

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES EN LA
RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO ESCOLAR EN DOS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS OFICIALES DE LA CIUDAD DE PALMIRA

Presentado por:

CARLOS HUMBERTO SABOGAL GUTIERREZ

Directora:

Dra. ANA LUCIA PAZ RUEDA

MAESTRIA EN EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD ICESI
CALI
2022

Agradecimientos

“Primero a Dios todopoderoso, por permitirme llegar a este momento de vida, logrando esta gran meta académica.

A la Universidad ICESI, por permitirme ser parte de esta comunidad como estudiante y ahora como egresado.

A los docentes de la maestría en educación por compartir sus conocimientos que afianzan mi vocación educativa.

A los integrantes de las instituciones educativas que participaron de mi trabajo de investigación facilitando tan importantes resultados.

A mi esposa e hijas por su incansable motivación para este nuevo logro profesional.”

Dedicatoria

“Esta tesis está dedicada a mi esposa Olga Lucia, a mis hijas Aura María, Alejandra, Claudia Patricia y a mi nieta Itsaso, quienes han sido el faro que iluminaron mis momentos de tristeza y angustia, que por mis diferentes problemas de salud dificultaron el alcanzar este logro académico con mayor anticipación. Estoy seguro, que este triunfo se convierte en un reto para mis hijas en su formación profesional.”

Índice

Introducción,	7
Justificación y problema,	8
Problema y objetivos,	10
Objetivo general,	10
Objetivos específicos,	10
Marco teórico,	11
Convivencia,	11
Manejo de conflictos,	12
La mediación,	12
Manual de convivencia,	12
El informe Delors,	14
Enfoques sobre el liderazgo escolar,	18
Liderazgo inclusivo,	20
Relaciones de poder,	26
Conflicto escolar,	28
Autonomía,	31
Metodología,	33
Resultados,	35
Conclusiones,	86
Discusión,	88
Reflexiones finales,	89
Referencias,	90
Anexos,	94

Lista de tablas

Tabla 1:

Características de cada una de estas vertientes en el liderazgo en el ámbito educativo, 16

Tabla 2:

El rol de la influencia en los diferentes modelos pedagógicos, 17

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo, describir los estilos de liderazgo de los directivos docentes de dos Instituciones Educativas de la ciudad de Palmira, Valle del Cauca, en la resolución de los conflictos escolares de cada una de las dos Instituciones Educativas. Se desarrolló bajo el enfoque cualitativo y un diseño descriptivo; este diseño permitió describir los resultados obtenidos y dar cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados. La recolección de los datos se realizó con una entrevista abierta a las rectoras, asimismo a un docente, un padre de familia, un estudiante y un egresado de cada una de las dos instituciones, para un total de 14 entrevistas

Palabras clave: liderazgo, conflicto escolar, directivos docentes, mediación

Abstract

The objective of this research is to describe the leadership styles of the teaching directors of two Educational Institutions in the city of Palmira, Valle del Cauca, in the resolution of school conflicts in each of the two Educational Institutions. It was developed under the qualitative approach and a descriptive design; This design allowed describing the results obtained and fulfilling each of the proposed objectives. The data collection was carried out with an open interview with the rectors, as well as with a teacher, a parent, a student and a graduate of each of the two institutions, for a total of 14 interviews.

Keywords: leadership, school conflict, teaching directors, mediation

INTRODUCCIÓN

Con la presente investigación se pretende dar respuesta a la influencia que ejerce el liderazgo del Directivo Docente en la disminución de los conflictos escolares en dos Instituciones educativas Oficiales de la Ciudad de Palmira, Valle del Cauca.

Palmira, como entidad territorial certificada desde el año 2002, cuenta con 27 instituciones educativas oficiales que integran 117 sedes educativas y atienden aproximadamente 46.000 estudiantes en todos los niveles.

Se toma como modelo la Institución Educativa Urbana y la Institución Educativa Rural de la ciudad de Palmira, que desde hace varios años se destaca por sus buenos resultados obtenidos en las pruebas del estado y se reconoce a nivel público la disciplina y los valores que manifiestan sus educandos.

Adicionalmente, se complementa con la Institución Educativa, de la zona rural de la ciudad de Palmira, que presenta situaciones de conflicto escolar en la comunidad escolar.

Los datos se recogieron mediante entrevistas estructuradas a los directivos docentes, Rectores y Coordinadores; estudiantes, egresados, profesores, padres de familia y grupos focales de las dos Instituciones Educativas. En total se realizaron 14 entrevistas. 1 rector, 1 coordinador, 1 estudiantes, 1 egresado, 1 padre de familia, 1 docente y 1 grupo focal por cada una de las Instituciones Educativas.

Este texto escrito se propone dar un pequeño compendio de proceso de investigación en general y se compone de 5 partes introducción, justificación, descripción del problema, marco teórico, resultados y conclusiones

La gran conclusión de este estudio es que la forma de liderazgo del Directivo docente incide notablemente en la gestión escolar y por lo tanto esta competencia complementada con otras transversales disminuye la aparición del conflicto escolar

Justificación y problema.

El problema de investigación consiste en indagar como ciertas formas de liderazgo de las rectoras de las Instituciones Educativas Urbana y Rural de las zonas urbana y rural de la ciudad de Palmira, Interviene en la manera como resuelven el conflicto en sus respectivas instituciones educativas.

Es importante atender este problema ya que durante mi desempeño como directivo de la Secretaria de Educación Municipal de Palmira, responsable de la Coordinación de Calidad Educativa, se vislumbraban dos grandes preocupaciones: la primera, era la influencia o liderazgo del directivo docente en el logro de la calidad educativa de la institución educativa a su cargo; y la segunda era, el cómo afectan los problemas de convivencia escolar que se presentan entre los estudiantes, docentes y estudiantes, los mismos docentes, docentes y administrativos, administrativos y estudiantes, con relación a la calidad educativa encontrada en la institución educativa. Preocupaciones que se esperan dilucidar al realizar el presente trabajo de investigación de la maestría en educación.

Lo anterior, se veía reflejado en la asistencia, participación y el cumplimiento de los requisitos de las diferentes Instituciones Educativas oficiales (27 en total), con respecto al cronograma de las actividades propuestas por cada una de las dependencias de la Secretaria de Educación Municipal. Convocatorias, propuestas, actividades en las cuales, a todos los directivos docentes – Rectores- se les envía la misma información sobre eventos de interés para la comunidad educativa (Estudiantes, padres de familia, directivos docentes, docentes, administrativos), y no todas las instituciones educativas respondían de la misma manera. Haciéndose notar que el compromiso que ellos ven en sus directivos docentes de las instituciones educativas, es decisivo para que los docentes adquieran de igual forma el compromiso en las actividades convocadas o programadas, primero el compromiso que ellos ven en sus directivos docentes. De igual forma, que la gestión realizada para obtener recursos y actividades de capacitación para los docentes, sea visto como una oportunidad para mejorar y no como una pérdida de tiempo por parte de los directivos docentes, al tener que licenciar a los estudiantes para recibir dichas capacitaciones.

Adicionalmente, lo que más llama la atención es que siempre las instituciones que participaban eran las mismas y que siempre estaban prestas a responder a cualquier directriz emanada de la Secretaria de Educación Municipal.

De igual manera, un buen clima escolar brinda las condiciones óptimas para un buen rendimiento académico de los estudiantes y por ende un mejoramiento en la calidad educativa de la institución educativa. Mejoramiento académico, cuyo parámetro de medición a nivel nacional es por medio de pruebas externas como las pruebas Saber 3°, 5°, 8°, 11° y 13°.

9° y 11°, resultados que indican si la institución educativa, es o no una institución educativa con calidad educativa.

Por el contrario, mientras que en una institución educativa, en la que permanentemente hay problemas de convivencia entre los estudiantes, e incluso entre los mismos docentes, se genera un ambiente hostil en el que los estudiantes no tienen la mejor disposición para aprender, puesto que el normal desarrollo de las clases se ve afectado e interrumpido por las diferentes situaciones de indisciplina o de conflicto que se generan por los problemas de la mala convivencia escolar.

Durante los cuatro años y medio ejerciendo el cargo de Coordinador de Calidad Educativa, desempeñando la revisión y exposición a estas problemáticas, se pudo evidenciar un contraste entre algunas Instituciones educativas. Por un lado, una Institución educativa oficial que sobresale por los buenos resultados de las pruebas externas (Saber 3°, 5°, 9°, y 11°) y en las diferentes actividades programadas por la Secretaria de Educación y demás Secretarías de la administración municipal.

Para caracterizar la población es importante mencionar que la población estudiantil de esta Institución Educativa es de la zona rural y urbana, atendiendo a todas las comunas de la ciudad y especialmente de estratos 1 y 2. Adicionalmente, es una institución que se caracteriza por el buen manejo en la resolución de conflictos escolares y el perfil de las estudiantes contempla dentro de su proyecto de vida continuar con sus estudios en la educación superior. La población estudiantil es netamente femenina. La Institución Educativa tiene su Sede principal y dos (2) Sedes.

La Institución Educativa rural tiene una Sede Principal y 2 Sedes con población estudiantil mixta, la cual evidencia bajos resultados en las pruebas Saber y presenta altos niveles de conflicto escolar.

La violencia que se manifiesta en algunos centros escolares hay que verla en el contexto en donde se produce. Son muchas las variables ajenas a la escuela que pueden explicar el comportamiento conflictivo en los centros educativos. Algunas de estas variables son: la violencia estructural presente en el conjunto de nuestra sociedad, la violencia omnipresente en los medios de comunicación a los que el alumnado está expuesto muchas horas al día, los modelos violentos que el alumnado aprende, ve y/o sufre en su propia familia o grupo de iguales. El alumnado está siendo socializado en antivalores tales como la injusticia, la insolidaridad, el maltrato físico y psíquico; en resumen, en un modelo de relaciones basado en la intolerancia. (Educar desde el conflicto. Guía para la mediación escolar. J.A. Binaburo Iturbide y Beatriz Muñoz Maya).

Problema y objetivos

Temiendo en cuenta las situaciones descritas y el interés en el campo de la educación, se orienta la investigación para comprender ¿Cómo influyen los liderazgos de los Directivos Docentes, en la resolución de los conflictos escolares de dos Instituciones Educativas de la Ciudad de Palmira?

Objetivo general

- Describir los estilos de liderazgo de los Directivos Docentes de dos Instituciones Educativas de la ciudad de Palmira, en la resolución de los conflictos escolares de dos Instituciones Educativas de la Ciudad de Palmira.

Objetivos específicos

- Caracterizar los estilos de Liderazgo de los directivos docentes de dos instituciones educativas oficiales de Palmira.
- Identificar las estrategias que acompañan el liderazgo en la resolución de conflictos en el caso de dos directivos de Instituciones Educativas Oficiales de la ciudad de Palmira.
- Identificar las competencias que pone en juego el directivo docente en la resolución de conflicto en las Instituciones Educativas Oficiales de Palmira.

Marco teórico

En este apartado, se focalizará en los conceptos fundamentales que permitan identificar las competencias que debe poseer el directivo docente de una Institución Educativa Oficial para la gestión adecuada de las relaciones establecidas con los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia o acudientes. Además, de las variables del entorno y, así de esa forma poder administrar los conflictos escolares que puedan surgir entre unos y otros.

Convivencia

La tendencia natural del ser humano es convivir con otros. La convivencia es una construcción social que no se da de manera individual ni natural, es decir, “la convivencia se aprende, se construye y se enseña”¹. Para convivir con otros se hace necesario celebrar acuerdos (los acuerdos hay que cuidarlos y deben ser verificados permanentemente), construir normas y ambientes de confianza en los que se proteja la vida y se ejerzan los derechos humanos. La convivencia se comprende como un entramado de relaciones de individuos que se vinculan entre sí a partir del reconocimiento, el respeto mutuo, la confianza y la tolerancia, pudiendo vivir unos con otros. Parafraseando a Maturana², la convivencia con los otros posibilita la transformación espontánea y progresiva de un individuo, de manera que su modo de vivir se hace progresivamente más afín con el modo de vivir de los otros en el espacio en que conviven.

La escuela como institución social, se convierte en escenario privilegiado para que toda la comunidad educativa reflexione sobre sus prácticas cotidianas, posibilitando la resignificación de su sentido y la construcción de nuevas formas de relacionarse consigo mismo y con los otros. La escuela no es solo un lugar donde se prepara para la convivencia, sino donde es posible ejercerla, porque es allí donde todos sus miembros asumen roles y participan en la creación de normas compartidas para mejorar la convivencia escolar, en otras palabras, para construir sueños comunes.

A partir de lo anterior, la convivencia en la escuela contempla la interrelación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa teniendo incidencia significativa en su desarrollo ético, socio afectivo e intelectual. En este proceso se hace necesario comprender que la convivencia en la escuela supone la voluntad expresa y decidida de los individuos de

¹ Toro, José Bernardo y Rodríguez, Martha C. La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos. Bogotá, Banco Interamericano de Desarrollo, BID, 2001. 21 p.

² Maturana, Humberto. Emociones y lenguaje en educación y política. Edición: decima, 2001. 43 p.

vivir con otros, no contra ellos ni a pesar de ellos. (Programa de educación para el ejercicio de los derechos humanos, pagina 31 - 32).

¿La convivencia en una comunidad educativa religiosa y dirigida por religiosa, facilita el desarrollo ético, socio afectivo e intelectual de los integrantes? ¿Esta convivencia contribuye a la disminución del conflicto escolar?

Manejo de conflictos

Otro aspecto importante que nos permite ver que tan democrática es una institución educativa es la forma como se resuelven los conflictos entre los diferentes actores de la comunidad. Los problemas, los roces, las tensiones, son oportunidades muy importantes para aprender a ser ciudadanos, a manejar pacíficamente nuestros problemas. Si bien podemos aprender a manejar constructivamente nuestros conflictos, también podemos ejercer ciertas acciones preventivas que nos ayudaran a tener un mejor clima de trabajo en nuestras instituciones. Un gran número de los conflictos que se presentan en las instituciones educativas se originan en procesos de gestión administrativa confusos.

Es fundamental definir de manera clara y precisa las funciones y responsabilidades de las diferentes personas en la institución: esto evitara conflictos que puedan dañar el clima de la institución. Otro de los aspectos fundamentales en los que se debe trabajar para prevenir la aparición de conflictos es el fortalecimiento de las habilidades para trabajar en equipo con todas las personas de la comunidad educativa. El trabajo en equipo es crucial, no solo para prevenir conflictos, sino también para desarrollar los diferentes procesos involucrados en la construcción de escuelas democráticas: las instituciones deben tener espacios en los que se favorezca el trabajo en equipo y la gestión directiva debe enfocarse hacia este fin.

Las instituciones pueden desarrollar competencias en todos sus miembros para que aprendan a manejar pacífica y constructivamente sus conflictos, y además adoptar mecanismos alternativos para la resolución de conflictos, por ejemplo los programas de mediación, para institucionalizar una forma determinada para afrontar este tipo de situaciones. Este tipo de acciones fomenta una gran cantidad de aprendizajes en todos los integrantes de la comunidad educativa. El manejo de conflictos es otro punto importante que debemos abordar para determinar qué tan democrática es nuestra institución.

La adecuada organización administrativa que se evidencia en la Institución educativa oficial Urbana, reflejada en los diferentes procesos de gestión directiva y que se soportan en un trabajo en equipo facilita la prevención del conflicto escolar entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

La mediación

Es una técnica alternativa de resolución de conflictos que se basa en la intervención de una tercera persona neutral que ayuda a las partes a encontrar sus propias soluciones al conflicto

y llegar a acuerdos. Las partes en conflicto asisten voluntariamente a la mediación y una regla fundamental de este proceso es la confidencialidad sobre los asuntos tratados. El mediador sigue un proceso ordenado en el que utiliza una serie de técnicas que ayudan a las partes a escucharse, a comprenderse y a encontrar alternativas de solución que satisfagan sus necesidades. El mediador no resuelve los problemas de las personas ni toma decisiones sobre lo que le parece justo o adecuado: son ellos quienes proponen las soluciones y llegan a un acuerdo. (Competencias ciudadanas: de los estándares al aula). Una propuesta de integración a las áreas académicas. Enrique Chau. Juanita Lleras. Ana María Velásquez).

Se pretende conocer las técnicas utilizadas para la resolución de conflictos en la Institución Educativa Urbana, los procesos implementados en los casos de conflicto escolar y los acuerdos logrados, evidenciando los casos exitosos o problemáticos que se hayan convertido en modelo de resolución de conflictos.

Manual de convivencia.

La forma como manejamos nuestros conflictos está relacionada con la construcción de nuestro manual de convivencia, que nos da la oportunidad de que todos reconozcamos el sentido de la existencia de las normas y participemos en su construcción. Las normas del manual de convivencia se convierten entonces en acuerdos que nos ayudan a vivir en comunidad y que nos benefician a todos, más que en imposiciones externas de personas con autoridad. Corresponde a cada una de las comunidades educativas analizar su manual y determinar qué tan adecuado es de acuerdo con los objetivos que persigue y con base a su realidad cotidiana.

La ley 115 de 1994, en su artículo 87. Establece Los establecimientos educativos tendrán un reglamento o manual de convivencia, en el cual se definan los derechos y obligaciones, de los estudiantes. Los padres o tutores y los educandos al firmar la matrícula correspondiente en representación de sus hijos, estarán aceptando el mismo.

Cada institución educativa construye su propio manual de convivencia, en el caso de Palmira, como municipio certificado desde el año 2002, cuenta con 27 instituciones educativas oficiales. Se trata de identificar que parámetros diferenciadores se encuentran en el manual de convivencia de la Institución Educativa Urbana y lo más importante, es poder identificar el grado de cumplimiento de las normas establecidas o procedimientos seguidos en los diferentes casos de conflicto escolar. En otras palabras, es identificar los acuerdos de éxito que les permita vivir en armonía dentro de la comunidad educativa.

Según Sergi Farre, la gestión alternativa de conflictos y la resolución de conflictos: "Gestión Alternativa de conflictos o GAC: en cuanto al origen del termino es una traducción o adaptación del movimiento de diplomacia ciudadana surgido en los Estados Unidos a partir de los años 1960 en torno a la gestión del conflicto social y que fue bautizado con el termino Alternative Dispute Resolution (A.D.R.), literalmente Resolución

Alternativa de Disputas. A menudo se utilizan ambos términos Resolución de Conflictos y Gestión Alternativa del Conflicto indistintamente, aunque, en sentido estricto, la RC designa una realidad mucho más amplia y compleja. A partir de una realidad social en búsqueda de formas alternativas de tratamiento del conflicto, se fue generando una inquietud desde la investigación y la formación académicas, conformando de este modo la disciplina de Resolución de conflictos. También se utilizan otros términos como Resolución Alternativa de Disputas o Resolución Alternativa de Conflictos.

Los mecanismos de la GAC son alternativos respecto de los métodos tradicionales, tanto por su funcionamiento -más eficiente- como por sus Resultados - más eficaces-. El término "gestión" apela a la eficiencia del proceso, ya que dichos mecanismos, merced a su carácter más informal, pragmático y consensual, se veían libres de la rigidez burocrática y jerárquica de los métodos tradicionales. Los mecanismos de la GAC resultaban, en suma, más eficientes porque eran menos costosos y llevaban menos tiempo.

En cuanto a su resultado, los procesos de GAC se consideraban más positivos para la globalidad de las partes por su eficacia. De la dicotomía win-lose ("ganar-perder") propia de los mecanismos tradicionales, como el judicial, los instrumentos de RC propios de la GAC, como la mediación, permiten obtener acuerdos win-win ("ganar-ganar"), en virtud de los cuales ninguna de las partes lo pierde o lo gana todo, sino que se encuentra la fórmula con el máximo denominador común, en el que todos deben ceder un poco para que todos ganen" (Farre, 2001).

La gestión alternativa de resolución de conflictos, en nuestra investigación tiene que ver con el liderazgo del directivo docente para afrontar las situaciones de conflicto presentadas en la comunidad educativa y el enfoque de resolución de los mismos pasando de una situación de ganar – perder a una nueva visión de ganar – ganar. Es incorporar un nuevo paradigma gerencial “pensar en ganar/ganar” (Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Steven R. Covey).

El informe Delors

Delors (1997), dice que la educación debe librarse de la tentación utilitarista. ¿Qué quiere decir que la educación supere esta tentación utilitarista?: que la educación debe recuperar la dimensión humanista, es decir, la educación tiene que ofrecer una formación para el saber hacer, pero también debe ofertar un ámbito de educación en el saber vivir.

Hay que valorar la educación en la escuela no como una etapa transitoria que nos puede preparar para una profesión, sino como un momento importante de la vida. La vida en la

escuela vale por sí misma y esa vida debe ser explorada y vivida. Esto quiere decir que la educación debe de ser reorientada y estar más enfocada a la vida. El cambio de orientación para que la escuela prepare para la vida es una demanda que se le hace a la educación desde la Ilustración.

Vivir es convivir, dicho de otro modo, la excelencia del vivir se destila en la convivencia y se enseña a convivir desde la escuela, cuando nos proponemos colaborar en la construcción de los proyectos de vida de quienes nos ha correspondido educar; a formarlos en la capacidad crítica para que sepan discernir ante el pluralismo de ideas y comportamientos; ayudarles a elegir personalmente sus opciones y ofrecerles el afecto, la amistad y el ejemplo de adulto ante sus turbulencias. Estos objetivos para una educación focalizada sobre la vida identifican a una pedagogía hoy en vanguardia para la mejora de la convivencia escolar.

Lo anterior, se espera evidenciar y validar con el cumplimiento de la visión institucional, en la cual se resaltan unos valores para realizar su proyecto de vida.

“La Institución Educativa Urbana, será reconocida en Palmira y el Valle del Cauca, a través de experiencias pedagógicas de convivencia Horizonte pacífica y respeto mutuo, promocionando estudiantes, con altos estándares académicos, creativos, de alta calidad humana y cristiana, líderes, honestas, responsables y aptas para realizar su proyecto de vida.

- De alta calidad humana y cristiana.
- Altos estándares académicos, confirmados en las pruebas de estado.
- Creativas y aptas para realizar su proyecto de vida.
- Experiencias pedagógicas de convivencia pacífica y respeto mutuo.
- Estudiantes líderes, honestas, responsables pero sobre todo ciudadanas competentes socialmente.

