

El liderazgo educativo: una mirada etnográfica

Alma Luz Benítez Rodríguez, B.O.S., B.Ed., M.Ed., Ed.D.(c)

Administración y Supervisión Educativa
Departamento de Estudios Graduados
Facultad de Educación
Universidad de Puerto Rico, Río Piedras
almaluz@coqui.net

RESUMEN

El liderazgo se ha definido como la capacidad de una persona para influenciar las acciones de otros con el fin de lograr las metas que el equipo de trabajo ha planificado en consenso en una organización. La falta de liderazgo ha representado una de muchas justificaciones para mirar los problemas que han sido difíciles de resolver. En las últimas décadas, y más específicamente a partir de 1980, emergen nuevas perspectivas acerca de este fenómeno. Tales movimientos se convierten en paradigmas que provocan mayor calidad en la educación, debido a que la enseñanza y el aprendizaje que se ofrecen, especialmente por medio de la educación superior, ayudan a transformar el liderazgo en las instituciones públicas y privadas. Algunos investigadores coinciden en que la metodología etnográfica es conveniente para explorar la dinámica del liderazgo en el escenario educativo, pues su diseño permite analizar la totalidad de la que forma parte el objeto de la investigación.

Palabras clave: liderazgo educativo, metodología etnográfica, prácticas de liderazgo

ABSTRACT

Leadership has been defined as a person's ability to influence the actions of others in order to achieve the goals the team has planned in mutual agreement in an organization. However, lack of leadership has been one of the many justifications for looking at problems that have been difficult to resolve. In recent decades, and more specifically since 1980, new perspectives have emerged in relation to this phenomenon. These movements

become paradigms that lead to better quality education, because the teaching and learning offered, especially in higher education, helps to transform leadership in public and private institutions. Some researchers agree that ethnography methodology is adequate to explore the dynamics of leadership in the educational context because its design allows for an analysis over the totality in which the research object takes part.

Keywords: educational leadership, ethnography methodology, leadership practices

■ Introducción

El liderazgo se ha definido como la capacidad de una persona para influenciar las acciones de otros con el fin de lograr las metas que el equipo de trabajo ha planificado en consenso en una organización (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996; Marzano, Waters & McNulty, 2005). Sin embargo, la falta de liderazgo ha representado una de muchas justificaciones para mirar los problemas que han sido difíciles de resolver. En las últimas décadas, y más específicamente a partir de 1980, emergen nuevas perspectivas o modos de pensamiento acerca de este fenómeno (Razik & Swanson, 2010). Estos movimientos se convierten en paradigmas que provocan mayor calidad en la educación, debido a que la enseñanza y el aprendizaje que se ofrecen, especialmente por medio de la educación superior, ayudan a transformar el liderazgo en las instituciones públicas y privadas.

A ese respecto, Spillane y Suberi (2009), quienes estudian el liderazgo distributivo, proponen que no podemos enfocarnos exclusivamente en la posición del líder para capturar el fenómeno de la administración y el liderazgo que emerge en las organizaciones. Por lo tanto, en lugar de analizar las características, es recomendable estudiar sus prácticas para lograr opciones efectivas en la solución de problemas. Incluso, existen estudios que certifican que las funciones y responsabilidades que conlleva ejercer el liderazgo intervienen con la labor de los docentes y con el logro de los estudiantes (Fee, 2008).

Los argumentos anteriores nos llevan a indagar cómo se deben examinar dichas prácticas y con cuál metodología podemos obtener resultados concretos o de mayor profundidad. Ante estas interrogantes, encontramos que algunos investigadores, como Lupano

Perugini y Castro Solano (2008); Ritchie, Tobin, Roth y Carambo (2007); Waterhouse (2007); Iszatt, Kelly y Rouncefield (2006), coincidieron en que la metodología etnográfica es conveniente para explorar la dinámica del liderazgo en el escenario educativo. Por ello, puntualizamos que, aunque este tema se ha estudiado extensivamente, ha resultado en el desarrollo de teorías y modelos cuyas deficiencias, al cabo del tiempo, demandan, a su vez, el surgimiento de diversos modelos o paradigmas. De igual forma, observamos que, en su gran mayoría, los estudios realizados son de tipo cuantitativo y se enfocan en el individuo. Por ejemplo, se han utilizado estadísticas correlacionales para comparar a los líderes exitosos de los que no lo son (Razik & Swanson, 2010), o para investigar el tipo de personalidad del director y establecer las características de la escuela. El hallazgo de un estudio realizado por Holder (2009) reflejó que la fémina que dirige una institución educativa posee, entre la mayoría de los participantes, una personalidad intuitiva mayor, contrario a los directores masculinos. No obstante, el problema radica, principalmente, en el carácter contextual y complejo de dicho fenómeno. Por ello, resulta necesario complementar los estudios con métodos cualitativos (Lupano Perugini & Castro Solano, 2008).

