEL)*, 16(1), 37-69.
- Bolívar, A. (1996). Cultura escolar y cambio curricular. *Bordón*, 48(2), 169-177.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. Publicado en A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED, 1997, pp. 25-46.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta.
- Carrera, P., & Luque, E. (2016). *Nos quieren más tontos. La escuela según la economía neoliberal*. Barcelona: Intervención Cultural.
- Cornejo, C. (2008). Influencia de la cultura escolar en la percepción de docentes de escuelas municipalizadas acerca de la integración escolar. *Horizontes Educativos*, 13(2), 25-39.
- Elías, M. (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 285-301.
- Freire, P. (1997). *Pedagogia da Esperança: Um reencontro com a Pedagogia do oprimido*. 4ª ed. (1ª edición: 1992). Rio de Janeiro: Paz e Terra
- Freire, P. (1997). *Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

- Freire, P. (1998). *Pedagogia do Oprimido*. 25^a ed. (1^a edición: 1970). Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Gambarte, M. (2019). Liderazgo pedagógico en educación secundaria: aportaciones desde la evaluación de burnout-resiliencia en docentes. *Management*, 7, 104-134.
- García, F., Juárez, S., & Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216.
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 82-104.
- Jara, C., Sánchez, M., & Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la educación*, (51), 350-381.
- Ministerio de Educación Nacional (1994). *Ley General de Educación (115)*. Bogotá, Editorial Magisterio. (Colombia)
- Miras Teruel, J., & Longás Mayayo, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287-305.
- Muriel, A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26-46.
- Paredes, J. (2004). Cultura escolar y resistencia al cambio. *Tendencias pedagógicas*, 9, 131-142.

Robles-Barrantes, A., & Arguedas Zúñiga, R. (2020). Liderazgo pedagógico crítico: la docencia y la intelectualidad orgánica. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 196-207.

Schmelkes, S. (2000). *La calidad de la educación y gestión escolar*. SEP, Primer.

Stolp, S. (1994). *Liderazgo para la cultura escolar*.

Tenti Fanfani, E. (2000). *Culturas juveniles y cultura escolar*.

Thompson, J. B. (1993). *El concepto de cultura. Ideología y cultura moderna*.

Tylor, E. B. (2014). *A ciência da cultura*. Editora Schwarcz-Companhia das Letras.

Vidal, D. G. (2007). Culturas escolares: entre la regulación y el cambio. *Propuesta educativa*, (28), 28-37.