El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas—así como a los padres y madres de familia—ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela. Por otra parte, el efecto del liderazgo de los directores y directoras de escuela en la calidad educativa y el aprendizaje (UNESCO, 2005;

Uribe, 2005 y Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstron, 2004) ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. Según Unesco (2005), entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo” (énfasis en el original, p. 193). Asimismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Para Unesco (2005: 195), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos— como en muchas partes de América Latina—la motivación e incentivos para ser un director/a innovador, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

El liderazgo escolar, es el soporte fundamental de esta investigación para identificar la influencia en el conflicto escolar. La Institución Educativa Urbana, tiene como Rectora, a una hermana religiosa de la comunidad vicentina y en un 99.9 % es un colegio femenino. A partir del 4 de septiembre del año 2002, se establece la fusión de 4 establecimientos educativos en la Institución Educativa Urbana, lo que exige un nivel mayor de competencias en el directivo docente a cargo de la Institución Educativa.

En este caso, es una institución educativa que viene presentando óptimos resultados de calidad en todos los aspectos y soportado por los resultados de las pruebas Saber 11, con nivel de muy superior, en ambas jornadas de mañana y tarde. En el 2012, ocupó el primer lugar en el Valle del Cauca, dentro de las Instituciones educativas oficiales.

Una distinción inicial entre gestión y liderazgo (tabla adjunta), mientras la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico.

La escuela del siglo XXI se define como una organización abierta a la comunidad, en consecuencia no pueden sus directivos y profesores sólo administrar o gestionar la institución escolar sin darle una orientación y visión de mediano y largo plazo.

A continuación una tabla comparativa estructurada según las definiciones de Kotter.

Tabla 1

Características de cada una de estas vertientes en el liderazgo en el ámbito educativo.

<p style="text-align: center;">Gestión (se ocupa de la complejidad de la organización)</p>	<p style="text-align: center;">Liderazgo (se ocupa de los cambios)</p>
<p>A través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivos.</p>	<p>A través de fijar una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios.</p>
<p>La capacidad para desarrollar el plan es a través de la organización y dotación de personal.</p>	<p>El plan se desarrolla a través de la coordinación de personas, esto es comunicar y hacer comprensible la nueva orientación.</p>
<p>Aseguramiento del Plan: a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.</p>	<p>Introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.</p>

Fuente: John P. Kotter, (2002).

³Gestión y Liderazgo son dos métodos de actuar diferentes y complementarios. Cada cual con su función y actividades. Ambos necesarios para el desempeño de la organización y sus entornos cambiantes.

En el ámbito de las instituciones escolares, los estudios más recientes han demostrado a través de abundante evidencia el impacto que produce el ejercicio de un adecuado liderazgo en la eficacia escolar. Un punto distintivo en este liderazgo es que a través de una estructura de gestión adecuada, se posibilita la participación de los docentes en distintos ámbitos de la gestión escolar. Ocurre que estamos siendo espectadores y/o actores, a lo menos conceptualmente, de una transición entre una línea de liderazgo más tradicional denominada transaccionales que mantiene líneas de jerarquía y control (al modo burocrático) a un enfoque de liderazgo más transformacional que distribuye y delega.

Lo interesante de este nuevo concepto, es que no sólo apunta a una propuesta que pretende mejorar las prácticas del liderazgo, sino a cómo se entiende y diseña la organización de las

³ Lo que de verdad hacen los líderes. John P. Kotter. Harvard Business Review – Liderazgo. Ed. Deusto 2002 pp42.

instituciones escolares. “Estamos en momentos de reconceptualización del liderazgo escolar”, afirmaba Antonio Bolívar hace algunos años en su artículo “Liderazgo, Mejora y Centros Educativos”, sea porque se favorecen enfoques que inducen a entenderlo como un ejercicio que va más allá del estimular inductivamente a los miembros de la organización o bien porque más que un accionar individual, se le describe como una cualidad de las organizaciones.

Constatemos entonces, que este es tal vez, el núcleo más complejo del tránsito en los estilos de dirección en nuestros sistemas escolares. Si bien la mayoría de las organizaciones educacionales pasan lentamente de un estilo de administración y gestión muy jerarquizada (asociado al origen y regulación estatal de los mismos), a otro donde los directivos escolares se les demanda que no solo gestionen, sino que ejerzan liderazgo en su organización, surge ahora, reconociendo el potencial profesional en las organizaciones escolares, un tipo de liderazgo que involucra a toda la comunidad docente.

La pregunta a responder es, ¿Por qué si a las 27 Instituciones educativas oficiales, se les asigna los mismos recursos, tienen las mismas oportunidades y amenazas del entorno, se les brinda el apoyo institucional por parte de la Secretaría de Educación Municipal. No todas obtienen los mismos resultados? ¿La diferencia la hace la gestión y liderazgo del directivo docente?

Enfoques sobre Liderazgo escolar

Un excelente ejemplo de este tipo de trabajos en español es la publicación de Mauriera (sf). Leithwood, Jantzi y Steinbackh (2003) luego de realizar un análisis de 121 artículos sobre liderazgo en cuatro revistas especializadas de gestión educativa entre 1988 y 1998, encontraron que los conceptos sobre liderazgo más tratados fueron liderazgo pedagógico, estilos de liderazgo y liderazgo transformacional. Seguidamente, otros conceptos tratados fueron: liderazgo moral, liderazgo gerencial y liderazgo cultural. Esta breve reseña ilustra la dispersión de conceptos sobre liderazgo que también abundan en la literatura sobre el liderazgo educativo. El cuadro 1 muestra las características de cada una de estas vertientes en el liderazgo en el ámbito educativo.

Tabla 2

El rol de la influencia en los diferentes modelos pedagógicos

Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
---	-----------------------------------	------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

Instruccional o pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> •Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, específicamente los directores de escuelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento experto •Típicamente, el poder ligado a la posición 	<ul style="list-style-type: none"> • Realzar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula 	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento del desarrollo estudiantil
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, pero no necesariamente sólo ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirar niveles más altos de compromiso y capacidad entre los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> •Mayor esfuerzo y productividad •Desarrollo de prácticas más hábiles 	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento de la capacidad de la organización para mejorar continuamente
Moral	<ul style="list-style-type: none"> •Aquellos que tienen roles formales de administración 	<ul style="list-style-type: none"> •El uso de un sistema de morales y valores para guiar la toma de decisiones en una organización 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión •Aumentar la participación en las decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> •Acciones justificadas moralmente •Escuelas democráticas
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> •El grupo, incluso los miembros de la organización, sin papeles administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicación interpersonal 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar la participación en decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio •Una organización más democrática
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que tienen roles formales de 	<ul style="list-style-type: none"> •El poder ligado a la posición 	<ul style="list-style-type: none"> •Asegurar el cumplimiento eficaz de tareas 	<ul style="list-style-type: none"> •Lograr las metas formales de la

	administración	•Políticas y procedimientos	específicas por los miembros de la organización	organización
Contingencia	•Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal	•Emparejar el comportamiento del líder con el contexto •Procesos expertos para resolver problemas	•Satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la organización •Dar respuestas más efectivas para alcanzar los retos de la organización	•Lograr las metas formales de la organización •Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio

Fuente: Leithwood, Jantzi y Teinbach, 2003

Liderazgo inclusivo

Entendido no en términos de posiciones o individuos señala que un obstáculo para que la escuela sea más inclusiva radica en la visión individualista del liderazgo, esa tendencia a admitir que éste está ligado a individuos particulares, que ocupan una determinada posición formal en la organización, que actúan de un determinado modo y sentido, a los que se les supone capacidad de influir en los demás y de los que se espera que hagan grandes cosas. Es una concepción “heroica” del liderazgo que, no obstante, pasa por alto que grupos de personas que trabajan juntas influyen más en lo que ocurre en las escuelas que un solo individuo, e imposibilita ver este proceso como uno de naturaleza colectiva e inclusiva, en el que están implicados todos los miembros de la escuela que hacen ciertas tareas sino en el sentido de un proceso colectivo en el que cada uno es incluido. En el caso de este estudio, y a partir de estas ideas, el Liderazgo se entiende como un proceso colectivo.

Sergiovanni (2000); Evans (2000); Greenfield (2004), plantean una interesante propuesta de ligar la práctica de liderazgo educativo con los conceptos normativos de Justicia Social y Comunidad Democrática, el liderazgo escolar puede contribuir a afianzar propósitos valiosos como la justicia social, la equidad y el aprendizaje para todos. Éstos constituyen

propósitos morales a perseguir en las Instituciones Educativas de este estudio, que remiten, por tanto, a la necesidad de un liderazgo moral. Pero así como los discursos más habituales sobre liderazgo moral se han centrado en el individuo (el líder, por ejemplo, el director) y en los valores y ética mantenidos por él referidas (González, 2003).

Furman (2004), describe en sus términos más simples, una ética de comunidad significa que directores, profesores, personal escolar, padres y otros miembros de la comunidad interesados por las escuelas, ‘se comprometen con el proceso de comunidad’; en otros términos que se sienten moralmente responsables de implicarse en procesos comunales cuando persiguen los propósitos morales de la escuela y abordan los desafíos continuos de la vida y trabajo cotidiano en las escuelas (González, 2003).

Desde esta perspectiva se piensa el liderazgo en las Instituciones Educativas de esta investigación

Furman y Shields (2003), asientan la propuesta sobre una concepción de la comunidad como un proceso o una manera de “vida ética” en una sociedad diversa); describen la comunidad, no como entidad o producto, sino como un proceso y, al tiempo, un propósito, siempre inacabado, hacia el que dirigirse: el sentido de comunidad, de conexión con otros, se basa en relaciones, que a su vez dependen de los procesos continuos de comunicación, diálogo, y colaboración y no de un conjunto discreto de indicadores tales como ‘valores compartidos’ y ‘toma de decisión compartida’ (González, 2008).

La práctica de liderazgo, por tanto, debería de estar orientada por una ética de comunidad, más específicamente de comunidad democrática. Una comunidad que abrace los ideales, valores y procesos de la democracia profunda, entre ellos

Procesos de conocer, comprender y valorar a los individuos, sus culturas de casa y las comunidades en que viven (conocerlos como individuos únicos que son y como miembros de grupos culturales).

Procesos de participación plena e indagación abierta y constructiva, creando “espacios” (desde pequeños grupos en el aula hasta reuniones de todo el claustro) para el diálogo y la deliberación, para hablar y pensar juntos.

Procesos comunales para trabajar hacia el bien común, tratando de conectar las ideas y significados generados en el diálogo, con proyectos y acciones específicas (Furman, 2004)

Como señalan Mckenzie y Scheurincch (cit. en Cambron-McCabe y McCarhty, 2005) se trata de mantener una perspectiva crítica, de vigilancia constante, que siempre plantea las cuestiones a las Instituciones Educativas de la ciudad de Palmira. ¿qué estamos haciendo? ¿Por qué lo estamos haciendo? ¿Qué valoramos? ¿Por qué valoramos eso? ¿En qué medida

son evidentes o no nuestros valores en la práctica? ¿Cómo lo que estamos haciendo afecta a todos los alumnos? ¿Lo que estamos haciendo privilegia a un grupo sobre otro? ¿Funciona para todos los alumnos, por qué y por qué no? ¿Son transparentes nuestras prácticas? ¿Es transparente nuestro liderazgo? (González, 2008)

Si el liderazgo va a ser verdaderamente inclusivo, debe promover los ideales de inclusión, democracia y justicia social de manera más general. No sólo deben los procesos de liderazgo escolar inclusivo practicar la inclusión, sino que deben también defenderla en sus escuelas, comunidades y el mundo como parte de perseguir de forma amplia la inclusión, democracia y justicia social a lo largo de las escuelas y comunidades (Ryan, 2006).

Se trata, en primer lugar, de desplegar un liderazgo organizado alrededor de un propósito común y valores comunes democráticamente acordados –los que corresponden a una escuela y currículo no-excluyente, democrático, equitativo y justo –. Un importante papel del director será facilitar aquellas condiciones que hagan posible que la visión del centro y la educación que se pretende construir sean debatidas por el conjunto de los miembros, con sus distintas voces, interpretaciones e intereses, en procesos de deliberación y negociación. En segundo lugar, es preciso mantener ligadas a las personas, estructuras y recursos en torno a esos valores y principios básicos. Eso implica para un director o directora potenciar el liderazgo de otros miembros de la organización: liderazgo efectivo puesto que deberá garantizar que tomen parte activa en las consecuentes decisiones y actuaciones sobre cuestiones organizativas, educativas, curriculares y de enseñanza.

El papel del director o directora es básico para que los miembros tomen conciencia de en qué medida se están manteniendo condiciones y prácticas organizativas y educativas no-democráticas e injustas, así como de la necesidad de transformarlas. En tal sentido, el director, por ejemplo, habrá de hacer accesible a los miembros de la comunidad escolar información sistematizada sobre que analizar y discutir lo que está sucediendo en el centro (pensemos por ejemplo, en la que se puede ofrecer a partir de la valoración de los resultados del centro aportada por las evaluaciones de diagnóstico previstas en la LOE, 2006). Promover dinámicas de análisis conjunto de la realidad del centro, qué educación se está proveyendo, qué alumnos se benefician de ella o quiénes están quedando fuera y porqué..., constituye un prerequisite con vistas a clarificar, negociar y acordar colectivamente qué valores, principios, significados y compromisos han de orientar las actuaciones organizativas, curriculares y de enseñanza en el centro, y cómo se traducirán en el trabajo entre los docentes, con los alumnos, con las familias y con la comunidad.

Con base a lo anterior, será imprescindible una actuación directiva que propicie y apoye procesos de colaboración profesional entre profesores, entre éstos y otros profesionales y miembros de la comunidad escolar que hagan posible el liderazgo pedagógico. Debido a que la autonomía y discrecionalidad docente no es sino una barrera en el camino hacia una

escuela no-excluyente. El desarrollo de relaciones profesionales de colaboración, constituye una condición y proceso organizativo sine qua non si se quiere que los valores, principios y propósitos, que se acuerden como vertebradores del funcionamiento del centro, no se queden en simples declaraciones de intenciones y puedan materializarse en actuaciones concretas en el centro, en las aulas y en la comunidad educativa.

En esta misma línea de promoción de la colaboración y el trabajo conjunto las modificaciones escolares no se pueden imponer, pues se trata de procesos paulatinos que no ocurren de la noche a la mañana, ya que atañen a cómo se re-configura el centro escolar, su compleja red de valores, creencias, normas, relaciones sociales y de poder. “En ese discurrir hacia otro modo de entender y ser escuela, el liderazgo es fundamental” (González, 2008).

González (2008) señala que se ha insistido en la importancia de que el director, el líder formal de la organización, articule, promueva y cultive una visión de lo que debería ser el centro escolar, que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, las comunique al cuerpo docente y logre de cada persona asentimiento y compromiso; se ha insistido, de la misma manera, que el ejercicio de su liderazgo el director ha de esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y orientarse a transformar sus creencias, actitudes y sentimientos.

El modelo que proponen Kouzes y Posner (2012), enfatiza especialmente en este primer requisito sobre el reto de liderar. Ambos estudiaron las mejores experiencias en el ejercicio de miles de líderes y ofrecieron cinco prácticas ejemplares de liderazgo: (I) desafiar al proceso está incluido en estas prácticas que van en contra del status quo; (II) inspirar una visión conjunta entre el líder y los demás para centrar la atención en la misión educativa; (III) permitir actuar a los demás promoviendo la colaboración y la formación de equipos efectivos; (IV) indicar el camino común orientado hacia un objetivo asimismo común y actuar de manera congruente con las expectativas de todos los miembros de la organización; y (V) “estimular el corazón” mediante el reconocimiento que el líder da a las contribuciones de las personas de la institución.

Antúnez (2011), describió los procesos formales que determinan el grado de implicación dentro y fuera de las escuelas y el papel de los diferentes actores en ellos. Precisó también que conseguir acciones propias de un liderazgo democrático y distribuido requiere de estilos y modos peculiares de llevarlo a cabo.

Hargreaves y Fink (2004), elaboraron un estudio histórico de escuelas en Estados Unidos y Canadá durante un período de treinta años. Se fijaron en el liderazgo sostenido a largo plazo, no sólo a corto, y elaboraron siete principios necesarios para un cambio duradero. En el primero defienden la idea de que el liderazgo sostenible se centra en la prioridad por

desarrollar aprendizajes duraderos. La visión va más allá de la que pone la atención preferente en los resultados de los exámenes inmediatos. En el segundo proponen que esa sostenibilidad en el tiempo incluya la elaboración de un plan de sucesión. Antes de que un director deje su puesto, la escuela necesita un plan de sucesión para asegurar que el éxito no dependa de la personalidad de uno o dos individuos. Aluden al liderazgo distribuido como modo de desarrollar capacidades específicas en los profesionales de la escuela que permitan la continuidad de los logros alcanzados en el mismo centro. El tercer principio sugiere que el liderazgo debe dejarse en manos de muchos para que los proyectos se asienten y perduren. En el cuarto proponen que la escuela debe encontrarse en una red de influencia mutua con otras escuelas. Idealmente, cuando algo funciona bien en una, es más probable que funcione bien en otra. Como quinto principio para conseguir un éxito sostenible, la escuela debe prestar atención al personal que lleva a cabo la misión de cada día. Su continuo progreso es uno de los ingredientes clave para el éxito. Mediante el sexto principio defienden que es mejor atender a las diversas prácticas originadas en el propio centro que a las estandarizadas que son impuestas desde fuera. Finalmente, en el séptimo especifican que la sostenibilidad incluye atención a la comunidad en torno a la escuela (Hargreaves y Fink, 2004, 2006).

En ella desarrollaron un perfil de liderazgo innovador basado en las prácticas de los directores estudiados, todos ellos comprometidos con el desarrollo personal del alumno y con la mejora del rendimiento escolar. Sus acciones las clasificaron en ocho áreas: (I) tenían objetivos claros para promover proyectos y normas para favorecer el trabajo en equipo; (II) habían elaborado un plan estratégico para guiar las acciones y monitorearlas (III) crearon comisiones de trabajo “ad hoc” y, en algunos casos, utilizaron las estructuras departamentales existentes con mayor aprovechamiento; (IV) interpretaron de manera progresista y flexible la normativa y regulaciones externas, así pudieron desarrollar soluciones organizativas y sistemas para hacer que las cosas funcionaran adecuadamente; (V) hubo coherencia en las acciones en toda la estructura y en los sistemas de trabajo (VI) utilizaron dispositivos de comunicación inclusiva a nivel horizontal y vertical; (VII) llevadas a cabo por trabajadores de la propia escuela para el beneficio de todos; (VIII) el liderazgo era compartido, sostenido y distribuido.

Robinson, Lloyd y We (2008), llevaron a cabo un meta-análisis sobre los efectos relativos a dos tipos de liderazgo que habían dominado el campo de la Administración Educativa. *El liderazgo instructivo*, que hace referencia a las prácticas en las que el director interactúa con los profesores analizando los resultados de los exámenes, observando las clases, planificando el currículum y favoreciendo su desarrollo profesional. Y *el liderazgo transformacional* que, a grandes rasgos, hace referencia a las características de un director que inspira a los profesores para que estén más motivados y más preocupados por la dimensión ética. Estos autores descubrieron que el efecto medio del liderazgo instructivo en un alumno era entre tres y cuatro veces mayor que el efecto del liderazgo transformacional.

En un segundo análisis, identificaron las prácticas de liderazgo que más influyen en el aumento del rendimiento escolar. Estas prácticas eran similares a nuestras ocho prácticas de liderazgo innovador en España. Entre ellas se incluía: el establecimiento de metas y expectativas; una financiación estratégica; planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículum; promoción y participación en el progreso y la formación de los profesores; y la estimulación de un clima seguro y de apoyo.

Sun y Leithwood (2012), realizaron un sofisticado análisis de tesis doctorales en el que descubrieron que el liderazgo transformacional tiene un pequeño pero significativo efecto en el rendimiento de los alumnos. En otro análisis descubrieron que tener estructuras colaborativas y dar asistencia individualizada eran las prácticas que más podían influir en los resultados de los alumnos. Los resultados del liderazgo instructivo y el transformacional no deben verse como contrarios. Prácticas formacionales como tener estructuras colaborativas o dar asistencia individualizada podrían pertenecer perfectamente al liderazgo instructivo. Asimismo, descubrimos que crear estructuras organizativas para hacer funcionar las cosas era una práctica innovadora de los directores en España.

Hallinger y Heck (2010), comunican el estudio longitudinal que dirigieron en Estados Unidos en el que analizaron equipos de líderes escolares, mejoras en las escuelas y el aprendizaje en comprensión lectora y matemáticas de los alumnos. Definieron el *liderazgo colaborativo* como “las acciones estratégicas a nivel escolar que están encaminadas a su mejora y que son compartidas entre el director, los profesores, los administrativos y otros” (p.97). Definieron también la capacidad de mejora escolar como “las condiciones escolares que apoyan la enseñanza y el aprendizaje, permiten la formación profesional del personal y facilitan medios para llevar a cabo acciones estratégicas encaminadas a una mejora escolar continua” (p.97). Descubrieron que la relación recíproca entre la capacidad de mejora de la escuela y el liderazgo colectivo era la mejor manera de encajar ambos factores. Y concluyeron que estas variables se influyen mutuamente.

Beauchamp y Parsons (2012), estudiaron la vertiente personal de la colaboración. Ofrecieron una nueva perspectiva en su estudio de cinco casos de escuelas eficaces identificadas por la Asociación de Profesores de Alberta, en Canadá. Se centraron en las cualidades personales del director: marca objetivos, llega a conocer de verdad a los profesores y les apoya, crea una familia basada en un ambiente de trabajo, celebra los éxitos y tiene en cuenta a los demás como compañeros en igualdad. Estos directores toman medidas para apoyar a los profesores, eliminan barreras y marcan altos niveles de excelencia. Al igual que en nuestros hallazgos sobre líderes innovadores, estos directores apostaban por un desarrollo profesional dirigido localmente y liderado por los propios profesores de la escuela.

Hall (2013), plantea un punto de vista teórico que aborda el problema de los cambios. Este autor revisó cuarenta años de trabajo del Modelo de Adopción Centrado en las

Preocupaciones (Concerns Based Adoption Model), que muestra diferentes grados de preocupación, niveles de uso y configuración de la innovación. Concluye sugiriendo que un cambio significativo tarda entre tres y cinco años en hacer efecto y que para un individuo es toda una experiencia personal. Sostiene que, en primer lugar, los profesores querrán saber “¿cómo me va a afectar este cambio?”. Un director con éxito tiene en cuenta estos grados de preocupación. Al principio, los profesores se mostrarán despreocupados, y más tarde, ya estarán preparados para conocer más información, aunque se mostrarán preocupados por el trabajo extra. Después, puede que vean los resultados positivos y se sientan preparados para trabajar con los demás y, finalmente, perfeccionar y mejorar el cambio. Hall defiende que se presta poca atención a la implementación. Un programa se implementa o no se implementa, pero más bien, la implementación es cuestión de grados y varía de profesor a profesor. Plantea también que se pueden elaborar diagramas que determinan cómo cada profesor lleva a cabo el programa en el aula y que indican qué están haciendo los estudiantes.