Del análisis de estas investigaciones podemos concluir que la metodología etnográfica resulta un diseño conveniente para explorar la dinámica del liderazgo, pues nos brinda la oportunidad de analizar la totalidad de la que forma parte el objeto de la investigación; es decir, el escenario donde se dan las prácticas de liderazgo: en qué lugar, de qué forma, quiénes interactúan en el proceso y cómo lo hacen. De esta manera, podemos valorar el contexto cultural en que se llevan a cabo para observar y registrar los sucesos según acontecen. Como investigadores, nos permite realizar una observación detallada para enfocar las circunstancias y las actividades que constituyen el mundo real, el ambiente natural de trabajo.

■ El ejercicio de liderazgo a través del tiempo

En el siglo XXI, los líderes y administradores de la educación enfrentan problemas particulares, pues se considera que las instituciones educativas se encuentran en un período de crisis (Cornell, 2008).

De acuerdo con Razik y Swanson (2010), en estos escenarios se identificaron dificultades que reclamaban por enfoques específicos de liderazgo, que implicaban exigencias del Estado y las agencias correspondientes para responder por una calidad superior en la educación. No obstante, la aplicación de alguna perspectiva teórica o filosófica para minimizar o eliminar los inconvenientes tiene que estar a la par con los nuevos roles y escenarios culturales en que se desarrolla o ejecuta la práctica. Para tener un panorama amplio de este asunto, es preciso referirnos a los procesos históricos, según se expone a continuación.

Cuando estudiamos la historia de la humanidad, reflexionamos acerca de los grandes líderes que han dejado huellas imborrables. Por ello, consideramos la propuesta de Burns (1978), cuando hace referencia a la crisis del liderazgo y nos conduce a la era de los titanes, que ejemplifica con figuras como Freud y Einstein, Shaw y Stravinsky, Mao y Gandhi, Churchill y Roosevelt, Stalin y Hitler, Mussolini, De Gaulle, Nehru, Kennedy y King, entre otros. Considera que todos ellos forman parte del panteón de líderes, es decir, que son personas que tuvieron seguidores que marcharon por sus luchas, que no pueden ser ignorados y que nos llevan a recapacitar acerca de sus estilos y diversos puntos de vista en cuanto al ejercicio del liderazgo. Luego de resaltar las cualidades de estos ilustres, independientemente de su estilo, describe que la crisis actualmente se debe a la mediocridad e irresponsabilidad de muchos hombres y mujeres en el poder, que no elevan el liderazgo al lugar que se necesita, pues fundamentalmente les falta intelectualidad. Este señalamiento es bastante disímil al de Razik y Swanson (2010) cuando exponen que el conflicto se vincula con la ausencia de liderazgo. Por lo tanto, compartimos la idea de que podemos saber mucho de los líderes, pero muy poco acerca del liderazgo; esto se convierte en uno de los fenómenos más observados y menos entendidos a nivel mundial.

Aunque, en la era clásica y mediana, se adelanta una literatura que examina las reglas de cómo se desarrolla el liderazgo, existen grandes dificultades intelectuales en torno a dicho tema. Este se presenta como un concepto que se ha disuelto dentro de un significado que, a su vez, se ha minimizado y se expresa en una forma discreta. Por ejemplo, de acuerdo con Burns (1978), se

identificaron más de 130 definiciones de la palabra y una superabundancia de teorías, a pesar de que no existían escuelas intelectuales o prácticas exclusivas de liderazgo. Este asunto, además, limitaba el desarrollo de estándares para evaluar los líderes del pasado y hasta los potenciales. Debemos aclarar que la cuestión de los estándares y el conocimiento está dirigida a que podamos distinguir entre los diferentes tipos de liderazgo, según el contexto en que se desarrollan.

Considero muy importante la propuesta de Burns (1978) con respecto a que se necesita una filosofía moderna, una acumulación teórica y empírica, conceptos guía y experiencias prácticas para conocer y entender el fenómeno en todas las áreas. Se incluyen las artes, la academia, la ciencia, la política, las profesiones y la guerra, pues, de alguna manera, son aspectos que dan forma a nuestras vidas. Para lograrlo, es necesario analizar la experiencia, reflexionarla para conseguir la agudeza intelectual que, como ejemplo, nos ofrece el aporte de la psicología humanística, que posibilita generalizar acerca del proceso a través de las culturas y del tiempo. Es aquí donde se fortalece el estudio del liderazgo: no por medio del individuo, sino de las prácticas que se llevan a cabo en el ambiente cultural en que se ejerce, entenderlas al analizar el escenario, observar las fuerzas y los procesos que conforman el trabajo cotidiano.