Daly y Finnigan utilizaron sociogramas para analizar la relación entre la oficina central del distrito y la escuela acerca de la confianza y del intercambio de las mejores prácticas. Las redes de confianza incluían la cantidad y la calidad de vínculos entre individuos a varios niveles de organización. Descubrieron una relación recíproca entre la confianza y la comunicación de las prácticas relacionadas con la mejora escolar.

En Inglaterra, Rhodes y Brundrett (2012) abordaron el tema, frecuentemente descuidado, de la sucesión del liderazgo y de la preparación de un nuevo líder. Utilizaron gran variedad de métodos para obtener las opiniones de directores, cargos intermedios y profesores acerca de hasta qué punto los talentos en liderazgo estaban siendo identificados y estimulados y qué podría hacerse para mejorar dichos procesos. Señalan que el desarrollo de una carrera profesional es importante para mantener a los líderes potenciales en su sitio, listos para ascender. En su estudio, estos líderes potenciales estaban interesados en emprender nuevas iniciativas, establecer redes de contactos, formarse, hacer de mentores y asistir a cursos de liderazgo. Además, daban importancia a conseguir un ambiente de trabajo en el que se sintieran valorados y apoyados por el personal de más antigüedad. Las fracturas entre la autoridad local y la escuela suponían un problema para el progreso y la retención de líderes, tal y como se puede desprender del estudio de Daly y Finnigan acerca de las redes de confianza.

Relaciones de Poder

Las *cinco bases del poder* fueron propuestas por los psicólogos sociales John French y Bertram Raven (1959), desarrollaron un esquema de cinco categorías de poder que reflejarían las diferentes bases o recursos sobre las que se apoyan los que ejercitan el poder.

- *Poder legítimo*: el poder legitimado se refiere al poder de un individuo o grupo gracias a la posición relativa y obligaciones del jefe dentro de una organización o sociedad. El poder legitimado confiere a quien lo ejerce una autoridad formal delegada.
- *Poder de referencia*: el poder de referencia se refiere a la capacidad de ciertos individuos para persuadir o influir a otros. Está basado en el carisma y las habilidades interpersonales del que ostenta el poder. Aquí la persona sometida al poder, toma como modelo al portador de poder y trata de actuar como él.
- *Poder experto*: el poder experto es el que deriva de las habilidades o pericia de algunas personas y de las necesidades que la organización o la sociedad tienen de estas habilidades. Al contrario de las otras categorías, este tipo de poder es usualmente muy específico y limitado al área particular en la cual el experto está cualificado.
- *Poder de recompensa*: el poder de recompensa depende de la capacidad del líder de otorgar recompensas materiales; se refiere a cómo el individuo puede dar a otros como recompensa algún tipo de beneficios, como: tiempo libre, regalos, promociones, incrementos de sueldo o de responsabilidad.
- *Poder de coacción*: el poder de coacción se basa en la capacidad para imponer castigos por parte de quien lo ostenta. Puede asimilarse a la capacidad de eliminar o no dar recompensas y tiene su fuente en el deseo de quien se somete a él de obtener recompensas con valor, pero bajo la forma negativa del temor a perderlas. Ese miedo es lo que, en último término, asegura la efectividad de ese tipo de poder. El poder de coacción, no obstante, tiende a ser la menos efectiva de todas las formas de poder, al generar resentimiento y resistencia.

Se destaca que el liderazgo, en contextos escolares de diversidad, también junto con la constatación de que el director puede desempeñar un importante papel de liderazgo y de que su contribución y apoyo son imprescindibles en la consecución de contextos escolares que valoren y celebren la diversidad y ofrezcan una enseñanza valiosa para todos los alumnos. Algunas reflexiones advierten que no cabe circunscribir el liderazgo únicamente al director y sus actuaciones (o no-actuaciones). No sólo porque éste no es el único que lo puede desplegar, sino también porque las ideas e ideales que puedan contribuir a desarrollar pensamientos, actitudes y actuaciones equitativas, justas, inclusivas e innovadoras en la organización no están ligadas únicamente a quien ocupa un rol formal, ni “pertenecen” a un individuo particular.

Por tanto, **un liderazgo para la inclusión escolar** en las Instituciones Educativas oficiales Urbana y Rural, ha de ser un liderazgo democrático y participativo, en el que ocupan un lugar importante las dinámicas de indagación abierta, comunicación, diálogo, colaboración, trabajo en grupo en un marco de respeto en el que necesariamente confluirán

perspectivas no siempre consensuales, a veces conflictivas, sobre las que hay que optar desde una base moral. Estaríamos, así, ante un proceso en el que las dinámicas interpersonales y de grupo son clave: escuchar con respeto, preocuparse por conocer y comprender a los otros, comunicar eficazmente, trabajar en equipo, implicarse en el diálogo continuo, crear foros en los que sean oídas las voces de todos, etc. Lo son porque en un liderazgo de naturaleza democrática los procesos participativos y las relaciones comunicativas constituyen la vía privilegiada para sacar a la luz los supuestos que subyacen a cómo construimos la inclusión en el centro escolar, y para construir, a través del diálogo, significados y propósitos compartidos sobre la misma.

La complejidad y multiplicidad de aspectos organizativos y curriculares que entraña la adecuada respuesta educativa a un alumnado cada vez más diverso personal, social, culturalmente hace que sea improbable que una única persona (por ejemplo, un director de las Instituciones Educativas del estudio, pueda proporcionar liderazgo para todo y en todas las situaciones, máxime en lo que respecta a cuestiones curriculares y de enseñanza. El liderazgo ha de ser una responsabilidad de todos en el centro. En estas coordenadas cabría preguntarse qué función le corresponde desempeñar al director, puesto que se le se reclama un papel de liderazgo y no sólo de gestión.

Conflicto escolar

A continuación se puede evidenciar los conceptos generales acerca del conflicto escolar. Estos conceptos nos contextualizan en la aplicación de la presente investigación.

Teniendo en cuenta la Ley 115 de 1994, en su artículo 138. Se entiende por establecimiento educativo o institución educativa, toda institución de carácter estatal, privada o de economía solidaria organizada con el fin de prestar el servicio público educativo en los términos fijados por esta Ley. Los cuales deben reunir los siguientes requisitos: a) Tener licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial; b) Disponer de una estructura administrativa, una planta física y medios educativos adecuados, y c) Ofrecer un proyecto educativo institucional.

Los establecimientos educativos por niveles y grados, deben contar con la infraestructura administrativa y soportes de la actividad pedagógica para ofrecer al menos un grado de preescolar y los nueve grados de educación básica.

En su momento, el Ministerio de Educación Nacional, propuso que en coordinación con las entidades territoriales y teniendo en cuenta la infraestructura educativa, se estableciera el programa y los plazos para que los actuales establecimientos educativos se ajusten a lo dispuesto en este artículo. Cumplidos estos plazos, no podrán existir establecimientos educativos que ofrezcan exclusivamente educación básica, en uno sólo de sus ciclos de

primaria o secundaria. Mientras ofrezcan un nivel de educación de manera parcial, deberán establecer convenios con otros establecimientos que desarrollen un proyecto educativo similar o complementario, para garantizar la continuidad del proceso educativo de sus alumnos.

El anterior plazo otorgado a los establecimientos educativos, se ve reflejado en la nueva ley 715 del 21 de diciembre de 2001 y expresado en el artículo 9°, se denomina institución educativa el conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o particulares cuya finalidad es prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media; la que para prestar el servicio educativo debe contar con licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial, disponer de la infraestructura administrativa, soportes pedagógicos, planta física y medios educativos adecuados; debe combinar los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje en el marco de su Programa Educativo Institucional. Las instituciones educativas estatales serán departamentales, distritales y municipales.

Mediante la directiva ministerial No. 15, del 23 de abril de 2002 y para dar cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 9° de la Ley 715 de 2001, en consonancia con el artículo 138 de la Ley 115 de 1994 y el artículo 13 del decreto reglamentario 1860 de 1994, las autoridades educativas territoriales tendrán en cuenta las siguientes orientaciones:

Los establecimientos educativos deben organizarse como instituciones educativas, con el fin de ofrecer los niveles de educación preescolar, básica y media, con un solo rector. La conformación de estas instituciones educativas requiere el acto administrativo expedido por la secretaría de educación o quien haga sus veces, el cual se entenderá como el reconocimiento de carácter oficial de la institución. En todo caso se deben atender por lo menos los niveles educativos que ofrecían los planteles fusionados o asociados, con la debida adecuación del Proyecto Educativo Institucional.

Adicionalmente, se dice que en una misma planta física no puede existir más de una institución educativa aunque haya varias jornadas, diurnas o nocturnas. En consecuencia, habrá una sola administración y, por lo tanto, las autoridades nominadoras procederán a designar un solo rector.

La jornada nocturna hace parte de una sola institución educativa y, por lo tanto, no debe tener administración o rector distinto. Cuando se requiera poner a funcionar los diferentes niveles educativos de una misma institución en varias plantas físicas, para articular la oferta educativa, la misma debe funcionar bajo una sola administración.

Cuando existan dificultades de asociación de los establecimientos educativos rurales, ya sea por baja densidad poblacional o por las distancias entre los mismos, y para garantizar la continuidad del servicio educativo, se puede recurrir a innovaciones educativas que garanticen a sus alumnos la culminación de la educación básica y media, o financiarles el transporte escolar, con fundamento en lo dispuesto en el parágrafo 2° del artículo 15 de la Ley 715 de 2001.

Con la anterior implementación de la directiva 15 del Ministerio de educación Nacional, se da la reorganización educativa de las entidades territoriales certificadas que actualmente nos rige. Las nuevas instituciones educativas, son el fruto de fusiones de establecimientos educativos rurales con urbanas, establecimientos educativos femeninos con masculinos, establecimientos educativos de diferentes estratos socioeconómicos, dando origen a nuevas culturas educativas, nuevos proyectos educativos institucionales y liderados por un solo rector, que según sea el caso de la fusión venían de ser orientados por 3, 4 o hasta 9 rectores antes de la fusión.

Con el término “conflicto” ha pasado algo parecido, en ocasiones se ha identificado con conceptos diversos, que no reflejaban de manera fiel su significado. Erróneamente se ha asimilado a “violencia”, “agresividad” o, en definitiva, a algo “malo”, cuando en realidad una situación conflictiva, si bien puede terminar resolviéndose en forma negativa (Pareja, 2002), a priori, no tiene por qué.

Complementando, Ferrigni, Guéron y Guéron (1973:32) quienes señalan como conflicto “una situación en la que dos o más actores, cuyos intereses son incompatibles o mutuamente excluyentes, se oponen en el curso de acción que desarrollan para lograr los objetivos que se originan en esos intereses”.

Se resalta la importancia de los conocimientos, habilidades y actitudes que para la atención de los conflictos escolares se consideran necesarios en la función del orientador de secundaria, a fin de colaborar en y desde la escuela para la construcción de ambientes de convivencia sana, personas pacíficas y sociedades democráticas.

Antúnez (1998), define la cultura de una organización como el conjunto de valores, significados y principios compartidos por sus miembros, manifestados en forma tangible o intangible, que determinan y explican sus comportamientos particulares y los de la propia organización. En este sentido, la cultura escolar se puede transformar en un clima de gran influencia sobre estudiantes y profesores, señalando que culturas escolares que apoyan se relacionan fuertemente con altos logros y motivación de las y los alumnos, así como con dos tipos de cultura en las organizaciones educativas: una cultura transformacional, y una cultura transaccional.

La cultura transformacional busca promover y apoyar las innovaciones, discutir temas e ideas que abran posibilidades de cambio, y se relaciona con un liderazgo centrado en el logro de los objetivos organizacionales. Este se caracterizaría porque las visiones son compartidas y desarrolladas a través de un liderazgo visionario y comprometido con las personas, lo que podría conceptualizarse como liderazgo transformacional. alta productividad y satisfacción en profesores (Tavares, 2006).

Bass y Avolio (1998), señalan que pueden encontrarse, en primer lugar, que la cultura escolar se centra en aspectos de poder y transacción, donde se privilegie la normativa y la exigencia sobre la base de estándares, lo cual llevaría a favorecer rasgos culturales que se focalizan en la formalidad, la verticalidad y la exclusión. De igual manera, se puede centrar en aspectos de participación y valoración, que permitan llevar a cabo cambios significativos para las personas, lo cual promovería la motivación, la inclusión y la satisfacción por el entorno de aprendizaje (Sarasola, 2004).

La cultura, y especialmente las subculturas, determinan supuestos acerca de qué es el conocimiento y, por lo tanto, cuál es el tipo de conocimiento que se debe privilegiar; en segundo lugar, la cultura actúa de mediadora en las relaciones entre el conocimiento individual y el de la organización, creando el contexto necesario para la interacción social; en tercer lugar, determina los procesos a través de los cuales se logra la eficacia de la organización para construir, intercambiar y aplicar el conocimiento (López, Marulanda e Isaza, 2011).

La escuela, en tanto su regularidad cultural, es una institución que debe ser comprendida como una estructura social atravesada por conflictos semejantes a aquellos que se encuentran en la sociedad; del mismo modo, responde a características de los diferentes contextos. En este sentido, la escuela debe responder a necesidades sociales, entre ellas “ser un espacio de donde prevalezca prácticas organizativas y de gestión que sean capaces de aprovechar el potencial de la diversidad en beneficio de todos” (Essomba, 2008, p.13). Es decir, debe desarrollar una capacidad de acogida de una sociedad culturalmente diversa, para ello, se necesitan nuevas formas de entender el rol del director o directora que debe gestionar un clima de cambio a partir del ejercicio de un tipo de liderazgo integrador (Azzerboni y Harf, 2010).

Autonomía

Según Kant, el hombre es la única criatura que ha de ser educada. Entendiendo por educación los cuidados (sustento, manutención), la disciplina y la instrucción juntamente con la formación.

Esta educación comienza con los cuidados elementales. En un segundo momento, el autor habla de la disciplina y que hoy se llaman límites, a pesar que están tan desdibujadas.

Aparece la instrucción, aspecto central en el que desemboca la disciplina. Finalmente, Kant habla de la formación. Se trata de los efectos que todo lo anterior produce en cada uno de los sujetos de la educación. Pero la formación también alude al posicionamiento ético del sujeto ante el mundo: a como asume su responsabilidad ante ese mundo, a como se hace cargo de sus actos, de su situación resultantes del ejercicio de su libertad de decisión. Se podría decir que la educación imprime carácter, por los cuidados, la disciplina y la instrucción no se pasa sin que dejen su marca, y en esos recorridos el sujeto toma posiciones: se forma.

Lo anterior, permite establecer el vínculo educativo como el núcleo fundamental de la educación y es lo que hace que el alumno se vincule con el aprendizaje y es fortalecido por el Amor, la Pasión de los directivos docentes (léase Rector) para el desempeño adecuado del liderazgo y de esa forma lograr manejar de una mejor forma los conflictos presentados en la Institución educativa.

Metodología

La presente investigación es de tipo descriptivo, dado que se describen los estilos de liderazgo de los Directivos Docentes de dos Instituciones Educativas de la ciudad de Palmira, en la resolución de los conflictos escolares de las dos Instituciones Educativas. Se enmarca en el campo no experimental y de corte transversal, toda vez que se realizó en un solo momento en el tiempo. Es de enfoque cualitativo. Este enfoque permite obtener los datos directamente de la muestra escogida, lo que facilita hacer revisiones en caso de que sea necesario. Según Hernández Sampieri, el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de datos para responder preguntas de investigación y probar hipótesis planteadas previamente.

Población y muestra

La presente investigación se realizó con la comunidad educativa de las Instituciones Educativas Urbana y Rural de la ciudad de Palmira.

Instrumento

Para la recolección de los datos se realizó una entrevista abierta con las rectoras de la Institución Educativa Urbana y Rural orientada a identificar las competencias laborales del directivo docente, contemplando cuatro categorías de preguntas durante la entrevista: datos de identificación de la rectora o del directivo docente, experiencia profesional y trayectoria docente, consideración de casos pertinentes a la investigación y factores exitosos o estrategias implementadas.

Procedimiento

La información se recopiló de la siguiente manera:

- ✓ La entrevista grabada a la rectora de la Institución Educativa Urbana.
- ✓ Transcripción textual y detallada de cada una de las respuestas dadas por la rectora.
- ✓ Análisis de cada respuesta
- ✓ Se entrevistó a directivos docentes (Coordinadores), 1 (un) docente, 1 (un) padre de familia, 1 (un) estudiante, 1 (un) egresado y un grupo focal con el fin de validar las competencias laborales y situaciones puntuales encontradas en la entrevista inicial. Total de 7 entrevistas.

- ✓ Revisión detallada de documentos que soportan algún o algunos casos específicos, relacionados en las entrevistas.
- ✓ Se repiten todos los puntos anteriores con la Institución Educativa Rural.
- ✓ La entrevista grabada en video - cámara a la rectora de la institución Educativa Rural.
- ✓ Transcripción textual y detallada de cada una de las respuestas dadas por la rectora.
- ✓ Análisis de cada respuesta
- ✓ Se entrevistó a directivos docentes (Coordinadores), 1 (un) docente, 1 (un) padre de familia, 1 (un) estudiante, 1 (un) egresado y un grupo focal con el fin de validar las competencias laborales y situaciones puntuales encontradas en la entrevista inicial. Total 76 entrevistas.
- ✓ Revisión detallada de documentos que soporten algún o algunos casos específicos, relacionados en las entrevistas. 12 entrevistas en total.
- ✓ Comparación de los resultados obtenidos en las dos instituciones educativas.
- ✓ Sistematización de los resultados.

En esta investigación, se realiza, un análisis cualitativo, orientado a identificar las competencias laborales de los directivos docentes (Rectoras), que facilitan el liderazgo en el ejercicio de sus desempeños y la contribución de estas en la disminución de los conflictos escolares y por ende el mejoramiento de la calidad educativa en sus instituciones.

Resultados

Hallazgos sobre el conflicto en dos instituciones educativas del municipio de Palmira.

A continuación se presentarán los conceptos sobre el conflicto que tienen los miembros de la institución educativa oficial regentada por una religiosa. Un primer aspecto a señalar es que todos coinciden en afirmar que el conflicto se presenta cuando dos partes no se pueden poner de acuerdo, se da por la falta de tolerancia frente a la diferencia del otro, es todo lo que impide un buen desarrollo integral, tanto en lo académico como en la formación como personas y que afecta el sano equilibrio y la buena educación.

Para las estudiantes el conflicto es algo que se da entre estudiantes, entre docentes, docentes y estudiantes. Las estudiantes manifiestan que el conflicto entre ellas se puede manifestar a través de peleas, cachetadas, mechonazos y puede ser dentro o fuera del colegio; los altercados estudiantes – docentes, es algo que casi no sucede y cuando se presenta, se soluciona siempre de la manera más pertinente. Por su parte, para los directivos de la institución educativa el conflicto con los estudiantes se presenta cuando se paran mucho en el salón de clase o no dejan dictar la clase, pero no lo consideran como grave.

Es importante señalar que para otros miembros en esta institución casi no hay conflicto; por el contrario afirman que las niñas son muy colaboradoras y compiten porque son líderes, consideran que no han tenido conflictos graves y que las estudiantes, independientemente de su estrato social, son muy cálidas. Adicionalmente, que los docentes y los directivos tratan a las niñas como seres humanos y por eso no se dan conflictos tan graves y ejemplariza, que tiene niñas con conflictos, pero al momento de dialogar ellas cambian.

El padre de familia enfatiza: “en la institución educativa, no es llamada a hablar de conflicto, resalta los principios institucionales, el acompañamiento de los padres de familia, el saber llevar el uniforme y el buen nombre en todos los sentidos (Good will)”.

Se presentan formas de prevención a los conflictos como, aprender a comunicar siendo diferentes, poder dialogar en medio de la diversidad. Todos los conflictos hay que atenderlos y de una u otra forma y en algún momento llegan a la rectoría. Finalmente, la rectoría tiene que intervenir y ser el puente, el mediador, el conciliador de esos conflictos, manifiesta la Rectora institución educativa urbana religiosa.

Por su parte, en la institución educativa oficial rural, se encuentra que el conflicto escolar se asocia a situaciones que se dan de acuerdo a circunstancias, condiciones, al contexto cultural y a las familias que manejan. Se asume que el conflicto es innato en todo ser humano y se da por diferencias de opinión o puntos de vista, de credo, el cual puede ser físico o verbal. Se resalta que ningún colegio está exento de tener los problemas que aquejan a nuestra sociedad, en general. Igualmente, se compara el contexto que maneja la parte urbana, la cual es distinta con lo rural.

En esta institución educativa rural, también se considera que el conflicto escolar se da entre todos los miembros de la comunidad educativa, incluidos agentes externos. Se resalta el conflicto escolar entre educando – educando, a través del matoneo o bullying y el conflicto entre padres de familia y educando, por no propiciar un proyecto de vida en sus hijos que incluya la educación superior y así ofrecerles una mejor calidad de vida en el futuro. Además, las directivas enfatizan que tienen mucho conflicto en la institución, porque son de estrato bajo (0 y 1); están en la zona rural y las familias no tienen educación, siendo la mayoría analfabetas. Consideran que más que el conflicto, lo más importante es darle solución, es atender al niño, al padre de familia, al profesor. “Se resalta que a veces el conflicto se nos sale de las manos... no es posible manejar tantos problemas... porque si nos inmiscuimos mucho dentro de la parte interna de la familia... nos acarrean otros problemas”, afirma la rectora Institución educativa rural.

El personero escolar de esta institución afirmaba que por no dialogar se da mucho problema en la institución y que el conflicto escolar son la cantidad de problemas que

tienen los estudiantes y la institución. Por su parte el padre de familia considera que el conflicto es lo normal de una institución y manifiesta que no se presenta matoneo, drogadicción ni violencia. Lo asocia con niñas embarazadas, pero considera que es ajeno a la institución.

El grupo focal de estudiantes expresan que el ideal es que los porteros no dejaran entrar navajas, revisaran maletines y aceptan que en el colegio se ven las drogas, las cuales se consumen en los baños y hay niños que las comercializan, en general se hablan de armas blancas y afirman que se presentan heridos.

Paralelo sobre el conflicto en estas dos instituciones educativas.

En primer lugar es interesante resaltar que se tiene el mismo concepto de conflicto referido al desacuerdo y la falta de tolerancia entre dos partes. Sin embargo, cuando se hace referencia a la manera como se expresa el conflicto en estas instituciones sí encontramos diferencias. Así, en la institución educativa regentada por una religiosa, el conflicto está referido a disputas entre estudiantes, peleas y desavenencias entre los miembros de la institución. Por el contrario, en la institución educativa rural el conflicto referido tiene connotaciones más complejas. El uso de armas, el consumo de drogas, la disputa con los padres de familia, tienen una mayor presencia y definen las dinámicas de convivencia de la institución. ¿Qué hacen las rectoras frente a esto?

Para comprender el accionar de las rectoras frente al conflicto, es importante, primero saber que piensan frente al conflicto mismo. Por lo tanto, para la rectora religiosa el conflicto se presenta entre padres de familia, docentes con padres de familia, docentes y directivos y entre las niñas, que es al que más se le da relevancia y menciona: “afortunadamente no son tantos... y que más bien viven en paz y los que se presentan son por malos entendidos y a través de las redes sociales”. En cuanto al conflicto con padres de familia, considera que se presentan porque: “se sienten incomprendidos, ya sea por que presentan reclamaciones en tonos no muy adecuados o porque los docentes los reciben con dos piedras en las manos. Sin embargo, no son muy frecuentes”. Por su parte, la rectora de la institución rural, solo considera el conflicto entre docentes y con los estudiantes; en ningún momento contempla a padres de familia y directivos docentes.

En el caso del conflicto docente y estudiante, la rectora religiosa considera que: “se dan por incompreensión de unos y otros y que sin ser muy graves, son los conflictos que se presentan con mayor frecuencia”. Mientras que para la rectora de la zona rural se presentan por *diferencia de la pedagogía de los docentes y el nivel de exigencia de unos y otros*. Adicionalmente, en cuanto al conflicto entre docentes, considera que se presenta por diferencia de pensamiento y de pedagogía entre los docentes de régimen 2277 y 1278 y

además, *hay unos que la van con unos y otros que no*. En este último punto, la rectora religiosa no menciona nada al respecto.

Diferencias entre el Liderazgo Laico y el Liderazgo Religioso.

A continuación se presentan los conceptos que tienen los diferentes actores de la institución educativa religiosa, sobre la posibilidad de que la rectoría de la Institución educativa pasara de ser regentada de una religiosa a un laico.

Inicialmente desde lo legal y en general, se resalta que las rectoras dentro de las posibilidades legales han sido religiosas, y hasta hace unos diez años por medio de los concordatos era posible que las entidades religiosas oficiales se les permitiera nombrar con el aval del Ministerio de Educación Nacional y de las Secretarías de Educación las rectoras.

Hoy en día, las rectoras deben cumplir con la normatividad de ser rectora en propiedad por medio del concurso de la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC. Y, posteriormente, al ser rectora en propiedad se puede aspirar a un traslado, como en el caso del convenio interadministrativo entre la gobernación del Valle y el municipio de Palmira. Por lo tanto, cuando en las convocatorias de los concursos mencionados, las religiosas no alcanzan los resultados para acceder a los cargos de directivos docentes, rectores en este caso, se presentan situaciones como la de varios colegios que tradicionalmente han tenido esta orientación de hermanas de religiosos en el sector oficial, se pierdan por este motivo. Así, en el mediano plazo no se sabe que pueda pasar con el reemplazo de la actual rectora y tener una hermana con todo su perfil legal que pueda continuar con la institución educativa oficial. Lo anterior desde el punto de vista legal.

Ventajas y desventajas de tener a una religiosa como rectora.

En cuanto a las ventajas, se resalta la gestión de la actual rectora y de alguna manera se cuestionan que no haya más instituciones regentadas por religiosas. “Es una ventaja, y yo pienso que cuando la Secretaría de Educación hizo las fusiones, cometió un error con nosotros, porque fusionó tres comunidades religiosas, cuando debió haber proyectado las tres comunidades religiosas, para que se convirtieran en centros e irradiaran a las demás instituciones, lo que se hizo aquí fue fusionar tres instituciones religiosas diferentes”.

Manifiesta la Coordinadora de la institución educativa urbana. “Los religiosos son muy organizados, son consecuentes con lo que ellos mismos predicán, con su discurso, con sus valores, y uno lo puede ver. Definitivamente los valores, los principios, la organización son muy importantes en una institución y sobre todo en una institución educativa de formación”. En este caso, “el hecho de que ellas sean religiosas es una ventaja para nosotros, muchas veces hemos tenido dificultades lógicamente como seres humanos y he ido a buscar otras instituciones y la verdad es que siempre me devuelvo por la misma razón, porque me gusta más un rector religioso, que un rector laico. Por lo tanto, si a mí me tocara

con un rector que no fuera católico, no podría trabajar en llave con él. Yo tengo una fe profunda en los valores, en los principios, en Dios, soy católica y las niñas saben eso”.

Para la Docente de la institución educativa urbana: “una religiosa tiene una disciplina más estricta, por la forma en que ellas piensan hay cosas que no se pueden salir del entorno. Con un laico hay más flexibilidad”. Se resalta el manejo de la parte económica por parte de la rectora, lo cual contribuye mucho al progreso de la institución, y lo compara con otros rectores que les puede faltar más disciplina en ese aspecto.

Adicionalmente, menciona su compromiso por la defensa de los derechos de los niños, ella como abogada lo tiene claro, porque ella es demasiado pegada a la norma, y comenta que “*ese hábito inspira mucho respeto para toda la comunidad*”, y ellas son muy organizadas, de muchos proyectos, de muchas acciones y lo bueno es que aquí se ven las acciones, en otros colegios, no. El docente se pregunta, ¿por qué a nuestra institución educativa le llegan recursos, y por qué a los otros colegios no? ¿Por qué a nosotros se nos llena la institución de niñas pidiendo cupos y los otros colegios no? dicen que la hermana es acaparadora, ella no sale a buscar ningún cupo, aquí llegan los padres a buscarlos. “Los mismos docentes siempre estamos insistiendo, vea tengo dos recomendadas, tres recomendadas, por favor, aquí no tenemos antes donde colocarlas, entonces yo creo que se ha hecho una excelente gestión, ella es una gran gestora, ella es una gran docente”.

El Padre de familia de la institución educativa urbana, argumenta:

“Si, es una ventaja, porque ellas como hermanitas de la Anunciación, tienen unos principios morales, que nosotros los laicos no los manejamos y ellas le dan un manejo diferente a la buena formación, a la cultura que tratan de darle a las niñas y el laico busca intereses propios”. Aquí no hay interés propio, aquí hay interés de toda la comunidad educativa, por lo tanto pienso que ellas deben continuar con éste manejo. Se resalta “como hace varios años en la administración de un exalcalde, se pretendía que la institución educativa, pasara a ser una institución mixta y ser manejada por un laico, y la misma comunidad palmirana no permitió que se llevara a cabo, lo cual hubiese sido un caos, quizás hubiese terminado como unas cuantas instituciones que hoy han perdido el prestigio y la credibilidad, para nosotros los padres de familia y los palmiranos”.

En la entrevista con la egresada del año 2013 de la institución educativa urbana, manifiesta que “las hermanitas de la Anunciación, son el alma del colegio, yo no digo que un laico no pueda impartir educación de calidad o una formación humana integral, porque sí, pero la institución se ha caracterizado por llevar esa semilla religiosa, esa semilla espiritual, que te forma, que te ayuda, aún en personas que no son católicas. Y puntualiza: “Yo tuve compañeras que no eran católicas y eso no les impedía absorber una reflexión, no les impedía canalizar un poquito la información y el mensaje que llevaban las hermanitas, para mí las hermanitas garantizan una parte vital de la formación que es la espiritualidad”.

En la entrevista a un grupo de estudiantes, ellas manifiestan:

- ✓ “En varios colegios los rectores, no son hermanitas, sino que son personas civiles, entonces, si cambiaría mucho, porque ya no serían las Eucaristías, no sería como el colegio con el espíritu de Dios y esas cosas, sino que sería un colegio común y corriente, un colegio que sólo tú vas a estudiar, a compartir con otras personas”.
- ✓ “A mí me parece bien que una hermana sea una rectora, ya que ella guía al colegio con más espiritualidad, es mi opinión”. “Es muy respetuosa”.
- ✓ “Al ser religiosa ella es más respetuosa con nosotras, nos enseña más a orar y a estar bien, a orarle más a Dios y...”
- ✓ “Ella es una persona muy respetuosa, es una persona que no es muy carismática y que todo el mundo esté con ella obvio que no, pero ella también es muy comprensiva, cuando uno tiene problemas, por ejemplo las niñas sancionadas, ya han sido porque han tenido muchísimos problemas”.

Los anteriores actores, también expresan las desventajas de no tener una religiosa como rectora.

Para la coordinadora de la institución:

“Que la rectora no fuera religiosa, sería una pérdida muy lamentable, “yo pienso que allí en esa parte el estado comete el error, porque las comunidades religiosas son supremamente organizadas”. “Hace poquito salió en la prensa que ninguna institución educativa del municipio de Palmira que había pasado la prueba de infraestructura, yo a esta institución no le veo que más puede tener y eso se debe a la gestión religiosa, a la gestión de las hermanitas rectoras, y se debe a los padres de familia por qué, aquí a la asociación le aportan el dinero que se necesita, porque todo lo ven, nosotros cuando salimos para las vacaciones, siempre encontramos que la hermanita rectora, la de ahora o las de antes, siempre le invierten a la planta física, entonces aquí nosotros no nos quejamos porque tengamos problemas de infraestructura. Se puede evidenciar, yo tengo mi oficina y es una oficina cómoda, que estoy convencida de que en las otras instituciones el coordinador tiene que legislar o estar allí desde cualquier lugar que le pongan en un momento dado, nosotros tenemos las comodidades, los docentes tienen sus comodidades y lógicamente que a las niñas se les entrega lo mejor para que ellas sepan que ellas tienen derecho como estudiantes que son, a tener un excelente lugar de estudio, como es el colegio nuestro”.

Por su parte la docente considera: “que se perdería mucho de la disciplina, porque generalmente cuando uno no está en la parte religiosa, uno no es tan disciplinado, podríamos llamarlo así, tan cerrado, porque aquí de todas maneras hay cosas que son muy cerradas y son inamovibles, uno como laico tiende a ser un poquito más lapso”.

El grupo de estudiantes de la institución educativa urbana, expresan las siguientes apartes:

- ✓ “yo soy católica y no me gusta mucho la misa, pero yo voy, normal. Cuando yo estudiaba en otra institución educativa oficial, uno se siente como más libre”.

Mientras que para la personera en entrevista individual, manifiesta “para mí no creo que habría una gran diferencia, porque creo que la hermanita a pesar de ser muy religiosa, ella digamos que no trata de meterle la religión a las demás por los ojos, ella es muy respetuosa en ese sentido, porque ella piensa, que cada uno tiene libertad de expresión, entonces hay muchas niñas aquí que incluso son ateas, que no creen en Dios, entonces yo creo que algo de lo religioso no afecte mucho a nuestra institución educativa. Yo creo que es la moral y muchas personas religiosas se caracterizan por tener una moral más arraigada y otros que no lo son. Entonces yo pienso que si un rector manejara el colegio que no fuera religioso, tal vez se podría dar que tendría una moral menos fuerte y por tanto se producirían, digamos más desigualdades o cosas así, creo que eso sería como el cambio que percibiría”.

Por su parte la rectora religiosa de la institución educativa urbana, manifiesta su experiencia al llegar a instituciones, donde nunca hubo una religiosa, unas instituciones totalmente laicas y al llegar allí como rectora, expresa que se van logrando pequeños avances, pero eso es de años. Presenta como testimonio, la primera vez que llegó como rectora encargada a una institución:

“De las cosas que había que esperar era que salieran las promociones de alumnos de décimo y de once, los que venían con el sistema anterior. A pesar de ser jóvenes ya no iban a cambiar, para uno lograr el cambio en los estudiantes tenía que tener paciencia y llevarle la idea a los grados diez y a once, y empezar a cultivar abajo, entonces imagínese mientras esto suceda”.

Otro punto importante que considera es el de ir convenciendo a los maestros. “En esas instituciones donde uno llega como rector nuevo y que no han tenido ningún tipo de formación ética, ni la base de ellos es la disciplina, ni la organización, ni lo religioso, es importante, irlos convenciendo de una manera muy sutil sin entrometerse uno en sus vidas ni en sus conciencias, pero irlos metiendo en que es importante, la formación espiritual, ética de los estudiantes y eso yo creo que uno lo logra en por lo menos unos diez años”.

Y la rectora hermana religiosa resalta que en la actual rectoría, lo que pasa es que cuando ella llega a la institución educativa oficial urbana, ya han pasado esos diez años y esto es el fruto de todos estos diez años. Y expresa que Instituciones que en este momento puedan estar en dificultades pueden empezar, pero los primeros años es una lucha muy dura, porque los estudiantes mayores ya ellos tienen otra idea de la vida y muchos de los maestros todavía no se convence de primera que hay que empezar a cambiar, por lo tanto, aquí en la institución educativa se ha dado un proceso ya de décadas. Ahora, en forma visionaria argumenta:

“Mire lo que va a pasar y eso si me va a tocar a mí, en el último año se han ido casi diez profesores de los antiguos por la edad, y están llegando los nuevos. Imagínese el reto, porque los que se fueron han sido el fundamento de este proceso, han sido los que creyeron en el proyecto, han sido los que pusieron aparte de la academia, pusieron la disciplina, pusieron lo espiritual, pusieron los valores, ahora nos empiezan a llegar personas que tenemos que empezar a mirar cómo se van a impregnar del espíritu de nuestra institución educativa y cómo van a asumir esto y como le van a seguir dando viabilidad, mire el reto que hay, ese pedacito si me toca a mí”.

Por su parte, en la Institución educativa oficial rural que no es de carácter religioso, manifiesta la Rectora, que no sabe hasta qué punto la parte religiosa y, reconoce claro que ayuda muchísimo, es una herramienta valiosísima, los valores que uno puede inculcarle a los estudiantes. Pero, hoy en día tenemos la libertad de cultos, tenemos la democracia, tenemos la libre participación, tenemos la libre expresión, por muy religiosa que....

La rectora de la institución educativa rural, ejemplariza de la siguiente forma: “Una se pone en el lugar de que yo fuera monja. “Yo puedo ser monja, pero yo no puedo entrar a interrumpir procesos que ya están dados por la ley, que todo el mundo los conoce, la normatividad, yo puedo ser monja, y yo no puedo obligar a los muchachos a que hagan lo que yo quiera, no. Eso tiene que ser dentro de una flexibilidad, dentro de unos acuerdos de convivencia, dentro de un contexto, porque es que hoy en día uno no puede estrellarse con los muchachos, hoy en día hay que saber llegarles de una manera muy cautelosa, y manejarlos con mucha psicología. Yo puedo tener mis principios religiosos, pero yo no puedo metérselos a los muchachos por los ojos, ni a los papás, tengo que tratar a través de mis principios tratar de ayudar e irradiarles a mi comunidad esos principios, de una manera continua pero sin entrar de atropellar sus principios doctrinales ni sus valores morales. Aquí se respeta al testigo de jehová, al evangélico, al que no lo es, al que es cristiano, todo eso. Pero de toda forma la normatividad que dice el manual es para todos”.

La Coordinadora de la institución educativa rural, expresa en la entrevista: “No, lo religioso no tanto, No. Yo admiro mucho a la rectora de otra institución educativa oficial..., ella no es religiosa, pero admiro mucho ese sentido de pertenencia, esas ganas de salir adelante y escucho de ella que va a todas las sedes, se turna y va todos los días o al menos una vez a la semana. Resalta, en cambio yo no he tenido acompañamiento, los mismos profesores le pueden decir, yo no he tenido acompañamiento, afirma”. El todo es la presencia, la presencia del directivo es tan importante. Y recuerda gratamente: “yo tuve en la anterior institución educativa oficial, cuando siempre me acompañaba don... rector de esa institución, era mucho mejor la disciplina, el acompañamiento de él fue valioso”.

Para el docente entrevistado de la institución educativa rural le es indiferente si es o no religioso, lo que realmente le motiva o le desmotiva no son los directivos, son los muchachos, son los educandos. Y afirma, cuando yo digo que ellos me motivan o me

desmotivan es como un grito en el vacío, querer uno hacer cosas y la gente dejarse o no, percibir o no creerle a uno. Y ejemplariza:

“Quizás es muy satisfactorio para mí, como un estudiante, hoy precisamente un egresado estudiante de acá. Me dice, hola viejo Profe estoy en el SENA, voy a entrar a Colombina en el Cauca, que me van a vincular, gracias por las clases de física; estudié neumática”.

Por su parte el Estudiante y personero para el año 2014 de la institución educativa rural, afirma:

“Yo diría que sí influye, porque a una persona religiosa, uno como ciudadano le va a tener como mucho más respeto. Y compara “ver a la rectora que hoy tenemos, a ver a una religiosa, yo creo que más respeto le van a tener a la religiosa, ¿quién sabe porque?. Yo creo que se va a sentir como más respeto, yo diría por el mayor acercamiento que se tiene a Dios”.

El Padre de familia de esta institución educativa rural, considera que:

“Respetando las religiones, habemos unos que somos cristianos, otros que son pentecostés, o que tienen otras creencias religiosas, entonces sería como infringir la ley, someterla a una ley de religión. Porque si viene de una sacerdotisa o de un padre va a querer que se aplique el contexto de acuerdo a su creencia. Si viene un ateo que no cree en el padre creador, va a meter un cuento diferente”. Y concluye, “necesitamos no más que el grupo educativo de docentes lleven las cosas para un mejor desarrollo educativo, y que la rectora actual, se ponga más de frente a la institución para el mejoramiento académico y del comportamiento de los estudiantes”.

Finalmente, el Egresado de la institución educativa rural, comenta:

“Sí, yo creo que este es un punto que uno analiza mucho. Si tú ves en un punto religioso hay iglesias católica, cristiana, enfocándome más en el lado cristiano, yo creo que las personas, si un rector fuera cristiano, maneja más el tema de valor, la parte espiritual. Entonces, yo creo que la gente que es así, trabaja mucho en el ser humano esos principios, el principio del respeto, la solidaridad, compañerismo, honestidad, yo creo que eso influenciaría mucho, demasiado porque una persona espiritual piensa muy diferente a una persona digámoslo no espiritual.

Si hablamos por el lado católico, sería más religioso; si fuera cristiano sería más espiritual, yo creo que ahí está la gran diferencia. El egresado, pone un ejemplo: “si el rector de tal institución Urbana, que son religiosas, se manejan como tal la parte de disciplina, cualquier egresada de la Institución Educativa Urbana va a decir que las señoras allá son muy exigentes, imponen disciplina, son muy rígidas en su clase, entonces yo creo que se limita mucho a la parte técnica y eso ya generaría más conflicto, el estudiante se vuelva más rebelde, como que de pronto vea esa figura autoritaria y no quiera como hacerle caso. Por el lado espiritual, si un rector fuera un rector cristiano, yo creo que las personas cristianas, que he conocido, son más espirituales, trabajan más el ser humano, el espíritu, que tenemos un

Dios, que nacimos para amar. Entonces, si hay una diferencia entre lo religioso y lo espiritual”.

Influencia del Genero en la disminución del conflicto escolar en las instituciones educativas oficiales urbana y rural.

En la institución educativa oficial urbana regentada por la hermana religiosa, presenta la modalidad femenino. La coordinadora de la institución manifiesta que no sabría si disminuiría el conflicto, ya que por su experiencia laboral, se desempeñó como Coordinadora de una institución mixta y también se manejaba muy buena disciplina como la que se presenta actualmente en la institución educativa oficial religiosa. Lo que tiene que ver independientemente es la disciplina. *Una apreciación muy personal, pienso que el Estado con esa norma del libre desarrollo de la personalidad, se nos ha tirado todo.* Porque de todas maneras hay padres muy permisivos y entonces el padre pretende que el estudiante venga a hacer al colegio lo que quiere y no puede ser así, porque nosotros en la institución estamos es por el bien común y no por el bien individual, eso se le olvida al padre de familia y se le olvida también a los que legislan. “En nuestro caso, nosotros en el colegio todavía podemos manejarle a las niñas, su personalidad, les podemos manejar todavía esa seguridad de sí mismas, la disciplina. Para nosotros, es supremamente importante la disciplina”.

Y reitera: “cuando usted en una institución deja caer la disciplina, se le cae todo lo demás; cuando el niño tiene derecho a hacer lo que le da la gana, porque el adulto se lo permite, ese niño no tiene una posición social, y recuerde que el hombre es un ser social por naturaleza y que el hombre fue creando unas normas y estableciendo unos parámetros y unas líneas para poder vivir en sociedad y nosotros estamos trasgrediendo todo eso, en pos de una felicidad individual y personal, estamos permitiendo que esos lineamientos y esos márgenes cada vez sean más amplias y por eso se presentan situaciones complejas de resolver. “En la medida en que usted como individuo piense individualmente a usted no le importan los demás, entonces usted está en pos de su felicidad y no le importa si el vecino está bien o está mal y eso es lo que está llevando al caos a nuestra sociedad. Finalmente, considero que ese es uno de los grandes errores que tenemos y ese es un error que está en manos del Estado solucionarlo”.

Para la Docente de la institución educativa oficial religiosa, en cambio su forma de pensar ha cambiado hace poco porque hace tiempo no pensaba de esa forma. La docente recuerda:

“Cuando estaba en mi otro colegio, porque todavía lo considero mío, yo pensaba que era muy bueno tener niños y niñas en un colegio, pero sí veía mucho conflicto amoroso, mucho conflicto de las chicas, y la competencia por los chicos. Y compara, aquí no se ve tanto eso,

aquí y reitera, eso me ha parecido increíble y totalmente fuera de lugar, las niñas aquí todo lo hacen, las niñas son unas líderes innatas. Entonces, como aquí no hay hombres que le carguen a una las cosas, entonces, ellas tienen que hacerlo todo, ellas se vuelven Autónomas, ellas son líderes, ellas todo lo hacen, aquí se funciona con todo, aquí las chicas son las que funcionan. Tú como maestra le dices, tienes que hacer tal cosa y las niñas te dicen bueno y al momentico Aparecen porque las niñas así lo hacen, eso no se ve en otros colegios, ese conflicto de... No viene ella, no viene El, yo no estoy. Los muchachos en ese aspecto están menos involucrados que las niñas. Ellas se toman más en serio esto, además las niñas disciplinariamente se pueden manejar mejor, son más organizadas”. Continúa recordando que;

“En el colegio mixto, todo el tiempo había que pelear por el aseo y cuando llegó a la institución vio un colegio tan limpio, unos salones tan organizados. Y con sorpresa recuerda. Como le decía la coordinadora “están necias hoy y yo decía.. Ay Dios cómo así. ¿Cuál es la necedad aquí si yo vengo de un colegio que hasta para hacer la formación había que pelear”.