A partir de esta perspectiva, examinamos los enfoques contemporáneos prevaecientes, entre los que se encuentran el transaccional, el transformativo y el distributivo. Ritchie, et al. (2007) señalan que, para instituir el contexto educativo, hay una preferencia por utilizar las prácticas del liderazgo transaccional en la designación de los líderes que estarán a cargo del manejo del sistema y de las estructuras. Por su parte, el transformativo es más congruente con el cambio cultural, que se enfoca en involucrar a las personas en su relación y en la transformación de sentimientos, actitudes y creencias. Este estilo apodera a la facultad, fomenta la colegialidad y da forma a una visión compartida; refleja una labor horizontal característica de una comunidad de aprendizaje. Especialmente, sirve de base para lograr el distributivo, que, en lugar de centrarse en el individuo, involucra tareas y prácticas que son extensivas a

todo el personal y otros recursos en una organización en la que se promulga una cultura particular.

La labor del líder en el escenario educativo involucra un sentido de coherencia para que pueda fluir el respeto y el compromiso entre los miembros de la comunidad, de manera que no se limite el quehacer cotidiano. También, percibimos que una comunidad educativa que acoga un liderazgo transformativo facilitará la integración del distributivo. A partir de estas manifestaciones, en el próximo apartado examinamos el enfoque etnográfico, metodología que nos ayudará a explorar las prácticas que se llevan a cabo en dicho contexto.

■ El estudio etnográfico en el escenario educativo

¿Por qué el enfoque etnográfico es adecuado para la investigación en el campo educativo? Aunque la etnografía inicia en el siglo XX con la antropología cultural comparativa —que toma un modelo de investigación de las ciencias naturales—, de acuerdo con Creswell (2007), varios sociólogos adaptaron la metodología del campo antropológico al estudio de grupos culturales en Estados Unidos. Añade que, en la actualidad, se expande este diseño e incluye las escuelas, con variados propósitos y orientaciones teóricas. Por ejemplo, en el caso de Puerto Rico, Lucca y Berríos (2009) se refieren a algunos estudios relacionados con la administración y supervisión educativa, y la escuela exitosa, a saber: Morales Alejandro (2001), Morales Colón (1999) y Rodríguez Saldaña (2002). Estas investigaciones tienen una relación directa con el liderazgo por las funciones y responsabilidades que conlleva el trabajo y las metas que se establecen en el escenario educativo. No obstante, para comprender el éxito hay que profundizar acerca de las prácticas que se ejercen, tema que discutimos más adelante con la integración de otros estudios realizados a nivel global.

Entre las definiciones que exponen Lucca y Berríos (2009) sobre el concepto etnográfico, resaltamos la de Spradley y McCurdy (1972): “[...] una descripción analítica o reconstrucción de acontecimientos culturales intactos y las actividades de los grupos, enmarcados en su contexto cultural” (p. 40). Creswell (2009) añade que la etnografía es una estrategia de inquirir en la que el investigador estudia un grupo cultural intacto, en un escenario natural,

en un período de tiempo prolongado, para recolectar información, principalmente por medio de la observación y de entrevistas. Percibimos que, de ambas definiciones, se desprenden unos conceptos interrelacionados, como: el aspecto de descripción y análisis con el proceso de inquirir; la reconstrucción, relacionada con el escenario natural; la cultura intacta, que implica el proceso de observación y entrevistas, y las actividades que tienen que ver con la información a recopilar. Para abonar a estos conceptos, consideramos pertinente incluir la descripción de Geertz (1973), también expuesta por Lucca y Berríos (2009), que indica que “la meta de la etnografía es producir una descripción sustanciosa del fenómeno bajo estudio, en el cual el binomio comportamiento y significado juegan el rol protagónico” (p. 40). De aquí podemos centrar nuestros estudios en los comportamientos y significados que vienen a representar los dos conceptos medulares que concurren en una forma continua con los expuestos anteriormente, basados en un grupo cultural en un escenario educativo.

De acuerdo con Creswell (2007), ese grupo cultural de quien trata la etnografía puede estar constituido por pocas personas —por ejemplo, un grupo de maestros o trabajadores sociales— o de un número mayor de estos que integran una comunidad escolar. Lo importante es que esta metodología corresponde al paradigma cualitativo; por lo tanto, como investigadores, nos permite describir e interpretar los patrones de valores aprendidos y compartidos, las creencias y lenguajes que comparte ese grupo cultural que estudiamos. En ese transcurso, la etnografía se visualiza como producto, lo cual se relaciona con el informe final que se genera de la investigación; también se concibe como un proceso, lo que implica el trabajo de campo, las estrategias que se utilizan para inquirir, que pueden involucrar la observación participante de la vida cotidiana de las personas y entrevistas del grupo de participantes con el fin de comprender su naturaleza (Lucca & Berríos, 2009).