Al respecto se entrevistó a una segunda Docente de la misma institución educativa oficial religiosa, que por el contrario de la anterior docente manifiesta lo siguiente “No, eso es lo que yo más he querido, que este colegio sea mixto (risa), yo sí quisiera, yo trabajé con un colegio mixto ocho años y fue una experiencia bellísima, equilibra mucho, tanto a las niñas como a los niños el compartir en ese espacio mixto, equilibra mucho al ser humano y a veces en espacios donde solo son niñas o solo niños, cuando comienza ese cambio hormonal, a veces ellas tienden a confundirse, pero cuando hay niños, ellas como que más fácil identifican. Obviamente trae otras consecuencias, pero a nivel intelectual, me encanta trabajar con los muchachos, son más desordenados, no llevan cuadernos, pero ellos son más dados a producir y a innovar, en cambio nosotras las mujeres tenemos toda la capacidad, pero cuando nos sentimos retadas por el hombre producimos más, entonces yo digo que a nivel ya de producción intelectual, sería excelente”. Manifiesta:

“En cuanto a la disciplina sería complejo, porque siempre se da que las relaciones, que los novios, pero yo creo que eso es algo, que si uno ya desde pequeños los tiene no hay problema”. Por ejemplo ese proceso que empezó a llevar en la Sede de Primaria y si se hubiese continuado acá, yo le aseguro que nosotros hubiéramos podido tener un buen colegio mixto. Y lo soporta diciendo:

“Los seres humanos, nos acostumbramos a la norma y a respetar, pienso que podrían haberse dado noviazgos y todo lo que usted quiera, pero yo creo que no hubiese habido conflicto, a mí me gustaría mucho que fuese mixto la institución. Siempre le he manifestado a la hermana Rectora, que quisiera que hubiesen niños acá en la Institución ”.

Por su parte el Padre de familia de la institución educativa urbana religiosa, considera sobre la modalidad que:

“Dentro de los principios no hemos visto la viabilidad de convertir el colegio en mixto, y la Institución Educativa Urbana, es manejado por las hermanitas de la Anunciación, su prioridad es el manejo de niñas y dentro de los libros que hacen historia, se creó única y exclusivamente para niñas, y así se donó el lote que hoy tenemos como Sede principal, donde está levantada la planta física de la Sede principal”.

La Egresada del año 2013 manifiesta sobre la modalidad de la institución educativa urbana religiosa, que:

“La estructura del colegio siempre ha sido orientada a formar mujeres, sería un cambio que personalmente consideraría más bien brusco, un poquito traumático, porque creo que sí, la entrada de los hombres, es como si a un colegio de hombres les llegan mujeres de un día para otro, es un cambio grande. Por qué cambian las relaciones entre los estudiantes, cambian la forma como los profesores se relacionan con los estudiantes, no es lo mismo un profesor hombre, hablándole a hombres, a un profesos hombre hablándole a damas. Entonces, creo que sí movería un poquito toda esa parte de relaciones, no creo que a futuro genere un cambio, creo que en un primer momento sería un impacto, pero a futuro en la formación, así como se forman unas mujeres integrales, se pueden formar unos hombres integrales también”.

La egresada resalta No, porque no estamos hablando de que formemos hombres o formemos mujeres, es formémoslos a todos, lo que pasa es que viene una tradición y a veces es muy difícil cambiar de paradigmas, no quiere decir que un colegio mixto tenga menores posibilidades de formar excelentes personas como lo tiene solamente un colegio masculino o como los tiene un colegio solamente femenino, sino que en sus ideales, en su trayectoria y en la experiencia que se adquiere en esa trayectoria, ya tienen cancha, sobre cómo manejar determinados sectores, entonces es más difícil, no es imposible, si en nuestra institución educativa religiosa entraran hombres, en el momento sería un impacto por todo eso de relaciones que te dije ahora, o sea cambiaría totalmente, pero yo creo que a futuro, en vez de formar mujeres integrales solamente, formaríamos mujeres y hombres integrales.

La egresada concluye, Yo creo que el conflicto aumentaría, porque si hay conflicto entre círculo de amigos, cuando ni siquiera están en el colegio, sino que están por fuera y eso que está afuera, llega al colegio, qué pasa cuando traemos eso de afuera y lo metemos directamente en el colegio, los conflictos van a estar a la orden del día, las relaciones interpersonales fluyen entre hombres y mujeres porque es algo natural, también va a generar conflicto, por lo que creo que aumentaría. Aclara la egresada:

“Pero no al grado de los otros colegios, porque estamos hablando de la institución educativa urbana religiosa, estamos hablando de que sigue teniendo unos cimientos formadores integrales y espirituales sólidos, aunque en su momento genere impacto y se aumenten los conflictos, a futuro en vez de formar solamente mujeres, formaríamos hombres y mujeres integrales”.

El grupo de estudiantes entrevistadas, tienen las siguientes apreciaciones:

- ✓ “(Sonrisa) sí”.
- ✓ “Pienso que no sólo son conflictos por los novios, porque a veces hay niñas que se tienen envidia por algún u otro motivo y hay niñas que se llevan mejor con los hombres, tal vez, no porque sean, cómo le digo... bueno que se llevan mejor con los hombres porque creen que tienen aspectos mejores que las mujeres, pienso que disminuiría un poco eso de la rivalidad entre las mujeres, porque la verdad es que entre las mujeres hay mucha rivalidad”.
- ✓ “Para mí, yo estudié con hombres, y eran mejor los hombres con las mujeres, me entiendo mejor con los hombres que con las mujeres, y al estudiar con hombres me acostumbré a estar con hombres, por ejemplo en el colegio que yo estudie, en la Sede primaria, o sea la sede de éste colegio, no había tanta rivalidad, si mucho había pelea, porque se tenían envidia, pero no había pelea porque me quitaste el novio, no había mucha pelea en la Sede primaria, no había nada de pelea cuando estaban los hombres, se fueron los hombres y entre a este colegio y ya hubo muchísimas peleas”.
- ✓ “Yo pienso, que también como mi compañera, yo estudié en una institución educativa oficial, casi toda mi primaria y también era más fácil convivir con hombres, porque ahorita hay muchas peleas por novios, en cambio en mi colegio jamás hubo una pelea por un novio, siempre fueron peleas por envidia o porque tú me humillabas, pero yo creo que si aquí a este colegio entraran hombres, seguro que fuera mejor la convivencia”.

Por su parte la rectora de la institución educativa oficial rural manifiesta, que de todas formas el conflicto existe de una forma u otra, ahorita hay tantos conflictos. Por ejemplo, en la juventud, estamos viendo el conflicto del FACE, todos los muchachos mantienen en el FACE, y hay cantidad de dificultades por el FACE, que yo vi a tal persona con alguien, que dijo, que comentaste eso, que comentaste lo otro, bueno. Ya lo de niños o niñas, eso sí está un poquito mandado a recoger porque en la época en que nosotros estudiábamos, ya ahorita pues que las niñas tengan conflicto, no sé. Pues de pronto, lo podría decir la rectora de la institución oficial que maneja solo niñas.

Continúa la rectora, pienso que de pronto serian otros conflictos, disminuiría un poquito sí. Porque con los muchachos las cosas son más fregadas que con las niñas, las niñas de

todas formas sean como sean son más suaves, tienen un temperamento diferente y todo disminuiría, pero pienso que no dejaría de existir los conflictos.

Al haber solo niñas o solo niños, claro disminuiría en algunos aspectos, de pronto en la parte afectiva. Los muchachos, hoy en día son muy dados a enamorarse. Ellos manejan un lenguaje que nosotros no lo manejamos, ellos dicen hoy el “entuque”, que el vacilon” que no sé qué. Entonces ellos, como están así, en su época de explorar, de conocer, ellos están con una niña, luego con otra, con otra, los celos de amistad, es que vamos Paqui que vamos palla, los padres se oponen, usted no se va con este, no se va con otro, a este paseo no lo permito porque van tales personas, entonces no, porque eran colegio de niñas y entonces ya, se acabó. De varones y ya. Pero hoy en día todas las situaciones están dadas para que haya conflicto. No solo por la generación que estamos viviendo, porque ya las niñas no son, no tienen los principios morales ni los valores que teníamos nosotras cuando tuvimos un novio, cuando nosotros salíamos con un amigo o con un muchacho, hoy en día, todo es completamente diferente. Y además, ya con la tecnología del Face, y todo eso que en cierta parte es bueno, pero también está afectando mucho, eso si ya nos voltio totalmente el panorama.

La Coordinadora de la institución educativa rural manifiesta, estar acostumbrada con niños y niñas, además, le parece favorable porque el niño aprende a convivir con las niñas y las niñas ven a los niños como alguien de la familia, aquí nos vemos como una familia. Por eso, lo ve positivo. Recuerda, cuando estuvo en la institución educativa oficial urbana que eran niñas solamente, allá era calmado todo, posteriormente, se le hizo duro cuando pasó a la institución educativa oficial rural que era mixto, pero ya se acostumbré y ve positivo de que el niño se relacione con las niñas, de que las trate bien, de que las cuide. *No tiene ninguna incidencia, no le veo problema, manejar niños y niñas, me parece bien.*

Por su parte el Docente de la institución educativa rural manifiesta que la situación actual, no premia a género. Las situaciones han llevado a que en la actualidad se perciba tanto a las niñas como a los niños que van por un sendero muy parecido. Argumenta, el uso de sustancias psicoactivas no se ve diferencia en que un niño consuma que una niña no consuma. Los problemas de homosexualismo, considera que es algo que si se ha disparado en el caso de las niñas, se ha venido generalizando ese problema de homosexualismo. Y ejemplariza, antes uno lo veía más en los hombres, pero de un tiempo para acá lo percibe como que se está poniendo a la par. En las agresiones entre niños, manifiesta que en ese sentido saca la cara por esta institución, y acota, como el año en que llegó a la institución, eran impresionante, los descansos era una alerta máxima, en los descansos siempre habían conflictos, habían agresiones, pero de un tiempo para acá y teniendo la oportunidad de haber estado por las tres sedes, considera que ha mejorado ostensiblemente.

El estudiante y personero de la institución educativa rural, considera que no sabe que decir al respecto. Si es solo femenino, la rabia, yo diría que ya sería por envidia, o porque la una se cree más que la otra. Si es masculino, igual. Considera que puede disminuir porque ya se va a entender entre hombres – hombres, mujeres- mujeres. Eso se da en forma igual.

En la entrevista el padre de familia, considera que no, porque en un país como Colombia, no podemos manejar la selección de masculino y femenino a un lado. Así como esta, está bien, porque se parte por el respeto hacia las niñas, las niñas hacia los niños, porque si los vamos a poner en dos sectores, entonces cuando salgan van a decir uy esa hembra, van a decir esas palabras, nosotros no le damos un calibre muy exaltado a lo que en estos momentos ellos manejan. Estos muchachos, yo le puedo decir nos sentamos a dialogar y entramos a un salón y solamente al mirarlos ellos saben con quién vamos a hablar. El mixto lo considero una forma muy especial. Es buenísimo para que haya la confraternidad, que sepan que la mujer tiene un valor especial, que los niños tienen un valor especial, y ellos se creen solamente la idea que la mujer no solo es sexo, la mujer tiene un valor muy fundamental para el desarrollo de la comunidad. La institución educativa rural está bien y los profesores deben meterle más es a esas situaciones de violencia. Manifiesta que el irrespeto a la institución de sexualidad en el momento no le ha llegado queja. Ya que considera que es el eje principal para cuando llegan esos cuentos.

Por su parte el egresado de la institución rural, considera que al contrario, aumentaría o se quedaría igual. Expresa que los hombres son muy conflictivos. En un colegio donde es mixto, el papel de la mujer interviene mucho y a veces se evitan muchos problemas. Pero, si son hombres se alcanzaría un nivel mayor de agresividad y de problemas. Y si son mujeres también. Argumenta que ha observado como colegios que son solamente femeninos, compañeras que también son docentes le han comentado que allá se maneja indisciplina, se maneja unos comportamientos de envidias, se presentan muchos roces. Por lo que cree que ese factor mixto, no afecta nada.

El grupo de estudiantes entrevistados, se expresaron de la siguiente manera:

- ✓ “No, creo yo que no, no se darían, por ejemplo los novios ustedes saben que mujeres y hombres, los novios, por celos, pelean o así, entonces si fueran sólo de hombres, es que ni hubiera conflicto y tampoco de mujeres”.
- ✓ Por el contrario, “No, de todas maneras si fuera sólo de hombres, también se presentarían conflictos, conflictos por afuera de la calle, vienen y (risas) se ponen a pelear aquí, así igual que de mujeres y de hombres, si queda de mujeres hay conflictos, si queda de hombres hay conflictos también”

Diferentes modalidades del conflicto escolar y las formas en que se presenta

Se presenta a continuación situaciones en las que se evidencian las formas o estrategias con las que cada uno de los actores considera que en su institución educativa se previene o se aborda la forma para controlar el conflicto escolar tanto en la institución educativa escolar urbana religiosa como la rural dirigida por una laica.

En primer lugar se presentan los actores de la Institución educativa oficial urbana y sus aportes sobre las estrategias para controlar o disminuir el conflicto escolar.

La Rectora de la Institución educativa oficial urbana, presenta varias acciones o estrategias para controlar el conflicto escolar y resalta las siguientes:

- ✓ *La cultura institucional, la considera como primer factor importante.* El tener una institución educativa con los tres niveles de formación, el preescolar, la básica y la media. Es decir, una institución que oferta todos los grados empezando por el grado cero hasta grado once. Las estudiantes que llegan a la secundaria son normalmente las mismas niñas que están en la primaria de las sedes de la institución educativa. “Nosotras tenemos diez grupos de sextos de los cuales siete grupos vienen desde primaria con nosotros, a veces son siete, a veces ocho, es decir, las niñas que entran a sexto nuevas son más pocas”.
- ✓ La rectora religiosa, enfatiza en que el beneficio de que sea una sola institución educativa que oferte todos los niveles, permite que lo que se dice en la Sede Central, se dice en la Sede de primaria y se dice en la Sede alterna; y que lo que se hace en la Sede Central, se hace en la Sede de primaria y se hace en la Sede alterna. “Las niñas vienen desde las Sedes, desde los primeros años con esa cultura, con esos principios, con esos valores, por lo que para nosotras aquí en el bachillerato no es tan difícil la disciplina, porque no son niñas díscolas, no son niñas que apenas vienen a ver lo que va a pasar”.

Lo anterior, es fortalecido porque se tiene la parte directiva de las sedes de Primaria y Alterna el estamento docente; los cuales están imbuidos, están totalmente permeados por el espíritu de la institución y a las niñas se les corrige desde las Sedes y llegan a la Sede principal con esos principios y con el manual de convivencia incorporado, el manual es más normativo y afirma:

“Yo pienso que más es el proyecto de vida, los valores, es una cuestión tan fuerte entre nosotros, la formación de las niñas y que es lo que los padres de familia expresan, es que se ve la diferencia y desde la misma primaria quieren estudiar en la Sede Alterna o en la Sede de Primaria”. Por lo tanto, un factor clave de éxito es que desde el grado cero las niñas saben, conocen la organización que es la misma que cuando ellas llegan a la Sede principal a su bachillerato y no les cuesta trabajo adaptarse, porque es la misma organización, las mismas normas”. Y resalta la rectora:

“Lo único que extrañan o sufren de pronto, es porque salen de las faldas del profesor, de la profesora pero rapidito saben que mucho de los principios básicos en las Sedes son los mismos que en la Sede Principal”.

Por lo anterior, “las niñas desde muy pequeñas se sienten orgullosas de su colegio, y si alguien le pregunta a una niña del grado segundo, del grado tercero, usted donde estudia? Y ellas fácilmente le van a decir que en el mejor colegio”. Ellas desde pequeñas saben a qué vienen, qué es y qué esperan de la Institución Educativa oficial urbana A, y lógicamente los papás también se los han dicho. Y manifiesta, “los padres les dicen que quieren que estudien en la Institución Educativa oficial urbana A, porque es el mejor colegio, entonces las niñas tienen la claridad a que vienen a la Institución, que se espera de ellas en la institución, que esperan sus papás, entonces esto hace parte de esa cultura, de ese ideario que tienen las niñas y que nosotros permanentemente acá en la secundaria también lo explotamos en todo momento”. Menciona además, “qué cuando ven cosas que no son apropiadas, les dice, que tal situación, tal anomalía no es propia de una A, y la van metiendo en esa cultura y que ellas se sientan orgullosas de ser del A”.

- ✓ *Continuidad en el proceso educativo.* La rectora argumenta que ella apenas va apenas a cumplir los cuatro años en la Institución educativa oficial urbana A, pero los logros no son de un proceso de cuatro años, ni se puede lograr en estos cuatro años grandes transformaciones culturales, éticas, de principios de la institución. Y reitera, No, eso sería totalmente una mentira. “Lo que se ha hecho es fortalecer lo que había e irle metiendo la novedad, la actualización, estar muy al pendiente de no dejar caer la Institución, pero esa parte es un proceso de por lo menos diez, quince años, que se viene haciendo y reconoce el aporte de las anteriores rectoras”. Manifiesta que en estos últimos veinticinco años, han habido unas cinco rectoras, las cuales han sido formadas en la misma escuela, y es la congregación de la Anunciación. Cinco rectoras que cuando en algún espacio se habla con los docentes, con las personas que llevan tantos años aquí en la institución, todas han puesto el alma, la vida por lo que es un proceso que todos estos años se va consolidando en esta cultura que estamos hablando. Con los docentes, que durante todo este tiempo se fueron entrenando, aceptando y dándose cuenta de qué era bueno, qué era conveniente, y fueron entrando, se fueron todos digamos todos, todos los docentes, el personal administrativo, todos fueron haciendo equipo con esta parte directiva.
- ✓ *La estrategia de la atención personalizada.* Los días martes y jueves la rectora atiende a los padres de familia en la institución educativa desde las tres hasta las cinco de la tarde y en tiempos fuertes de inscripciones y matriculas, “me quedo hasta la siete u ocho de la noche, porque yo veo que hay gente que ha llegado desde las cuatro de la tarde y muchas veces he tenido que atenderlas a las siete de la noche”. Preocupada por el servicio menciona que a veces lo que ha hecho, es que si

son cosas de poderse resolver en forma general, sale a la fila y les dice, “quien venga por cupos para tales grados por favor no hagan fila, no tenemos cupo no insista porque ustedes se van a estar aquí toda la tarde y cuando entren allá les voy a decir lo mismo”, o les pone avisos sobre las restricciones que hay, que no hay cupos y a pesar de eso la gente se queda toda la tarde. Entonces, “en esos casos salgo y les digo, algunos se van otros no, otros hasta que no me ven a mí personalmente. Lo importante para las personas es que uno los pueda atender, pero que tal que yo diga: mire como hay cien personas voy a atender veinte, entonces imagínese cómo se me van las ochenta restantes”.

Se evidencia la relación de la rectora con el padre de familia y el control que quiere ejercer con todo lo que pasa en su institución educativa. Asume una actitud muy responsable con el proceso educativo de la institución.

- ✓ *Liderazgo.* Otra estrategia fue sentarse con el Secretario de Educación y decirle, “A va a entrar en un proceso de recambio, se van a ir alrededor de diez docentes por la edad, y de la Secretaria de Educación depende lo que quieran mantener de A”. “Si ustedes quieren seguir teniendo a A como uno de sus baluartes, como uno de sus bastiones, tienen que colaborar. Allá no pueden mandar al primero que se les aparezca, entonces logré y tuve la comunicación y el acuerdo para que la mayoría de esos docentes de cambio, tuvieran mi visto bueno, mi aprobación”.

En el año 2013 el A es el mejor colegio oficial en el Valle del Cauca, y se ve reflejado el liderazgo de la rectora para mantener esos niveles de calidad educativa.

- ✓ *La estrategia de la información.* Normalmente, el día lunes en la formación la rectora les dice a las estudiantes, la programación de la semana, resaltando las actividades prioritarias. Cuando hay programaciones grandes, con tiempo les recuerdan, en dos meses está la actividad X, ya los grupos deben irse organizando, pueden venir a sus ensayos los sábados. “Entonces ellas van empapándose de la misma organización, se dan cuenta de todos los detalles, que A, es una institución organizada y eso también las ayuda para formar su personalidad”.
- ✓ *La estrategia de la dirección de grupos.* Se tiene asignado un docente para la dirección de cada grupo. Dentro del calendario anual, una vez al mes hay dirección de grupo ordinaria de casi una hora, puede haber extraordinaria. La gran mayoría de los directores de grupo hacen mucho acompañamiento, viven muy pendientes, generan mucha confianza en el grupo, están cerca de ellas, si no tienen clase ese día con el grupo ellos de toda manera dan vueltica. La rectora expresa, “hoy por ejemplo que fui a llevarle a una profesora unos documentos para la elección, ella salía del curso donde estaba y enseguida estaba el de dirección de grupo, yo venía detrás de ella y yo pude ver y ella salió, dejó el grupo trabajando que es un grupo décimo y se dirigió a su grupo de dirección y por la ventana se asomaba, entonces yo fui y le dije, profe: estás haciendo

inteligencia (risas...), me dice sí, por qué el grupo está organizado y ya hemos definido, está detectado que hay alguna niñas no deben cambiarse de puesto, por cuestión disciplinaria, yo vengo a ver, ahora que estoy en clase”.

Cuando el problema es de cierta magnitud, existe para los docentes las actas de reporte o de la dirección de grupo. “Cuando de pronto empieza a ver una rencilla, empieza a ver un mal entendido, para que esas pequeñas cosas salgan pronto, para que no se dejen crecer, nosotros no dejamos crecer, las rencillas, los problemas, los cortamos a tiempo para evitar que eso pase a mayores”.

- ✓ *La estrategia de la comisión de resolución de conflictos.* Manifiesta la rectora “Nosotros tenemos lo que llamamos la comisión de resolución de conflictos, una comisión que funciona cada ocho días los viernes, durante dos horas, en todas las sedes y jornadas está previsto y tiene su espacio, con horario especial para los docentes de esa comisión, para los directivos que están ahí y esos casos siempre están documentados, desde el momento que el conflicto es presentado, el docente que lo presenta, la persona que lo presenta, tiene un acta donde lo presenta, tiene el llamado al padre de familia, los descargos de las estudiantes, las recomendaciones que se hacen están totalmente documentados, en un momento dado que se quisiera tener una estadística, sería posible presentar esa carpeta”.

Por su parte la Coordinadora de la institución educativa oficial urbana religiosa manifiesta las siguientes:

- ✓ *Estrategia de distribución de responsabilidades.* “Nosotros tenemos que responder dos coordinadores por toda la jornada de la tarde, otras dos coordinadoras responden por la jornada de la mañana, la hermanita responde por la Sede de Primaria y el coordinador JC responde por la Sede Alternativa, pero la hermanita rectora responde por todas las sedes y jornadas de la institución educativa”. Manifiesta la coordinadora, “si se llama una estudiante a la coordinación, entonces se les empieza a hacer la cadena a ver a donde llega, donde se inició el comentario y por lo general se llega a quien fue que inicio el chisme, porque realmente son chismes que es el que a mí eso me parece mucho más grave”.
- ✓ *Compromiso.* Se argumenta que hay compromiso de los padres de familia, desde la cabeza que es la hermanita rectora, los coordinadores, los docentes y las estudiantes. “Por ejemplo en el descanso estamos los coordinadores, los profesores están en los descansos, las estudiantes atienden lo que nosotros les decimos, porque hay un convencimiento de que lo que se está diciendo está siendo bien hecho”. Lo cual se refleja a través de unos resultados a nivel nacional, se ve gente trabajando los sábados. “Si la hermanita rectora solicita que se quede una jornada, nosotros lo hacemos, si necesita que un coordinador se quede, nosotros estamos dispuestos en esa colaboración.

Porque el trabajo se ve desde ella hasta las estudiantes. Eso es el resultado de un proceso. De un proceso académico, un proceso integral, un desarrollo integral”.

- ✓ *Comisión de conflictos.* También menciona la coordinadora esta estrategia. Se trabaja de manera conjunta con los docentes en esa parte. “Como coordinadora maneja los problemas que se suscitan muchas veces en los salones de clase o que se suscitan muchas veces en los descansos, pero hay otros conflictos, que ya son porque la niña continúa con la dificultad, no hay el cambio de actitud que se requiere que ella haga, entonces, ya se maneja desde la comisión pacífica de resolución de conflictos”. Resalta que esta comisión lleva por lo menos unos cinco años o seis funcionando, tanto en la jornada de la mañana, como en la jornada de la tarde y se reúne cada 8 días. “La comisión es un proceso formativo porque es nuestro interés que sea formativo”.
- ✓ *Trabajo en valores.* Se trabaja mucho los valores, desde todos los frentes. “nosotros tenemos lo que se llama la reflexión, se hace los lunes y los jueves, en comunidad, todas las niñas están en el patio principal y se les hace una reflexión sobre los valores, en la tarde tenemos a todos los profesores que estamos apuntándole a un proyecto de valores y es para sacar la jornada de la tarde adelante”. Se trabaja mancomunadamente, desde la ética, la religión, la autoestima, la responsabilidad, el buen trato, la disciplina y otros valores que se les está trabajando de manera permanente a las estudiantes. Este trabajo se complementa con el proyecto de vida.
- ✓ *El debido proceso.* Al presentarse una situación, el docente, en la materia en la que ocurrió el problema, lo debe solucionar. Si ese docente en esa materia no puede solucionar ese problema, se debe pasar al director de grupo; si el director de grupo no soluciona el problema, se debe pasar a coordinación, coordinación lo debe llevar a la comisión de resolución de conflictos, la comisión de resolución de conflictos lo pasa a rectoría y la rectoría lo pasa a consejo directivo.

El docente de la institución educativa oficial urbana, menciona las siguientes estrategias.

- ✓ *Gestión de los coordinadores.* Se interesan en lo que hace el docente, le hacen seguimiento, apoyan si se necesita llamar a los padres de familia, ellos tienen los teléfonos de todo, tienen los archivos. Eso me parece importante, resalta el docente. Además, Si necesita de una persona especializada, de un psicólogo, etc. “ellos nos traen el personal para que nos eduque, para que nos orienten y eso me parece importantísimo a la hora de trabajar, porque, eso hace que uno sepa para donde va”. Realmente si hay

apoyo del coordinador al maestro, al estudiante y al padre de familia, porque también hay que hacerle acompañamiento al padre de familia.

- ✓ *Mentalidad de éxito.* Lo que pasa es que cuando tu llegas a ésta institución, hay una exigencia de todo tipo y te digo desde cuando entras, estás presentable, en otros colegios, no, ni siquiera eso exigen, hay no es que él es muy pobre, es esa mentalidad de pobreza, entonces como es tan pobrecito, dejémoslo que venga con la camiseta suciecita, con la camiseta transparente, con los zapatos.... Aquí no. Aquí las niñas, así sea el uniforme viejito, pero que esté limpio o planchado, organizado. Adicionalmente en lo académico, sí se necesita algo, aquí la mayoría de las niñas lo consiguen, como sea lo consiguen, Tú le dices a una niña: necesito una exposición, y las niñas te traen video, te piden el video Beam, porque van a hacer la presentación, hacen obras de teatro y consiguen toda la indumentaria, así no la tengan, ellas la inventan, pero es porque aquí se les exige que tienen que hacer las cosas bien hechas o no la hagan.

Lo anterior, se complementa con el convencimiento del maestro; el maestro tiene que manejar un discurso que le permita convencer a la niña de que las cosas se deben hacer bien y que cuando uno se exige, cuando uno da un poquito más de lo que tiene que dar, las cosas le van a salir mejor, y aquí se da mucho eso, aquí, no se es permisivo, “bueno con hizo algo... pues bueno, no”. “Aquí se hacen las cosas bien o no se hacen, pero es porque el maestro maneja ese discurso y obviamente la rectora y los coordinadores”.

Se menciona como ejemplo, un colegio por ser un poquito más pequeño, o estar en una zona diferente comuna uno, es más pobre, entonces se tiene que aceptar ciertas cosas, que no se aceptan en A; el hecho de que no se le puede pedir \$200 pesos al niño para una fotocopia, porque es que no tiene, aquí una niña estrato uno, estrato dos, el que sea, aquí la niña sale, porque saben que tienen que traer su documentación y “ellas invierten, porque se les ha inculcado esa mentalidad de que si yo invierto en tí, pues yo voy a ser mejor y voy a tener mejores cosas”. En los otros colegios, no pasa eso. Otro ejemplo, aquí en A se hace una actividad grande, la canción Mariana, el día, el 23 de abril día del idioma y aquí no se hace con poquito, aquí es con todo y en otros colegios no, eso es un problema, pedir una cartelera, un pedacito de cartelera, un problema que los niños lleguen por la tarde, aquí las niñas se citan, mañana, tarde, sábados, si tienen que venir un domingo, si y se les apoya, se les da el espacio, se les invita a que vengan y se acepta que vengan, en otros colegios no, es la entrada, comenzando por la entrada es que difícil, inculcarle al niño, que si se invierte en él es importante.

- ✓ *Dirección de grupo.* El docente resalta la dirección de grupo semanal y lo considera como parte del seguimiento que se debe hacer al muchacho, hace parte del acompañamiento. Compara como en otros colegios no se ve eso importante y vital, como en A sí. “Aquí las formaciones, aquí el hecho de que las niñas estén formando cada rato, ellas se vuelven disciplinadas” y compara que en otros colegios no existe esa disciplina. En A, las muchachas saben porque se les ha dado el sitio, porque se les coloca en primera plana y les dicen mire: estas niñas están haciendo esto, mire lo lindo de estas niñas, eso hace parte del apoyo de los directivos. Finaliza comparando a veces algunos maestros quieren hacer muchas cosas, pero tienen que hacerlo con una lucha, lo digo porque yo vengo de un colegio, donde muchos, muchos maestros excelentes, tenían que luchar con esto.
- ✓ *La gestión administrativa.* El docente reconoce la organización, de que todo esté estructurado de una manera tan organizada, de que cada cosa esté en su lugar y en su momento. Que las niñas de labor social, sean las que trabajan en la institución, y estén inmersas en el problema de la institución, ellas ya están tocadas, eso es importante, eso es bueno, desde la parte administrativa que se ve en los colegios, que el muchacho se haga perteneciente del colegio, no solamente a nivel académico sino también administrativo. La disciplina, se maneja una disciplina excelente y manifiesta, si se exigiera eso en todos los colegios, sería fabuloso y muchas cosas cambiarían.
- ✓ “Aquí todo el mundo habla el mismo idioma, aquí lo que dice uno es exactamente lo que dice el otro. Eso viene de parte de la dirección, la directiva da unas órdenes y se tienen que cumplir y eso es disciplina, eso es organización, entonces están haciéndole seguimiento los coordinadores”. Menciona como los coordinadores tienen la convicción mental, de que tienen que trabajar en lo mismo y que tienen que ir a una meta y que esa meta es la disciplina y la parte académica. Entonces, para eso se tiene que hacer esto y esto y hay unas reglas de juego, que son inamovibles, que tienen que darse, en otros colegios no.
- ✓ *El seguimiento académico.* Aquí tú le dices a un coordinador, mira yo tengo este problema con ésta niña... académicamente, y de una vez va y te acompaña, vamos a llamar al padre de familia, hagámosle seguimiento, en otros colegios no se da, porque no se abren los espacios. El comité de disciplina, el comité de conflictos, está pendiente, de lo que llegue y el funciona. En otro colegio, había el comité de disciplina, pero no había tiempo para reunirse porque no le dan los espacios a uno, entonces no se involucraba todo el mundo y es importante el acompañamiento al docente, al padre de familia, al estudiante que todo el mundo esté en esa misma meta. Yo estaba en un comité de disciplina y era una lucha para que nos dieran una hora libre, que nos dieran una hora para manejar y sobre todo con una población tan grande; entonces eran dos personas las que se involucraban, tres docentes las que se involucraban, los directivos, si...”yo estoy allí pero de nombre, pero yo nunca puedo estar, porque estoy muy

ocupado. Sí, entonces hágalo usted, ponga el pecho usted, pero a la hora del té hay decisiones que como maestro uno no puede tomar. Mientras que aquí sí están, aquí uno los ve presentes siempre”.

Es importante como el maestro valora estas estrategias y permanentemente en todas está comparando con otras instituciones oficiales que no lo hacen.

En la Institución Educativa Urbana, se entrevistó a un segundo docente que manifestó las siguientes estrategias.

- ✓ *Principio de favorabilidad.* Resalta la docente como lo más importante en ésta institución, son las estudiantes. La rectora, siempre en toda situación, así haya una situación conflicto con las niñas, siempre les da el principio de favorabilidad y siempre está pensando que los derechos de ellas, están por encima de todos. Argumenta, “precisamente somos nosotros los adultos, los docentes, que tenemos que encausarlas, motivarlas, llevarlas a salir de unos equívocos. Algunos docentes se pueden molestar porque la niña es grosera, pero tenemos que mirar por qué, su entorno, que le pasa, que tiene, y eso da mucha tranquilidad, porque muchas veces se vulneran los derechos de las niñas y se ve como en esta administración, con esta hermanita rectora que tenemos, ella siempre escucha a la estudiante, escucha al docente y siempre llegamos a la misma conclusión, las niñas están actuando, por algunas motivaciones que son equivocadas, pero somos nosotros los que las vamos encausando, estimulando y ellas van cambiando”.
- ✓ *La autoevaluación y la Coevaluación.* Menciona como se tienen unos criterios definidos, uno de ellos son la puntualidad, el orden, el respeto, la convivencia en el grupo y otro que es aporte al conocimiento. La escala de evaluación corresponde a diez de la autoevaluación, diez de la coevaluación, veinte en lo actitudinal y sesenta en lo cognitivo. Lo que hace diferente a A, es justamente unos componentes, que vienen desde lo ético, moral, de lo cristiano y de lo cognitivo también, de esa exigencia y de la disciplina que las hace diferentes. El haber hecho esa tablita con esos criterios bien definidos, da un norte y brinda unificación, frente al sistema de evaluación que está funcionando, y que definitivamente, desde las directivas está funcionando con este seguimiento.
- ✓ *Familia A.* La profesora ejemplariza esta estrategia de la siguiente manera. Ayer toda la tarde estuve con mis estudiantes, desde las tres hasta las ocho de la noche. No estudiando, celebrando los cumpleaños de enero, febrero y marzo, pero hicimos una tarde cultural, hubo la oración, hubo la reflexión, hubo canción, poesía, danza, o sea fue una tarde cultural hicimos una peña cultural. Entonces, eso me ayuda para mejorar las relaciones de grupo, las relaciones de convivencia, me les da seguridad, aprenden a conocerse, y aprendo a conocerlas en otros contextos, lo que la niña dice, habla, como

se comporta sin el uniforme y sin estar en el colegio, le da a uno pautas bien importantes, para uno saber cómo direccionar esa dirección de grupo, valga la redundancia. Yo la hice fuera, en la casa de una mamá de la asociación de padres de familia, ellas ya tienen su póliza de seguro, pedí permiso a la rectoría, ella lo autorizó, le planteamos que era lo que se iba a hacer y las mamás me acompañaron, si iban seis mamás que me acompañaron.

- ✓ *Manual de Convivencia.* Manifiesta que en el manual de convivencia, dice que el esmalte debe de ir acorde al uniforme, o sea que debe estar en tonos claritos, puede ser un francés, un transparente, pero los colores que están ahora de moda, que son fuertes, que son ácidos, no; el maquillaje, tampoco. El argumento nuestro es, si eres tan niña, si tienes esa piel tan hermosa, para que necesitas maquillaje, son las viejitas que necesitan maquillarse, ustedes no. También les decimos, con el uniforme no va bien el maquillaje, y ellas lo han entendido, algunas insisten, pero nosotros le hacemos entender de buena manera, ya cuando es muy persistente, se hace una anotación, se llama al padre de familia, se negocia, definitivamente se negocia, lo mismo con los adornos de la cabeza, nosotros le ponemos el ejemplo de las docentes. Nosotras vestimos con ropa de calle, vestimos de civil, entonces como nosotras estamos así, nos a conjuntamos muy bien, nosotras, nos ponemos el color azul, todos los accesorios azules, ustedes tienen gris y blanco, con esos accesorios es que tienen que adornasen, entonces, entra uno en una negociación sencilla.

Para la Estudiante de la institución educativa oficial urbana, considera las estrategias de:

- ✓ *Formación en Valores.* La hermanita si tiene instaurado valores que muchas estudiantes mantienen a raya. Entonces, “yo creo que el colegio hace un muy buen trabajo al impartir esos valores en los estudiantes, pero muchas veces yo creo que también resulta imposible controlar todos los ánimos que se desatan”. El respeto, es uno de los valores más importantes de los que la hermanita habla, la responsabilidad, la tolerancia, el amor, independientemente de cualquier factor y “creo que eso es lo más importante que la hermanita siempre recalca cada vez que ella habla y que uno trata de inferir, aunque no los diga explícitamente”.
- ✓ *Perfil San A.* Cuando uno entra a A la hermanita hace que uno tenga muy claro todo lo que significa la institución y todo lo que uno debe tener para entrar en ella. La hermanita siempre está pendiente de esos casos, de que siempre las estudiantes cumplan con un cierto perfil y si no es así, pues obviamente ella va a tomar otras precauciones. “El perfil de una San A, es de alguien muy responsable, disciplinado, que atiende a las

normas de la institución y las atiende al pie de letra, con todos sus valores, que toda persona o una mujer debería tener”.

Para el Padre de familia, las estrategias son:

- ✓ *El acompañamiento mutuo, tanto de docentes, coordinadores y rectoría, cuando una niña presenta conflicto por comportamiento o de convivencia.* “Se llama a la niña, se hacen las investigaciones pertinentes y en primera instancia es manejado a nivel de docente, director de grupo, si ya el caso, se sale de manos del docente, ya se llega a coordinación y por último se llega a rectoría”. Resalta la madre de familia; cuando de pronto la situación es grave, se llega a rectoría. Manifiesta la madre de familia, que dentro del tiempo que ha estado, tanto en la representación de los padres, como en la del consejo directivo, se le ha dado un manejo fundamental, ya que este tipo de conflictos son manejados solo por la parte de docentes, es decir, que existe buena convivencia, buen manejo y pertenencia de las mismas niñas con la institución.
- ✓ *Comité de padres de familia.* Los cuales han sido los pioneros en invitar a los demás padres, para que dentro de ese espacio, se capaciten, se concienticen de que nosotros tenemos que hacer el acompañamiento a nuestras hijas y que si hay problemáticas a nivel de familia, trate de mejorarse, para que ellas no se refleje dentro de la institución. Entonces siempre se ha dado el acompañamiento y ese acompañamiento se ha reflejado en el buen comportamiento de las niñas.
- ✓ *La asociación de padres de familia.* Es un órgano con personería jurídica, legalmente instituida en Cámara de Comercio. Se Manejan unos recursos propios, los cuales son donados de una manera voluntaria por los padres de familia, cuyo objetivo es buscar que la institución Educativa Urbana y sus Sedes, muestren su pulcritud, su buena planta física, ya que para nadie es oculto, que la organización pública carece de mucha ayuda especialmente en la parte del aseo. Con la contribución que se recibe a inicio de año, con esos recursos se busca que aquellas madres que necesiten una ayuda económica, sean ellas las beneficiadas, colaborando en la parte del aseo. *Se tienen alrededor de veinte, veintidós madres de familia, quienes hacen esas labores tan prestigiosas, ellas son contribuidas con los mismos aportes y con ello se evita que nuestras hijas, sean las que les toca como en otras instituciones, hacer aseo de baños, de patios y demás.*
- ✓ *Convenio con el SENA.* A las niñas se les prepara desde todos los campos, a tal punto que A., tiene convenio con el SENA, para que nuestras hijas, aquellas niñas que de pronto sus padres no tienen los medios o los recursos económicos para que vaya a una

universidad privada, por medio de este convenio se capaciten y salgan el día de su graduación, también con el título del SENA.

- ✓ *Cultura San A.* Las niñas quieren su institución, las niñas ya tienen un esquema en su cabecita y se sienten muy A., con orgullo dicen, cuando llegan a la universidad. “Lo digo hoy porque mi hija ingresó a estudiar medicina y en la misma institución le dicen, ustedes por qué son tan juiciosas, ustedes son las primeras, ustedes son unas hormiguitas, porque así las formaron, para ellas un tres, no es la nota porque San A., es la única institución en que se parte de un tres cinco, las niñas ellas en su mente tienen establecido, creado y formado que ellas tienen que ser las mejores y llegar a la universidad para ellas es ya prácticamente algo muy fácil, porque ya tienen ese trabajar, que de pronto otras instituciones no lo tienen”.

Para la egresada de la institución educativa oficial urbana, las estrategias son:

- ✓ *Debido proceso y la calidad humana de los docentes.* En la institución por lo general, los más cercanos a los estudiantes son los docentes en primera línea. Entonces, siempre como el debido proceso, la institución educativa, gracias a Dios cuenta con unos docentes con una calidad humana muy grande, con profesores que son capaces de entender que están enseñando a personas en formación y no que van a llenar cerebros, sino a formar personas. Por lo tanto, si ven alguna dificultad se van a acercar a la niña y van a tratar de mediar en las situaciones con las estudiantes y van a decir, bueno que es lo que está pasando, cómo podemos solucionar esto, ya en la medida en que se le sale de las manos al docente, entonces pasa a los coordinadores que tratan de hacer la misma labor y así va pasando hasta que llega donde la rectora, entonces hace todo un proceso, que busca eso, que busca solucionar y dar una sana convivencia”.
- ✓ *Comunicación.* “Para mí el factor clave siempre es la comunicación, porque las estudiantes, los jóvenes, somos más propensos a cerrarnos, en la medida en que vemos una norma imperativa, coercitiva, nosotros cuando vemos la imposición, repelemos”. Por el contrario, uno entiende que sí existen unas normas, sí hay unas reglas claras; no se desconoce que el colegio tiene unas reglas y que todos las tenemos que seguir, pero hay una comunicación fluida, hay una comunicación en doble vía, no solamente son los directivos los que hablan y hablan y las estudiantes las que reciben, las estudiantes también pueden comunicar sus inquietudes, las estudiantes pueden decir: no me siento bien, está pasando esto, no sé cómo manejar esta situación y saben que van a encontrar un apoyo en sus directivos. En la institución se tiene unas normas que son totalmente claras y lo son en la medida en que te las socializan y tratan de que tú adquieras la norma y no que te digan acá está el manual de convivencia, léetelo y apréndelo de memoria ya, sino que cada día te van diciendo, mira esta norma está porque es para proteger esto; esta norma está porque es para tu beneficio, porque es para esto.

Entonces, uno adquiere un comportamiento que en el momento lo voy a hacer por costumbre, si porque alguien nos lo está diciendo, es lo mismo que se hace en el hogar, tú tienes unas reglas, con eso aprende lo que es bueno y lo que es malo y con eso después haces lo mismo, *tengas o no tengas cámara, una A. se va a comportar igual.*

- ✓ *La reflexión.* “En San A. por lo menos una de las cosas que yo valoro mucho y que todas las egresadas valoramos en especial cuando ya no estamos y carecemos de ello es la reflexión”. La reflexión es un espacio que se da varias veces a la semana, son dos o tres días a la semana, de quince minutos, media hora, sobre una reflexión personal, que la puede liderar la rectora y por lo general la lidera algún docente, donde traen un cuento, donde traen una poesía, donde te dicen: mira a veces pasan esas cosas, tu puedes acudir a esto. “hay profesores que te dicen en sus clases, cuando necesiten, aquí están los horarios de atención para los profesores, hay horarios de atención para los estudiantes y padres de familia, para mí eso es importante”.
- ✓ *La transparencia en todos sus procesos.* “Para mí hace parte en un cincuenta por ciento casi del éxito de la institución educativa, el buen manejo del presupuesto público”. Como estudiante, sabemos a dónde va cada peso que llega al colegio por gratuidad, porque hay un presupuesto establecido, un presupuesto que se sigue y se puede ver cómo ese presupuesto se hace realidad. Además, de tener un personal académicamente capacitado, pues podemos hablar de formación, no diría espiritual, para quitarle ese carácter religioso, diría una formación humana, que vaya hacia la dignidad humana, hacia la formación integral, hacia el buen convivir, que es lo que está haciendo falta en todas partes.
- ✓ *Proyecto de Vida.* En eso el colegio es muy importante, porque continuamente te está llevando y te está incentivando a que te pienses a futuro, a que te visualices, a que te veas.... “Cuando yo estudiaba, yo recuerdo que me decían, no te quedes solamente en el hoy y piensa que hay un mañana, entonces tú ves ese mañana, tú te ves como una madre, tú te ves como una profesional, tú te ves como las dos”. El colegio tiene un apoyo muy grande, hay unos profesores que te orientan a la hora de elegir tu carrera, te van a decir, mira hay estas opciones, eso es vital para una persona que está en formación, para un adolescente que no sabe qué hacer y que tal vez en eso se descachan muchos colegios, que en la mayoría de los colegios salen y no saben qué hacer, y se quedan en la calle o viendo que resulta para trabajar. Entonces, ¿qué pasa con las A.? “que más de la mitad estamos en una universidad, o estamos haciendo un técnico o estamos haciendo algo o estamos trabajando, porque así lo decidimos, porque decidimos tomar la vida universitaria y no tomar la vida laboral y enfocarnos en algo y hacer una carrera laboral, pero es porque ya tenemos, porque nos enseñaron en una trayectoria a tener una meta y a tener unos procesos para llegar a esa meta”.