Entre los procedimientos que necesitamos para llevar a cabo una etnografía se incluye varios elementos, según discutidos por Creswell (2007). Es preciso analizar el problema de estudio para que podamos corroborar si la metodología etnográfica es el diseño apropiado, si tenemos la necesidad de describir cómo un grupo

cultural trabaja y vamos a explorar sus creencias, lenguaje, comportamientos y problemas, que pueden ser de poder, de resistencia, de pobreza o de dominio. Nos corresponde identificar y localizar al grupo que comparte una cultura y que deseamos estudiar, el cual debe haber permanecido junto por un período de tiempo extenso. Para analizar la cultura que comparte el grupo, tenemos que seleccionar el tema o problema cultural acerca del que interesamos indagar para considerar cómo recopilar los datos, pues debe describirse desde un enfoque holístico. Es muy significativo identificar el tipo de etnografía que requiere el estudio según el concepto cultural que se va estudiar. Por ejemplo, si es una etnografía crítica, tendríamos que abarcar asuntos como hegemonía o discriminación. Es esencial realizar el trabajo de campo, es decir, coleccionar información en el lugar donde trabaja o vive el grupo. Tenemos que considerar la posibilidad de adelantar un conjunto de reglas o patrones de trabajo de cómo será el producto final del análisis, ya sea un retrato cultural, una producción de teatro o un poema.

Además, es importante comprender las propiedades del diseño etnográfico, por lo que resumimos algunas características que se mencionan en la literatura. Por ejemplo, la fuente directa de la información es el ambiente natural; esta no precisa de instrumentos de medición. Su naturaleza es descriptiva, profunda e inductiva, por lo que llegamos a conclusiones por medio de la descripción y el análisis de la información. También es holística y contextual, se examina como un todo integrado, y los fenómenos bajo estudio se analizan en un contexto en particular. El proceso etnográfico conlleva buscar e identificar patrones culturales y la interacción social, es decir, cómo se dan las relaciones humanas.

Según lo expuesto, y a diferencia de otros diseños de investigación, la etnografía nos permitirá estudiar un grupo que ha compartido la misma cultura por un tiempo extenso, para describirlo e interpretarlo, según sus patrones culturales y en consideración con nuestro tema de estudio. Podemos utilizar observaciones, entrevistas u otros recursos que pueden emerger en el período en el que se realiza el trabajo de campo. Es decir, nuestro informe escrito podrá describir cómo el grupo que comparte una cultura trabaja en un escenario educativo en el que deseamos indagar acerca de las prácticas de liderazgo. Por lo tanto, a continuación

analizamos algunos estudios que nos orientan acerca de la función de la etnografía en dicho contexto.

Una mirada etnográfica a las prácticas de liderazgo educativo

Lupano Perugini y Castro Solano (2008) exponen que el liderazgo es un constructo complejo y multideterminado. Por tal razón, se aborda por medio de diferentes corrientes teóricas, aunque el método cualitativo se ha utilizado muy poco para estudiarlo. A partir de esta perspectiva, realizan una aproximación teórico-metodológica con respecto al fenómeno del liderazgo. Entre las metodologías estudiadas, identifican la etnografía como un modo de recolección de datos que emplea una variedad de técnicas, en particular observaciones prolongadas en el tiempo y entrevistas, que implica el seguimiento de ciertos grupos durante un determinado período. Consideramos ampliar esta caracterización, de acuerdo con lo expuesto por Lucca y Berríos (2009), ya que, según se explica, entendemos que los elementos de cultura, comportamientos y significados son necesarios para su comprensión. Para estudiar el liderazgo, estos autores nos ofrecen como ejemplo la técnica conocida como *shadowing*, igual que la investigación realizada en universidades privadas y públicas de Puerto Rico por Morales Alejandro (2001). Esta consiste en vivir diariamente con los líderes para ver qué hacen y cómo interactúan con los otros, de modo que la observación se efectúe en su contexto natural, en el que los comportamientos y los significados juegan un rol esencial. Por ello, extendemos su explicación.

Podemos apreciar que Lupano Perugini y Castro Solano (2008) confirman lo expuesto por Iszatt, Kelly y Rouncefield (2006), quienes consideraron importante investigar *el liderazgo en acción* para que se pudieran llevar a cabo observaciones e interpretaciones de un fenómeno social que resulta observable. Asimismo, mencionan que, a pesar de que, en la última década, se ha utilizado la metodología cualitativa para estudiar este fenómeno, el grueso de las investigaciones resulta cuantitativo, por lo que decidieron estudiarlo a partir de una etno-metodología. Compartimos sus afirmaciones, especialmente que tenemos que reflexionar para no complicar la utilidad del liderazgo como un objeto para inquirir.

De hecho, también estamos de acuerdo en que las destrezas que se realizan en una organización no son exclusivas del líder, sino que, en muchos casos, se les da un significado extraordinario, y en que el enfoque teórico puede confundir el objeto de inquirir, pues hay investigadores que utilizan métodos que les permiten hacer el liderazgo visible y calculable. Por lo tanto, insistimos en que el trabajo rutinario asume un papel esencial para situar el concepto de liderazgo en el escenario organizacional de cada día.

De acuerdo con Iszatt, Kelly y Rouncefield (2006), la literatura muestra que algunos teóricos estudian las actividades del líder, manejan los significados y los símbolos que emergen en su escenario, unen diferentes percepciones de los líderes como construcciones sociales y cómo el investigador se mueve hacia un entendimiento del positivismo al post-modernismo. No obstante, el consenso radica en el estudio del liderazgo situado como un fenómeno observable, el cual se produce a través de sus prácticas cotidianas. Por lo tanto, favorecemos conocerlo por medio de la perspectiva etno-metodológica para poderlo entender al analizar el escenario en donde se personifica. Esto nos permitirá estudiar la forma en que se ejecuta, su naturaleza, sin ajustarlo a una teoría. En nuestra función como etnógrafos, según lo expuesto por Creswell (2007), nos corresponde examinar los patrones de comportamientos, creencias y lenguajes que se comparten en una cultura. Es decir, enfocarnos en la totalidad del grupo que integra el escenario particular.

Para examinar cómo se ejerce el liderazgo, Iszatt, Kelly y Rouncefield (2006) realizaron su estudio en “UK Further Education Colleges”, en el cual utilizan ejemplos de transcripciones, documentos y entrevistas acerca de las circunstancias, prácticas y actividades de cada día en el que se ejecuta el liderazgo situado en el mundo real. Así, estos autores se percataron de que este involucra reconocer un movimiento hacia una cultura de servicio que refleje intervención, eficiencia y profesionalismo como medida de control en una organización. En ella, el director es responsable de rendir cuentas, aunque esa responsabilidad también recae sobre los maestros y los estudiantes. Para lograr resultados de los miembros de la organización, la planificación y los procedimientos se entrelazan. Un aspecto importante que se refleja en este proceso

es que el líder deja saber con claridad lo que se espera del personal, los estudiantes y los padres, y lo que ellos pueden demandar. Además, la visión se articula con el comportamiento de los miembros de la organización, y el líder tiene que estar al día con los conocimientos tecnológicos que resultan imprescindibles en el proceso de comunicación.

Estos autores pudieron comprobar que, en lugar de explicación, la etnografía conlleva inquirir en la práctica por medio de la práctica misma; se sigue la acción del líder para encontrar las líneas de orden de las actividades ordinarias y las que cumplen los actores sociales, que son construidas por su sentido común del orden social. La diferencia con el principal fundamento sociológico, preocupado por explicar por qué las cosas pasan como suceden, es que la metodología etnográfica enfatiza la descripción de cómo las personas cumplen con las actividades. Es decir, no se basa sobre una explicación o teoría de por qué las cosas pasan en la forma en que ocurren, sino en cómo los miembros ordinarios de una sociedad organizan los asuntos de tal forma que su curso de acción constituye un fenómeno de orden social.

Precisamente, por su experiencia en el campo educativo, Waterhouse (2007) se interesó en el liderazgo a partir de tres perspectivas, a saber: 1) como una actividad, 2) como un comportamiento y 3) como algo que, a menudo, se realiza en relación con otros. Por tal motivo, analiza el *liderazgo distributivo* en las escuelas para que podamos aprender de la cultura que existe en el escenario escolar y la forma en la cual este puede ser visto y entendido por el ser humano como una extensión que va más allá de las funciones particulares o individuales. En su interés por conocer cómo este se construye, experimenta y desarrolla, la autora elabora un diseño de investigación basado en un retrato, como una forma de etnografía que iguala la función del investigador como la de un artista, que hace explícita la creación de una representación que se fundamenta en un lugar y en una cultura. Como investigadores, este modelo nos permite crear un perfil de los actores y sus interacciones. Por lo tanto, es necesario examinarlo a partir de su aplicación, según exponemos.

Su estudio comienza a través de un portal de historias de los individuos y lo extiende hacia un *retrato del liderazgo* en el

escenario escolar, que, en su opinión, es exquisito y en múltiples capas. Considera la significancia de la forma de narrativa y cómo un enfoque posmodernista y constructivista en la investigación cualitativa puede enfatizar su importancia para darle significado a ambos: al investigador y al investigado. Además, expone que el retrato, como un proceso y como un producto, puede proveer el marco para construir sobre la narrativa de los individuos. En este proceso, valora la importancia y el reto de la reflexión y la voz en la investigación. A esos efectos, recopila información en tres escuelas secundarias. Tres maestras asistentes de principal componen el equipo de líderes-principales. Las descripciones de la maestra encargada la identifican como una persona dinámica, enfocada en el desarrollo del liderazgo para su personal y para la escuela. Esta realiza todas sus funciones apoyada en el equipo de trabajo. Discute sobre la sostenibilidad y las oportunidades de adiestramiento para los aspirantes a líderes; también asume responsabilidades, mantiene buenas relaciones con el personal, solicita fondos para la escuela, se relaciona con la comunidad, busca oportunidades para conectarse internacionalmente y asiste a reuniones en y fuera de la institución. La totalidad de estos aspectos son característicos de las funciones que ejerce un líder educativo. Es decir, que existen unas características para comenzar a elaborar un perfil de la actora y sus interacciones, hasta culminar con el retrato.