Finalmente, es entender que debe existir un equilibrio entre unas reglas claras y sólidas y una comunicación en doble vía también muy sólida, que no se vuelvan los directivos docentes el policía, que no se vuelvan como la soberana autoridad que viene a castigar solamente cuando nos equivocamos, sino que esté ahí permanente, no sólo que esté ahí en el momento del castigo, sino también para el estímulo. Que estén ahí para cuando surjan esos inconvenientes, para no decirte, te equivocaste, te expulsamos, sino para decirte: te equivocaste. ¿Qué está pasando?, ¿qué vamos a hacer?, ¿cómo trabajamos conjuntamente para que esto se solucione?, “para mí eso hace parte del éxito de San A., el tener siempre una mano que te ayuda, en tus profesores, en tus directivos y en tu rectora”.

Se preguntó a un grupo de 5 – 6 estudiantes de la institución educativa oficial urbana, sobre las estrategias y manifestaron:

- ✓ Los papás tienen la imagen del San A., que es el mejor colegio de Palmira y en realidad es cierto. Pero aquí suceden muchas cosas que los papás no saben allá afuera, o sea siempre se ven a los papás allá parados y siempre se ven en las reflexiones, por eso nunca en las reflexiones llaman a alguien a regañarlo, siempre hay silencio en todos los grupos.

A continuación se presentan las estrategias de los actores de la institución educativa oficial rural. Inicialmente, la rectora manifiesta lo siguiente:

- ✓ *La escuela de padres.* Se maneja la escuela de padres. Comenta que se tiene un comité de resolución de conflictos, que se está capacitando en este momento en un diplomado, para extenderlo a las 4 sedes. Adicionalmente, están haciendo un seguimiento muy detenido a las familias de las situaciones que anteriormente mencionó, a través del apoyo de la policía de la infancia, de la secretaria de educación, de aulas en paz. “Refuerza, que han recurrido y se están apoyando en todos esos comités, que los están apoyando, pero insiste, que eso es de manera muy cautelosa, porque aquí en la zona rural, tenemos que manejar esas situaciones con mucho cuidado.
- ✓ Grupo interdisciplinario”. Manifiesta la rectora, “Aquí hay un grupo interdisciplinario, un comité que conformamos y cada sede tiene unos representantes. Esos representantes son los encargados de manejar los conflictos a nivel de sede y cuando el problema es muy grande entonces convocamos a todos”. La rectora expresa: “Ellos convocan a todo el comité con mi presencia, porque mientras ellos puedan solucionar los problemas, ellos no deben llamarme a mí, ellos tienen su autonomía para solucionar los problemas con el coordinador, como lo dice el manual de convivencia”.

El manual de convivencia presenta un debido proceso, el cual es reportar el niño al psicólogo, reportar el niño a la policía de infancia, llamar al padre de familia, llamar a bienestar familiar. Y reitera la rectora, si no cumple, ya en última instancia, cuando ya la cosa se pone bien seria, *que ya requiere de una determinación, como sancionar un muchacho, mandarlo para un lugar especial, no recibirlo más en el colegio, hay si me citan a mí y al consejo directivo para tomar la determinación.*

- ✓ *Protocolo del debido proceso.* La rectora manifiesta que el protocolo “*es que el docente tiene su problema en el aula, él lo detecta, el hace su debido proceso, llama al padre de familia, lo cita, lo envía al profesional, si no hace eso; el remite al coordinador de la sede.* Por su parte, el coordinador hace lo mismo, llama al profesor, llama al padre de familia, lo remiten al psicólogo, le hacen revisión o seguimiento, ¿usted fue o no fue?, ¿dónde está? y llama a la policía de la infancia, llama a bienestar familiar y si en todo ese proceso le llevan a él por escrito que es una carpeta con todos los antecedentes, “ sí el no cumple, entonces me mandan una carta a mí, como rectora citando al consejo directivo para tratar el problema en mención, citando al padre de familia, al docente de grupo, o sea al docente del estudiante, al coordinador, para tomar una decisión”.
- ✓ *Mediadora de conflictos.* Manifiesta que “Toca entrar a mediar, yo como soy una persona que todo el mundo me ha conocido como mediadora de conflictos”, además, manifiesta que “siempre ha pertenecido al comité de resolución de conflictos, cuando este se inició en la Gobernación del Valle, con RV, que era el líder de conflictos, nunca faltaba, y siempre le ha encantado la resolución de conflictos, porque se considera una persona pacificadora de conflictos, afortunadamente”. “Siempre he tratado de apagar incendios, cuando veo dos docentes en conflicto, siempre trato de mediar la situación. Afortunadamente, no sé si tengo ese carisma, pero cuando yo intervengo en un conflicto casi siempre logro que ambas partes de arreglen”.
- ✓ Finalmente, tenemos el *comité de resolución de conflictos*, tenemos unas personas mediadoras dentro de cada sede que nos ayudan con eso, pero es bien complicado. Con la ayuda de aulas en paz, que estamos con el convenio en Palmira, la Coordinadora H., es la que me está manejando eso y ahí vamos tratando de llevar las cosas. Solo que aquí, en el ambiente rural, no nos ayudan mucho los espacios, pero, si sería bueno que la administración o el Gobernador, no sé quién. Nos mande un psicólogo. “No es política lo que voy a decir, pero en la administración de Angelino Garzón, nos mandaron un Psicólogo a cada institución y eso nos ayudó muchísimo, porque esa psicóloga, fue un punto de apoyo para los docentes que teníamos en resolución de conflictos, yo pienso que tanto dinero, de pronto en calidad o yo no sé , que el gobierno le da a las administraciones municipales, a las Secretarías, que nos aporten un

profesional o dos, para el apoyo de esos conflictos, porque es que nosotros solos no podemos. Nosotros como docentes y rector tanta cosa no podemos, que nos manden, tanta gente profesional que hay de las universidades solicitando trabajo, que nos manden orientadores y psicólogos a las instituciones, un proyecto donde el Gobernador, el Alcalde, nos mande por lo menos a cada institución Uno, que nos de apoyo para manejar esta cantidad de conflictos”.

- ✓ *Manual de convivencia.* Manifiesta la rectora que los niños, si conocen el manual de convivencia, lo que pasa es que a veces ellos se hacen los locos y los padres de familia también. A ellos se les olvida en un momento de crisis o de conflicto, de rabia, que le pegue a otro, que lo insulte, el padre de familia también viene aquí rabiosos aquí a formar conflictos y todo. Entonces hay que estárselos sacando. Ya al momento del problema, cuando uno tiene que ya tomar una determinación, le dicen, mire el manual, pero ellos no están leyendo eso, se les ha dado por escrito, se les ha puesto al correo, etc. Cuando se presenta, un ejemplo del diario vivir, cuando una se estrella con alguien, es cuando uno entra a la reflexión y dice, uy sí, eso era así. Yo tenía que estrellarme, hay situaciones que a mí me las tienen que mostrar para yo poder meditar y darme cuenta que tengo que cambiar o que eso no era así. Igual pasa aquí con los estudiantes y con los padres, cuando ya pasa un conflicto que pasa a mayores, y le sacamos el manual, ya en reuniones, ahí si dicen, “verdad que era así”. Casos concretos, el ir en shores a la institución educativa, aquí un padre de familia no debe entrar en shores por que el manual lo contempla y el portero no lo deja entrar. Hay situaciones que se pueden manejar, pero hay otras que nos cuesta un poco trabajo en el área rural. Porque aquí los estudiantes, todos no tienen el recurso para tener el mismo saco, algunos no tienen dinero, entonces se ponen el saquito que tienen y cuando está lloviendo o haciendo frio, se vienen con el saco que ellos tienen. Otro caso, se vienen con una moña diferente, yo como rectora, siempre he sido flexible en ese sentido porque yo entiendo la situación económica de ellos, que no tienen en el momento con que comprar el saco, vienen con el otro, pero si he hablado con ellos, bueno tienen tanto plazo para que consigan el saquito, para que lo compren, ahorren, porque no podemos causar desorden acá.

En cuanto al maquillaje, eso se le dice a las niñas está en el manual, pero hoy en día las niñas a toda hora se quieren maquillar; los niños el pelo largo, el arete, y luego nos sacan el cuento de que el libre desarrollo de la personalidad, que eso no está afectando la clase, que no le están haciendo daño a nadie, que cual es el problema, que cual es la fatiga, y así dicen ellos, que somos muy cansones y todo el cuento. *Uno insiste e insiste y trata siempre de persuadir al estudiante de que venga como debe ser.*

- ✓ *Proyecto de ética.* El proyecto de ética que todos los docentes lo tienen y cada docente debe socializarlo en cada grado con sus estudiantes, con los padres de familia, porque

reposa en el plan de estudios. A veces se le hace seguimiento personal o a veces así. Hemos tenido esa falla porque hemos visto que los acontecimientos que se han presentado son contradictorios con lo que se está enseñando. “Ya con el comité de ética hablamos, porque nosotros hemos pensado implementando toda esa enseñanza y porqué se están dando estas situaciones. Pero también entendemos que eso es un proceso y los procesos se demoran”.

La Coordinadora de la institución educativa oficial rural, manifiesta sobre las estrategias.

- ✓ *Manual de convivencia.* La coordinadora manifiesta que esto sucede más que todo, porque el manual de convivencia no se le ha entregado al estudiante, que está en CD. Solamente aquí hacemos dirección de grupo, entonces cada mes yo mando parte del manual de convivencia, deberes, derechos, para que los profesores lo socialicen con el estudiante. El manual de convivencia se da a conocer aquí en la institución por las direcciones de grupo; no se le da al niño una fotocopia de ese manual de convivencia. Argumenta que le ha dicho a la rectora, hay que hacer eso, hay que entregarle cuando se matricule, al padre de familia para que lo lea. El padre de familia no conoce el manual de convivencia, hace mucho rato no hay manual de convivencia.
- ✓ *Gestión de la Coordinación.* La coordinadora manifiesta que en su caso, todos los días pasa por los salones, y casos problemas los tiene en una tabla donde anota todo lo que sucede en el día, lo consigno en el observador, llama a la directora de grupo y/o el director de grupo, llama al padre de familia para que me llame y justifique esa asistencia del padre. Argumenta que no es lo mismo, cuando hay un docente que no es director de grupo a cuando está el director de grupo, en el salón; en el manual de convivencia, está que el conducto regular, está primero el director de grupo con sus estudiantes y el padre de familia, por eso, si no está el director de grupo, “yo le tengo todo el caso, para el otro día o el día que viene y eso para explicarle, pero lo ideal es que eso calientico, solucionar el problema, si no hay, entonces llamo a algún profesor o llamo al rector o al comité de resolución de conflictos”.

“Manifiesta la coordinadora que mensualmente se presentan tres casos graves y semanalmente se solucionan, porque estoy presente, porque los niños me ven que los estoy apuntando, entonces sienten cierto temor por el hecho de verme con esa tabla, allí escribiendo”.

- ✓ *Comité de conflictos.* Para solucionar esa parte, siempre nos reunimos, le pasamos todo por escrito y se llama al padre de familia, hasta allí hacemos nosotros y el compromiso.

- ✓ *Abogados de la institución.* “se considera favorable, que aquí en la Institución Educativa Rural, hay tres abogados. Entonces, cuando uno como que no puede darle solución, le consulta a ellos, a quien llamamos? o a quien acudimos? Y ellos según el código dan el decreto, que si se puede hacer esto o que no se puede hacer esto”.
- ✓ *Psicóloga.* A nivel preventivo, tenemos la psicóloga que viene y ella es mandada por el señor alcalde, ella tiene el record y le mandamos la lista de los niños con problema y el seguimiento. *Ella solamente hace su diagnóstico y me pasa una copia de ese diagnóstico y yo tengo todo acumulado por si ocurre algo después con ese niño y poder mostrar que se le ha hecho seguimiento.*

Para el docente de la institución educativa oficial rural, las estrategias son:

- ✓ *Apertura del bachillerato nocturno.* “Hay un fenómeno que empieza a darse en enero de 2014 para la Institución Educativa Rural, y ve como una gran fortaleza a futuro y que la podemos ver como una oportunidad. Se abre el bachillerato nocturno, y el docente cree que entre un 70 y un 80% de las personas que están recibiendo clases en las horas de la noche, son padres de familia de los niños que están en la institución en las horas de la mañana. Entonces, quizás si les vendemos una orientación profesional tanto para los estudiantes de la noche, vista como un proyecto de vida para sus mismos niños, yo creo que en términos de unos cinco años, puede empezar a arrojar unos resultados diferentes a los que estamos viendo hoy en día”.
- ✓ *Comité de resolución de conflictos.* “Cuando hay conflicto, hay un comité de resolución de conflicto, si es del caso, problemas entre padres de familia, se citan a los padres de familia; primero con el director de grupo, pasa al comité. Si son problemas ya de índole.. ... como, pues ya implica consejo directivo. Sé que estamos recibiendo un acompañamiento de un programa que se llama Aulas en paz, pero el conducto regular es en primera instancia el director de grupo, y luego también existe el comité de resolución de conflictos tanto de educandos como de compañeros”.

Para el Estudiante de la institución educativa oficial rural, considera que:

- ✓ *Los docentes abogados.* “Ahí hay unos docentes que son abogados y dialogan con las dos personas y si es posible llaman a los padres para que se den cuenta del problema.”.
- ✓ *Protocolo.* “Aquí hay veces cuando hay problemas, se escuchan a las 2 personas, después de escucharlo hacen caer en cuenta quien tiene el error y quién no. Y si el problema sigue, ya como que va a suspensión”.

- ✓ *Director de grupo.* “El director de grupo y hay veces que le ayuda la profesora que es abogada”.

Grupo de 5 a 6 estudiantes de la institución educativa oficial rural, consideran:

- ✓ *Suspensión o llamar al papá.* “Lo suspenden (coro) o mandan a llamar al papá así.... O sea entonces hay veces que los suspenden por tres o cuatro días y vuelven o llaman por ejemplo la que paso hace días con lo peladitos de la navaja mandaron a llamar a la policía. Y esos lo llevaron hasta la estación de policía y allá pues se arregló todo y pues quien sabe cómo quedaría, porque es que aquí la coordinadora casi no le pone pues empeño a las cosas, así cuando hay problemas casi no, o sea manda a los profesores a que arreglen eso, en vez si fuera ella otra, ella misma arreglaría eso, pero ella no lo hace sino que manda a los profesores”.

Competencias laborales de los Directivos Docentes en relación al Liderazgo y el Conflicto.

A continuación se relacionan las competencias o cualidades de los directivos docentes que los diferentes actores de la comunidad educativa consideran debe poseer cada rector. Adicionalmente se presenta un paralelo de cada rector frente al ideal de las competencias del directivo docente y la relación con su gestión en la institución educativa.

En la Institución educativa oficial urbana religiosa, la Coordinadora considera que las competencias del directivo docente deben ser: Muy disciplinada, muy exigente, muy estricta, la responsabilidad, la capacidad para convencer al docente de que él tiene que ir en apoyo nuestro, La capacidad de Liderazgo, uno tiene que tener un liderazgo que lleve a la organización a un éxito futuro, ser muy juicioso, ser muy estudioso, hay que estar actualizándose, hay que estar leyendo, pienso que ser muy organizado, la entrega total y definitiva un rector tiene que tener 24 horas de permanencia. “Tiene que ser exigente con la disciplina, pero no solamente es del rector, hay tienen que estar docentes, coordinadores, incluso los mismos padres de familia, un rector no puede ser lapso, un rector no puede permitir que su disciplina se le salga de las manos”. Trabajo en equipo, por eso tiene que haber un convencimiento que lo lidera la rectora sí, pero tiene que haber un convencimiento hasta las bases, del padre de familia.

La coordinadora de la institución educativa oficial urbano religiosa, reconoce que le admira a la rectora, su capacidad de entrega que no la tiene un laico. Y expresa “las religiosas son una entrega total definitiva, si usted llega aquí un sábado encuentra a la hermanita rectora, trabajando como si fuera un día común y corriente, a veces he venido

domingo e igual ella está trabajando dedicada a su colegio, yo pienso que esa entrega, ese amor con que ella hace las cosas es importante, su familia son las religiosas que están aquí, entonces una entrega veinticuatro horas y eso es muy importante”.

El Docente de la institución educativa oficial religiosa (1) considera que las competencias de directivo docente deben ser: el don de gente, el ser humano, esa parte sensible que tiene toda persona porque para administrar un colegio se necesita asumirse con personas. Una persona que se mueva, que esté haciendo gestión es importantísima, una persona que esté interesada realmente en sacar el colegio adelante, en saber que esto es una empresa, pero en donde el ser humano es lo principal y por consiguiente se tiene que alimentar es esa parte; la parte educativa, se da por ende.

Ser humano, el que haga gestión, que sea muy buen administrador, que sepa manejar el recurso y que sepa cuáles son las necesidades de la población donde está trabajando. Eso también es importante. La gestión, todo el mundo se tiene que mover, esto es un colectivo y como colectivo todo el mundo tiene que tener una misión, tiene que tener una función, los docentes, los niños, desde su parte del aula, tienen que tener una actividad, los padres de familia tienen que estar involucrados, inmersos en que es su colegio, es su escuela y tienen que dolerle y tienen que ayudar. La comunidad alrededor también tiene que darse cuenta que como institución, es un valor agregado a la población y que eso les va a ayudar muchísimo, si educamos a los muchacho, obviamente pues vamos a tener un mejor futuro,

Tiene que ser buen líder y tiene que ser líder en la parte académica, que se involucre realmente en la parte académica, que le exija al maestro porque al maestro hay que exigirle y aquí el maestro tiene que dar. Pero, que también le de apoyo al maestro, que también esté involucrado con la parte administrativa, que exija a la parte administrativa digo yo del ministerio de educación, que le dé cosas porque yo también estoy dando resultados, entonces si yo doy resultados, usted también me tiene que dar resultados a mí. Que apoye a las niñas, cuando las niñas quieran hacer cosas y los docentes quieran hacer cosas, que los apoyen, las buenas ideas se apoyen, eso sí que es importante, porque eso no se ve casi en la mayoría de los colegios.

La docente (1) de la institución educativa oficial urbana religiosa, lo que más le reconoce a la actual rectora es la eficiencia, es una persona muy eficiente, es un ser humano, muy bello. Además, ella como ser humano es increíble lo poco y nada que conozco definitivamente es una persona que se le puede llegar; es una gran líder, es una persona que hace gestión y eso es muy importante; muy organizado, un colegio excelentemente organizado y esa parte de la disciplina y la organización son muy importantes.

La organización, la docente argumenta que ha estado en colegios organizados, que viene de un colegio organizado, pero obviamente aquí en la institución es la excelencia en

la organización y la disciplina. Aquí realmente se le da apoyo al maestro, en la parte de la disciplina se hace una gestión muy seria, se le da el lugar que necesita el maestro por eso es que nuestro colegio es tan organizado. la disciplina es una parte muy importante y expresa “yo he visto aquí, lo que no lo he visto en otros colegios es el apoyo al maestro, cuando el maestro necesita realmente de los directivos, necesita del padre de familia, necesita el apoyo de otras personas, lo tiene. Yo lo veo aquí con la hermanita, la hermanita todas las semana atiende a padres de familia, no sé qué atenderá, me imagino que muchas clases de conflictos y eso hace que ella mantenga interesada, untada en lo que realmente vive la gente, el diario vivir y eso hace que ella sea muy buena líder, que ella entienda que es lo que se necesita aquí, para poder solucionar los conflictos, eso no se da en otros colegios, y es muy importante, que no sea solo de la parte administrativa, yo como directivo docente soy de la parte administrativa, yo hago la parte administrativa, no aquí se tiene que involucrar en todo y es en todo”.

Docente de la institución educativa oficial urbana religiosa (2) las competencias de un directivo docente deben ser: “Tiene que ser un gran gestor, tiene que ser un gran administrativo, que le guste hacer proyectos y que pida y que gestione y que vaya a pelear por sus derechos, que convenza a sus docentes que son los mejores y que comiencen a mostrar resultados, porque es que a través de los resultados es que a uno le van creyendo. ¿Por qué hay colegios que se están quedando sin estudiantes? pues ya es sencillo, se están quedando sin estudiantes, porque lo que están dando no llena las expectativas de los estudiantes ni de los padres de familia, lo digo por experiencia propia, yo tenía a mis hijas en colegio privado, las traje aquí a San A, mi niña por ejemplo puesto tres, beca en la javeriana, yo no tengo con que pagar en la javeriana, pero ella me pasa en la Nacional, en la del Valle y la Javeriana, eso que es: mostrar resultados, entonces cuando se muestran resultados uno tiene todo el derecho a exigir, a pedir más. pero si un colegio lo tenemos caído, entonces porque son pocos estudiantes, pero mire a ver por ley 21, tanta cosa que hay, que tienen que saber ellos de leyes, que hay por donde pedir, por donde gestionar a la empresa privada, desde el mismo momento en que uno le comience a cambiar la cara al colegio, la gente comienza a mirar cosas diferentes, pero si yo entro a un colegio, “ahora que estuve haciendo lo de Cascada, me deprimía ver colegios en el mugre y yo digo si no hay aseadores, si no hay esto, convenzo a mis estudiantes, y yo mismo cojo una escoba y les digo, porque yo educo con el ejemplo, entonces vamos a limpiar, que nuestro espacio esté muy limpio, entonces yo creo que les falta gestión, les falta compromiso, deben comprometerse realmente con esa labor que están haciendo, es que la labor docente, no es solamente por dinero es por convicción, es por amor, actualizarse y copiar lo que hacen los colegios como San A, yo creo y la hermanita es la que tiene que decirle ya, que tanto es lo que ella hace”.