En cuanto al detalle de la asistencia a reuniones, nos referimos a otra de las investigaciones, de Iszatt, Kelly y Rouncefield (2006), quienes en esta ocasión, estudian el cumplimiento práctico del liderazgo educativo. Una *reunión* representa el lugar en donde la organización está unida, en referencia a sus constituyentes. Mediante el uso de la etno-metodología, analizan ciertas facetas observables del *trabajo del líder en acción*, al examinar una reunión en particular. Estos investigadores indagan acerca de cómo y en qué forma el liderazgo es observable, su cumplimiento y el grado en que la influencia social constituye una descripción apropiada de varias interacciones que se observan y se cumplen.

El trabajo de Boden (1994) forma parte del marco de referencia de estos autores, el cual establece que las reuniones, de una forma u otra, son una parte muy importante en una organización. Esta explicación es de total aceptación, según nuestro criterio: la

organización es dependiente de un proceso de comunicación y consenso para lograr el compromiso hacia las metas propuestas. Requiere la participación de todos los miembros del equipo de trabajo para llegar a los acuerdos en forma grupal. Conforme al estudio que nos presentan, los elementos de comunicación e interacción entre el grupo son centrales. De igual forma, los patrones de habla tienen consecuencias significativas para la producción y reproducción de la organización, especialmente por la sutileza e influencia en otros, como mostramos a continuación.

El análisis tiene sus bases en una reunión relacionada con una propuesta dirigida a la búsqueda de fondos para la construcción de un anexo a un edificio del colegio. Por medio de esta, se demuestra cómo la ocasión involucra *formas sutiles* del trabajo de liderazgo y cómo este envuelve, a su vez, las destrezas y prácticas cotidianas, como hablar, escuchar y negociar. Consideran que estas destrezas de la vida cotidiana usualmente no se describen cuando se refieren al liderazgo heroico o transformativo del que se habla en la literatura. A esos efectos, analizan otros tópicos más complejos, como el poder y la influencia en el cumplimiento del liderazgo, el sustento de la estructura organizacional y las rutinas.

Sin embargo, al examinar qué había de especial en el liderazgo, pues generalmente las personas se influyen entre sí, consideran que lo que es especial en él es, precisamente, la organización situada en dicha relación, particularmente, dentro de un escenario institucional como en una reunión de directores principales, los cuales poseen un puesto que es reconocido como el de un líder. Al respecto, se refieren al argumento de Alvesson y Sveningsson (2003a) de que lo que puede ser extraordinario sobre el trabajo de liderazgo es cuando alguien percibe que lo que se hace es el trabajo de un líder. El detalle que destacamos es que no es tan importante la percepción del líder ejecutando el liderazgo, sino la estructura organizada y detallada de tal trabajo, que más tarde puede ser entendido por otros como un liderazgo bueno o malo.

Por medio de la descripción y el análisis de las características relacionadas con la organización de la reunión examinada, los autores sugieren que el liderazgo como un fenómeno, calidad o habilidad es tácitamente indistinguible de otra clase de trabajo administrativo y gerencial. Efectivamente, como observaron

Alverson y Sveningsson (2003b) cuando miramos hacia lo que hace el líder como un concepto, este parece desaparecer. Por ello, coincidimos en que el liderazgo no es como una categoría conceptual, sino algo semejante a un espectáculo. No obstante, el investigador tiene que ir lejos para categorizar un ejemplo de *liderazgo en acción*, algo que resulta problemático.

Entre los hallazgos principales de este estudio, encontramos que una de las muchas destrezas involucradas en ser un director de una institución es la provisión de una forma de *sutileza organizacional*, la habilidad y el derecho para interpretar reglas y procedimientos en una manera que se ajuste a un propósito particular. Se observaron patrones donde el personal del colegio en todos los niveles de la organización ha desarrollado perspicacia organizacional. Por ejemplo, para lograr calificaciones superiores en el momento de la inspección anual, reunir las metas de ejecución internas y externas, realizar gráficas y estadísticas para contar una variedad de historias creíbles a las personas de interés. Es decir, que aplicar la perspicacia organizacional resulta factible para el desarrollo del personal y el crecimiento de la institución.

Además de las reuniones, el otro asunto que nos planteó Waterhouse (2007) fue el análisis del liderazgo distribuido mediante la perspectiva de un equipo de maestras-líderes. Este planteamiento coincide con el estudio de Ritchie, Tobin, Roth y Carambo (2007), en el que exponen la importancia de crear *prácticas de liderazgo distribuido* que incorporen a maestros y estudiantes para construir y sostener mejores ambientes de aprendizaje. Según exponen, el liderazgo se le atribuye al ejercicio de influenciar las prácticas del otro, en el cual el líder se define como una persona que tiene influencia sobre los individuos y los grupos dentro de una organización, los ayuda en el establecimiento de las metas y los guía hacia sus logros, permitiéndoles ser efectivos. Entonces, reflexionan que una maestra puede ser líder si sus prácticas comprometen a los colegas a mejorar las propias, y en forma análoga, los estudiantes pueden ser considerados líderes si crean oportunidades para que pares y maestros mejoren sus prácticas.

A partir de este punto de vista, el estudio fue diseñado para explorar el liderazgo relacionado a las dinámicas de la vida de cada día dentro de una transformación académica en la Escuela

Superior Urbana de la Ciudad al noreste de Estados Unidos. Este consiste en una etnografía crítica acerca del proceso de enseñanza y aprendizaje realizado según la perspectiva de Lather (1986). Como parte de este trabajo, se efectuaron observaciones con respecto a la dinámica del liderazgo a través de los cursos de ciencia, ingeniería y matemáticas. Dichas observaciones se llevaron a cabo durante las interacciones entre estudiantes, coordinadores académicos y maestros, y fueron apoyadas por informes de entrevistas y de narrativas. El estudio también incluyó lesiones, diálogos cogenerativos y reuniones de facultad. Los estudiantes que participaron en diálogos cogenerativos aprendieron a cómo actuar exitosamente con otros (incluyendo a sus maestros y pares), construyeron acuerdos colectivos para futuras funciones en el salón de clases y compartieron responsabilidades para promulgarlas.

Es muy importante que en este contexto emerja una situación de respeto y responsabilidad por lograr las metas. Es decir, avalúan y se apropian de las estructuras para lograr una energía emocional positiva a través del liderazgo del currículo colectivo, y un clima que crea y sostiene el cumplimiento educativo. Según apreciamos, semejante al estudio presentado por Waterhouse (2007), hay un reflejo de un liderazgo que se entiende como una extensión que va más allá de las funciones particulares o individuales; es decir, forma parte de los integrantes de la comunidad escolar, de su sentido de pertinencia y compromiso.

■ Conclusiones

Luego de analizar los temas que hemos presentado, podemos concluir que el liderazgo educativo implica un liderazgo dinámico por parte del administrador que tiene la responsabilidad de establecer una visión y misión coherente, además de motivar a los miembros de la organización para que estas últimas sean implantadas. Su trabajo implica influenciar las acciones de otros, enfocarse en el logro y diagnosticar los problemas educativos para encontrar soluciones. Además, necesita ejercer las funciones que le demanda el liderazgo administrativo y didáctico, como instituir planes operacionales, manejar recursos fiscales, aplicar procedimientos administrativos descentralizados, dirigir los programas educa-

tivos, procurar el desarrollo profesional de los maestros, lo cual debe estar enfocado en el logro de los estudiantes.

El escenario educativo requiere adoptar un tipo de liderazgo que puede ser transaccional, transformativo o distributivo. Llama la atención que el segundo se ubica en el escenario pertinente para lidiar con el cambio cultural, mientras que el tercero fortalece el apoyo con respecto a las responsabilidades del líder que se convierten en compromiso de todos. Una vez que se visualiza una propiedad colectiva del liderazgo, se vislumbra una dirección creativa para formar estructuras que le permiten al grupo cumplir con las metas que han establecido en consenso.

Una vez que se analiza el panorama en el que se llevan a cabo las prácticas de liderazgo, apreciamos que el diseño etnográfico representa la metodología adecuada para examinarlas. Para considerar este diseño que se enmarca en el paradigma cualitativo, primero necesitamos decidir el tema de estudio que, en nuestro caso, implica el liderazgo en el escenario educativo. Dicho paradigma nos permite describir o reconstruir, de una manera analítica, los acontecimientos y las actividades del grupo cultural que deseamos estudiar, basado en sus comportamientos y significados. Podremos inquirir en un escenario natural, en un tiempo prolongado para recopilar información, principalmente mediante observaciones y entrevistas. Es recomendable determinar el tipo de etnografía; por ejemplo, una crítica. También, cómo se presentará el producto final, que puede ser un retrato cultural, una producción de teatro o un poema. Esto involucra, reflexionar acerca del grupo que se desea estudiar.

De acuerdo con la literatura, por medio de la etno-metodología, se han utilizado varias técnicas para estudiar las prácticas de liderazgo educativo. Entre ellas, la conocida como *shadowing*, que consiste en vivir diariamente con los líderes para ver qué hacen y cómo interactúan con otros. Además, el *liderazgo en acción*, que permite llevar a cabo observaciones e interpretaciones de un fenómeno social que resulta observable. Estas se relacionan con analizar el liderazgo desde diferentes perspectivas; por ejemplo, como una actividad, un comportamiento o como algo que, a menudo, se realiza en relación con otros. De aquí, que se resalte el liderazgo distributivo en las instituciones educativas pues fomenta la

importancia de crear prácticas de liderazgo distribuido que incorporen a docentes y estudiantes para construir y sostener mejores ambientes de aprendizaje. Otro enfoque al que se refieren es al de un retrato etnográfico. En nuestro caso, implica realizar un retrato del liderazgo en el escenario educativo, que como proceso y como producto puede proveer el marco para construir sobre la narrativa de los individuos.

Al concepto de reuniones se le refiere como el cumplimiento práctico para el liderazgo educativo; representa el lugar donde la organización está unida. Inclusive, hemos apreciado la manera en que se resaltan las formas sutiles que conllevan el trabajo de liderazgo y cómo involucra las destrezas cotidianas; por ejemplo, hablar, escuchar y negociar. Algunos autores consideran que el liderazgo es tácitamente indistinguible de otra clase de trabajo administrativo y gerencial, pues, como concepto, tiende a desaparecer; lo hace especial la organización situada en su influencia. Por lo tanto, el líder debe poseer destrezas de provisión, como la forma de sutileza organizacional, la habilidad y el derecho para interpretar reglas y procedimientos para ajustarlas a un propósito particular. Es decir, el liderazgo educativo está representado por las acciones que realizan las personas para lograr las metas establecidas. Estas acciones se convierten en agentes de cambio al lidiar con los retos, tanto del ambiente externo como del interno. Los miembros del equipo de trabajo se estimulan entre sí y se comprometan por un bien común —a nivel individual y colectivo— lo que fomenta el desarrollo de líderes en un ambiente cultural. Coincidimos con lo expuesto por Iszatt, Kelly y Rouncefield (2006), en cuanto a que en tal ambiente podemos indagar cómo los miembros de una sociedad organizan los asuntos de cierta forma que su curso de acción constituye un fenómeno de orden social.

REFERENCIAS

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003a) Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003b) The great disappearance act: Difficulties in doing "leadership". *Leadership Quarterly*, 14, 359-381.
- Boden, D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Cambridge, England: Polity Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cornell, T. G. (2008). *A comparison between teacher and principal perceptions on the characteristics of effective instructional leaders within the context of professional development*. Disertación doctoral, Saint Louis University. Recuperada de ProQuest (UMI 3324156).
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquire and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA, London, New Delhi: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA, London, New Delhi: Sage Publications.
- Fee, C. E. (2008). Teachers' and principals' perceptions of leader behavior: A discrepancy study. Recuperado de ProQuest 3328192.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Holder, S. C. (2009). The relationship between dimensions of principal personality type and selected school characteristics. Recuperado de ProQuest AAT3374146.
- Iszatt, M., Kelly, S. & Rouncefield, M. (2006). Ethnography and leadership. *Ethnography Conference*, University of Liverpool Management School, UK.
- Lather, P. (1986). Research as praxis. *Harvard Educational Review*, 56(3), 257-277.
- Lucca, N. & Berríos R. (2009). *Investigación cualitativa: fundamentos, diseños y estrategias*. San Juan, PR: Ediciones SM.
- Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2008) Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación. Recuperado de <http://www.palermo.edu/coemcoasspcoa/es/publicaciones.../Psico%2008.pdf>
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leaderships that works: From research to results*. Alexandria, VA: ASCD.

- Morales Alejandro, L. I. (2001). *Desde la silla del decano*. Disertación doctoral inédita, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, Puerto Rico.
- Morales Colón, R. (1999). *La supervisión universitaria de maestros(as) aprendices: ¿una experiencia culturalmente responsiva?* Disertación doctoral inédita, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, Puerto Rico.
- Razik, T. A. & Swanson, A. D. (2010). *Fundamental concepts of education leadership and management* (3^{ra} ed.). Estados Unidos: Ally & Bacon.
- Ritchie, S. M., Tobin, K., Roth, W. M. & Carambo, C. (2007). Transforming an academy through the enactment of collective curriculum leadership. *Journal of Curriculum Studies*, 39(2), pp. 151-175. DOI: 10.1080/00220270600914850
- Rodríguez Saldaña, B. (2002) *Estudio de caso de los programas de prevención de la deserción en una escuela intermedia metropolitana*. Tesis de maestría inédita, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, Puerto Rico.
- Spillane, J. P. & Suberi, A. (2009). Designing and piloting a Leadership Daily Practice Log. Using log to study the practice of leadership. *Educational Administration Quarterly*, 45(3), p. 375-423. DOI: 10.1177/0013161X08329290
- Spradley, J. P. & McCurdy, D. W. (Eds.). (1972). *The culture experience: Ethnography in complex society*. Chicago, IL: Science Research Associates.
- Stoner, J., Freeman, R. E. & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Waterhouse, J. (2007). From narratives to portraits: Methodology and methods to portray leadership. *The Curriculum Journal*, 18(3), 271-286. DOI: 10.1080/09585170701589884