La docente (2) de la institución educativa urbana religiosa, manifiesta que lo que más le reconozco a la rectora, es: “yo creo que en San A. lo que hace que funcionen muchas cosas

es la disciplina, tanto la disciplina de las directivas, porque es que los religiosos le han hecho un aporte al conocimiento y a la educación grande, enorme, las comunidades religiosas son muy organizadas, ellos dedican su vida a eso y allí es justamente donde deben estar, entonces cuando, desde la cabeza hay una organización, lo demás, tiene que ir funcionando bien y nosotros los docentes también estamos sintonizados con esa exigencia, con esa disciplina. Sí hay disciplina y hay una buena motivación, yo siempre hablo de buena motivación, entonces aquí hay disciplina, no hay represión, pero si disciplina, mucha disciplina, aquí siempre preguntamos el por qué, el para qué, el cuándo, el cómo, estamos en esa reflexión. Amar lo que hacemos, pero no solamente con amor, hay que hacerlo con disciplina, hay que hacerlo con actualización, tenemos que mirar una cantidad de cosas, aquí en San A. he aprendido eso, aquí se tiene uno que actualizar, se tiene uno que exigir, aquí no trabajamos sólo hasta las dos, nos dan las once o doce de la noche, estamos trabajando, preparando, estamos calificando, yo creo que es eso, tanta exigencia, nos tiene que llevar al éxito”.

“Además, también le reconoce a la rectora es que Cuando la hermanita rectora llega a la institución educativa San A., eso a mí como docente me da un grado de tranquilidad, porque veo en ella, una abogada que tiene muy clara la norma y que tiene muy claro que lo más importante en ésta institución, son las estudiantes, ella siempre en toda situación, así haya una situación de conflicto con las niñas, siempre les da ese principio de favorabilidad y siempre está pensando en que los derechos de ellas, están por encima de todos y precisamente somos nosotros los adultos, los docentes, que tenemos que encausarlas, motivarlas. La hermanita rectora, siempre escucha a la estudiante, escucha al docente y siempre llegamos a la misma conclusión, las niñas están actuando, por algunas motivaciones que son equivocadas, y hay que orientarlas”.

Estudiante de la institución educativa urbana manifiesta que las competencias que debe tener un directivo docente son: “yo creo que lo más importante es tener liderazgo, tener esa pequeña cualidad que la gente va a tomar como líder pero, tampoco como alguien tirano, algo como equilibrado que no sea como en algunos países que se ve que es como una dictadura, como que no sepa, es que no sé cómo explicarme, pero yo creo que lo más importante es tener un perfil de liderazgo, que a la vez sea un perfil que las estudiantes puedan, como buscar para situaciones de diferentes maneras y no la vean como alguien inalcanzable. Yo creo que la más importante es que tenga calidad humana ante todo, porque después de eso se pueden dar por añadidura los demás, porque si fuera una persona mala, que no tuviera muchos deseos de escuchar a los demás, no tuviera muchos deseos de ejercer su cargo como rectora, lo demás no se podría realizar de la manera en que se está realizando, porque creo que no es posible, primero pensar en ser buena persona y tratar de mostrárselo a los demás, en vez de realizar un buen trabajo”.

La estudiante considera que a la actual rectora lo que más le reconozco es: “que ella es la persona que sabe expresarse muy bien, entonces eso da que la gente la entienda muy

bien. También creo que es una persona de mente abierta y lo creo que no es tan de mente abierta como la rectora pasada por lo que me han contado, pero creo que ella ha mejorado bastante la institución, mediante algunos cambios que ella ha hecho, porque es abogada, también creo que tiene la inteligencia suficiente, para saber lo que lo conviene al San A. o no, y creo que es muy humana y como es monja ella se preocupa mucho por los valores de las estudiantes, por lo que sienten; más que una rectora, uno la ve como alguien a la que uno puede acercarse a contarle los problemas y pues no es nada grosera, siempre es muy amable y también es muy estricta, algo que también debe estar equilibrado con la amabilidad, para que la gente no vaya a tomarla como alguien, como sin cargo, sin seriedad. Creo que esas son las cualidades que ella tiene y que está imponiendo como rectora. Además, la admira porque ella es una persona muy calmada, siempre que voy a la oficina donde ella, veo que ella está en reuniones o hablando con personas, siempre está ocupada, recibiendo queja, muchas veces quejas de la institución, recibiendo reclamos. La admiro mucho porque ella sabe equilibrar muy bien su tiempo y sabe cómo no dejar que le afecten ciertas cosas, me parece que es una persona muy organizada y que ella para la carga que tiene es muy grande porque tiene tres sedes por las que debe velar y es muy difícil ya que la central, obviamente es la más importante debido a que es en la que ella permanece, también tiene que preocuparse por lo que están haciendo los once, por mantener al colegio en un nivel superior y yo creo que si yo tuviera todos esos cargos a mis manos, pues yo no sé no podría manejar de la manera en que ella los hace. La coordinadora o la hermanita si ya pasa a mayores el problema siempre escuchan los dos lados de la historia, porque siempre cada persona tiene una diferente perspectiva, entonces lo va a contar de diferente manera, entonces por lo que yo he visto, ellas siempre escuchan lo que tiene que decir esta niña o la otra o si sucede entre un profesor y una estudiante y lo que hacen es poner una situación y darle una solución que sea benéfica tanto para el estudiante como para el maestro o para las dos estudiantes, y no concentrarse tanto en una sola parte, sino que beneficie a ambas o que si ambas tienen la culpa, que también las sancionan”.

La estudiante también considera que hay aspectos a mejorar. “A mí me gustaría que la hermanita a veces tuviera una mente más abierta a ciertas cosas, por ejemplo: ahí está el tema de la homosexualidad, que el San A. y creo que en muchos colegios femeninos se está viendo mucho, yo pienso que no tiene nada de malo, pero muchas veces aquí hay niñas que son homosexuales, yo tengo muchas amigas que son muy cercanas a mí y son homosexuales, entonces las están tratando como si estuvieran enfermas de lepra, como si tuvieran una enfermedad contagiosa y que nadie ve y que nadie puede contagiarse, o que si alguien está cerca de ellas, puede contagiarse. sería bueno que nos dieran más libertad, pero muchas personas no lo sabrían aprovechar y ya entrarían en abuso de ella, entonces se generarían incluso más conflictos, no solamente para ellas sino también para todo el colegio y la hermanita rectora, entonces no sé, es algo... es como una paradoja porque es bueno tener mucha disciplina, pero a la vez no es bueno que nos limiten nuestra libertad de expresión y a veces también me parece que en la parte de la disciplina exageran porque,

digamos que no podemos venir con las uñas pintadas ni de transparente, entonces me parece exagerado, no podemos venir con el cabello iluminado, con aretes largos, eso me parece, que ya no debería hacerse, porque pienso que eso no tiene nada que decir de la persona. “Es cierto que si uno ve a una persona desaliñada va a pensar peor de ella de lo que si uno ve una persona prolija, pero si cada uno tiene libertad de expresión, y eso está incluso en los derechos humanos, en el manual de convivencia, pienso que deberían ser más flexibles respecto a eso. Pienso que en algunas ocasiones es apropiado, pero a veces tienden a exagerar un poco por ejemplo, cuando las estudiantes quieren salir del colegio, digamos que es como si uno fuera a hacer algo malo, como si no le creyeran lo que iba a hacer, como si uno fuera a escaparse. Pienso que muchas veces es bueno tomar esas medidas de precaución porque no se sabe lo que puedan hacer. Sin embargo, creo que a veces tienden a exagerar con lo de la seguridad y pues es nos hacen sentir incluso, como que estamos retenidas aquí en el colegio y que simplemente podemos salir y entrar, cuando ellos lo decidan, pues muchas veces yo me siento así”. Entonces creo que un poquito a veces exageran. Pero yo creo que también eso es lo que hace al colegio algo bueno”.

Padre de familia de la institución educativa urbana considera que las competencias para un rector deben ser: “que tengan conocimiento de docencia, la parte fundamental para que un rector llegue a ejercer sus funciones, debe tener pertenencia, amor y respeto para con la institución que va a representar y para con los mismos docentes. Porque si hay pertenencia hay amor, hay buena delegación y hay buen manejo en todos los campos y si hay respeto hay manejo en la parte económica, porque ellos manejan un presupuesto, el presupuesto llega a cada una de las sedes y si hay una buena gestión también, hay un buen desempeño, en un progreso dentro de las mismas instituciones. Esta parte del cronograma que debe hacer un rector al inicio del año, ver cómo va a manejar el presupuesto que le llega porque si se maneja el presupuesto, de una manera legal y transparente, los recursos tienen que alcanzar. Eso es parte del reflejo de San A., y eso lo demuestra cada una de sus plantas físicas. La coordinación que hay, la responsabilidad que tiene el rector, con cada uno de los giros y compromisos que tiene pendiente. Si el San A., no hubiese tenido unas buenas cabezas administrativas, no tendríamos la planta que hoy tenemos y no tendríamos cada uno de las salas de sistemas en cada una de las sedes, salas en las Sede Alterna tenemos tres salas, en la Sede de Primaria, tenemos dos y en la Sede Central tenemos muchas más porque tenemos, toda la parte de bachillerato, tenemos la sala de bilingüismo, tenemos las salas de audio, entonces eso genera progreso y por qué hay progreso? Porque hay buena administración, porque los recursos que llegan, se le da el manejo que tiene un destino específico, que las estudiantes progresen.

A la actual rectora le reconozco, el liderazgo que tiene dentro de la institución, la confiabilidad que representa ella para sus alumnas, los docentes y la misma parte administrativa, es gestora y como lo decía antes es ceñida a la ley, como profesional en el derecho que es, maneja responsabilidad, organizó desde su llegada lo concerniente al

manejo de los recursos que ingresan del estado, Desde éste punto de vista ella, reúne a los padres al inicio de cada período escolar y da informe de gestión, en la Cámara de Comercio o en algunas de las sedes o en la misma sede principal, acompañada de los padres de familia de la Institución educativa. trabaja en equipo es otro de los factores que hay que resaltarle a la hermana, no es un ente solo, siempre está acompañada del cuerpo de coordinadores en asocio con los docentes y especialmente el acompañamiento que ella les hace a sus alumnas, factor primordial para ella darles: un buen manejo, un buen acompañamiento y especialmente mucho amor, porque eso, “en eso se ha caracterizado ella, ella es la amiga de las alumnas sin querer desconocer que es la cabeza principal de la Institución Educativa San A. Vocación, efectivamente la hermanita Rectora, tiene una vocación como docente y como directivo. Pertenencia, ha manejado, ha demostrada tener mucha responsabilidad y compromiso, con la institución y con el cargo que hoy desempeña como rectora, que esperamos tenerla por muchos años”.

La egresada de la institución educativa oficial urbana religiosa. “El liderazgo es lo primero, la pasión por el servir, por el ayudar, por ser útil para su entorno; la organización, que la estructura totalmente; el trabajo en equipo, que es muy importante, porque eso es lo que hace, ella no puede estar en todos los sitios, eso es lo que ella hace que pueda tener confianza en todo su equipo, en las personas que la rodean, para llevar a cabo todos esos ideales; la parte humana, es muy importante que se rescate que sigue siendo un colegio católico y que siempre fortalece en la medida en que hay dificultades académicas, hace que los conflictos se solucionen tal vez de una manera muchísimo más eficiente; una buena comunicación, la comunicación es primordial, es vital.

Además, debe tener la claridad en todos sus procesos, que para mí hace parte en un cincuenta por ciento del éxito de la institución educativa, el buen manejo del presupuesto público, yo como estudiante, sé a dónde va cada peso que llega al colegio por gratuidad, porque hay un presupuesto establecido, un presupuesto que se sigue y yo puedo ver cómo ese presupuesto se hace realidad, que se verifique en verdad que si se cumpla, para que así tengan las herramientas, para poder trabajar y que después de todo esto y de tener un personal académicamente capacitado, podemos hablar de formación, yo no diría espiritual, para quitarle ese carácter religioso, yo diría una formación humana, que vaya hacia la dignidad humana, hacia la formación integral, hacia el buen convivir, que es lo que está haciendo falta.

La estudiante menciona que conoció a 3 rectoras del colegio, cuya característica común es el ideal de formar mujeres integrales, tanto académicamente sólidas, como personalmente, espiritualmente, para mí eso es un común denominador en las tres. Ahora hay diferencias de pronto en la personalidad de cada una, y en la forma en que se hacían llegar a las estudiantes y a los docentes, pero el objetivo era el mismo, yo puedo reconocer en la hermana LO., una persona que gestionó muchísimo por la institución; en la hermana AR, una persona, con mucho interés en la formación espiritual de las niñas y la hermanita

DP, como le decimos, la rectora de las estudiantes, la primera hermanita que ha sido de puertas abiertas en rectoría, para cualquiera de sexto a once, porque actualmente está en sexto la central, sólo el bachillerato, pueda entrar allá, entonces como más cercana y hace que ese proceso de formación, no haga ver a la rectora como la lejana, como la que manda, la que está apartada de todo, sino la que se integra con las estudiantes.

Además, considera que tienen una preparación académica y profesional muy buenas, independientes, es decir son unas profesionales excelentes, que han sabido enfocar sus conocimientos y servicio de las demás personas, tanto estudiantes como docentes. La claridad con la que siempre llevan todos los procesos de la institución, que cualquier persona, estudiante, padre de familia o persona externa, se pueda dar cuenta de todos los procesos de la institución de una manera inmediata, no hay nada oculto, todo es a la vista, es muy bueno.

Como egresada, le reconozco a la actual rectora, que cómo profesional es una abogada excelente, ha hecho al colegio en un marco de legalidad asombroso, pero de una legalidad muy humana, que a pesar de ser muy correcta muy estricta en su norma, hace que entendamos que estamos educando personas, no máquinas, entonces igual hace que siga siendo muy humano, y muy formadora, es una líder nata, que no le gusta delegar sus funciones, ella misma organiza. eso es importante tanto para un líder, para saber en qué institución trabaja, como para las estudiantes que en su momento la vemos a ella trabajando y nos da ejemplo de que es lo que debe ser un líder.

Adicionalmente, es muy organizada; “siempre admiré esa forma, ella lleva una agenda, con todo lo de la institución, es muy cumplida con las fechas, semanalmente pasa un cronograma a los docentes, a los integrantes del consejo directivo, también manda un cronograma semanalmente, todas las actividades son programadas, se realizan en su momento, se brinda espacio para actividades extras, para toda actividad que tenga la niña, para toda inquietud que tenga un docente, ella busca la herramienta y busca los medios, para dar una solución, entonces que si las niñas quieren formar un grupo de baile, entonces ella busca el espacio para que las niñas puedan hacerlo. Y si las niñas quieren profundizar en alguna materia, entonces buscamos docente para que las niñas puedan profundizar, para mí tanto como profesional, como persona en su parte humana e integral, formadora, educadora y guía de las estudiantes ha sido una rectora magnífica”.

Lo anterior, se puede evidenciar desde cosas muy pequeñas, “desde el inicio del año escolar, todas las estudiantes llegan y encuentran su colegio renovado totalmente, ella se encarga de que en cada vacación, el colegio esté en sesión de limpieza, de reparación de pupitres. Cuando las estudiantes llegan lo primero es una reflexión, que por lo general ella misma lidera, en la organización de los eventos, ella es la primera que está ayudando a conectar micrófonos, a subir, a ayudar a las estudiantes, a los profesores, baja, hace,

entonces para mi esa organización evidencia de una persona que no solamente manda sino que lidera y guía a un grupo”.

Yo pienso que el equipo es muy importante, no serviría de una persona con toda la voluntad de hacer algo si no tiene a su alrededor las personas que la apoyen, si bien es cierto que tiene unas cualidades de líder asombrosa, no se deja reconocer que el colegio tiene un capital humano gigante, unos docentes muy buenos y capacitados, unos coordinadores, también muy organizados, muy estructurados que saben dirigir a sus docentes y saben orientar a sus estudiantes, eso es muy importante. allí por ejemplo el trabajo de los directivos que se hace semanalmente una reunión, de los directivos que son rectores y coordinadores, incluyendo los de las sedes, donde se hace eso, se unifican todos los criterios, donde se establecen procesos de cómo se va a llevar a cabo las cosas, para cumplir unos ideales, entonces ella con todo su equipo lo que hace es organizar unos objetivos, poner unas metas y elaborar procesos, que se pueden ir modificando en el camino, mejorando, pero siempre siguiendo un proceso claro, para saber hacia dónde vamos”.

Para la coordinadora de la Institución educativa oficial rural, las competencias del directivo docente, “yo diría primero que todo amor a la institución, segundo que cumpla con los compromisos acordados o con el derrotero acordado semanal y diario, que las actividades que se van a realizar se hagan realidad, que no dejen pasar nada de lo programado, que le pidan al profesor el cumplimiento de esa hora de clase, le pidan al profesor el registro, dejando consignado que fue, que temas dio, que el profesor esté pendiente de la disciplina en el salón, que esté pendiente de que los niños cumplan, que esté pendiente de pedir sus tareas, porque hay profesores que piden trabajos y cosas y vienen acá a decirme, vea el pidió esto y no hizo nada, entonces estar pendiente del profesor, que pidió un permiso, por qué lo pide, hacerle firmar al profesor o por escrito que quede una constancia, que si le llega a pasar algo en alguna parte, me van a preguntar a mí, bueno por qué salió el profesor. Siempre tener por escrito los inconvenientes, que no es que el profesor no pueda salir; si puede salir, pero que me deje por escrito el motivo por el cual sale y a qué sale, yo tengo un formato en el cual el profesor escribe, sale por ejemplo si tiene una incapacidad o si tiene cita médica, entonces el me deja o me trae, tuve cita médica, aquí le traigo el soporte y otras. Además, El directivo docente es una persona muy dedicada, con mucho sentido de pertenencia, tener en cuenta la puntualidad, estar todos los días llevando el ritmo de la sede donde uno esté, para que los profesores sepan que esa coordinadora llega a tal hora, que tiene todo organizado, la organización es importantísima, a mí me preguntan por determinado libro, determinadas actas, todo lo tengo organizado y no falta nada aquí en la institución, en la Sede Alterna, porque aprendí eso, la organización, la puntualidad, el seguimiento a todo, toda actividad que se hace al seguimiento y le pido al profesor, hágame el favor y me entrega esto y hago revisión de libros reglamentarios, tengo

un cronograma y me ciño al cronograma y todo lo que está escrito lo procuro cumplir. Estoy muy dedicada a la parte académica, me interesa mucho la parte académica; porque se aprende mucho de los profesores, porque al hacer las reuniones que son cada mes, cada Sede viene y aporta y cada comité de área y como mandan cartas los padres de familia, de problemas de estudiantes que van perdiendo áreas, entonces le damos solución a todas esas cartas que llegan, bien sean las que están embarazadas, cuál es el seguimiento para esas niñas, pero todas las decisiones, me gusta tomarlas con el consejo académico, para poder sacar la comunicación, explicando el derecho que tiene la niña, por ejemplo que está embarazada y cuanto plazo le vamos a dar para que la niña presente sus actividades y se vuelva a integrar a la institución.

El liderazgo, para tener liderazgo, tiene que demostrar ante todo, como lo que he repetido siempre, sentido de pertenencia y siempre tener un dominio... si siempre y ser cumplida, en lo que uno dice, cumplir, si uno promete al profesor traer determinadas cosas, cumplir, determinada fotocopia, determinado libro, determinada actividad, que me invitaron a determinada actividad, estar allí y cumplir, semanal, tener todo programado lo de la semana y darle pues un fin a lo que se programó.

A la actual rectora, le resalta su tranquilidad, en el sentido que es muy tranquila para los casos que se presentan.

Como aspectos a mejorar de la rectora, la organización, recomienda un cronograma de los días que va a estar en cada sede. Sería bueno saber qué días está aquí y poderle mostrar lo que se ha hecho, lo que falta, poder decirle vea rector hágame el favor y me colabora con esto, pero que no sea una vez en la semana o cada quince días que pueda venir, que uno sepa dónde está, que uno sepa no la puedo llamar porque está en tal parte o si la voy a llamar por esto, porque sucedió algo grave y la puedo llamar, pero yo no me doy cuenta, no hay un derrotero de ella no hay un cronograma, no hay algo especificado de que días está en tal parte o por qué no puede venir. hace falta como más empeño en aconsejar, en que haya mejoría de todos los problemas que hay y yo le he solicitado a ella acompañamiento, me encantaría tenerla desde las horas de la mañana aquí, que viniera por lo menos dos días, pero no he tenido acompañamiento. No sé siempre me dice que reuniones, que mucho stress, que tiene que ir a tal parte, como le digo, yo procuro ni llamarla, porque soluciono aquí todo con los compañeros, en todo lo que yo pueda hacer aquí, para no molestarla. “Si es más, muchos niños me dicen a mí rectora, yo les digo, yo no soy rectora, soy la coordinadora, pero ellos usted puede entrevistarlos, siempre me ven pendiente de todo y estoy muy agradecida de que ahora hay portero, el año pasado, desde mitad de año, siempre el tiempo que yo he estado aquí, siempre he sido la portera, pendiente de allá y pendiente de esta puerta. Ahora es que estoy prácticamente descansando”. En la elección de personero, “veo mucho desorden, yo tengo aquí dos profesores que pertenecen al gobierno escolar y hay otros dos en la otra Sede, pero no se han puesto de acuerdo, el niño de aquí ya está, el candidato ya está, pero a última hora que no, que el candidato de la Sede Alterna y

la Sede Principal, no aceptaron el de allá”, sino que otro, por la indisciplina de ese joven, entonces no nos hemos puesto de acuerdo, no conozco a quién eligieron al fin, ahora la votación, lo normal es que en el tarjetón este la foto del niño que no aparecen las fotos, entonces como van a votar los de primaria y los de preescolar. “Y la rectora, no sé, no sé, realmente la rectora, sí debe de saber en qué va, cual es el desorden que hay, yo solamente me limito a esperar a que me den la orden para la votación, porque como aquí hay ochocientos más o menos treinta estudiantes, para mirar a ver el orden con que van a bajar, con su profesor, entonces estoy esperando”.

Para el Docente de la institución educativa oficial rural “las competencias para el directivo docente, la primordial, es la parte de liderazgo. Debe ser una persona que debe liderar los procesos, debe crear una cultura organizacional acorde a las necesidades del sector educativo, que propicie el trabajo en equipo y que alcance una sinergia institucional para la consecución de los objetivos.

La primera el liderazgo, la segunda cultura organizacional, trabajo en equipo y la sinergia. El directivo docente debe estar empapado no solamente desde la parte pedagógica sino desde la parte de calidad como tal, calidad Educativa, debe ser un conocedor de los procesos administrativos de calidad no solamente desde la parte académica, sino vista la institución, no sé si la comparación sea mala, sino vista como una empresa de servicio.

Un directivo docente debe saber mucho de la parte administrativa y de la parte de dirección, de hecho debe saber más de eso que de la misma parte académica. Porque de la parte académica se puede rodear más fácilmente de sus subalternos para que le apoyen esa gestión, o puede haber un coordinador encargado de eso. Pero el directivo está más enfocado a la parte administrativa desde procesos de calidad, sistemas de gestión de calidad, mejoramiento continuo, todos estos conceptos de calidad, normas ISO. Y también desde la parte ambiental, porque no percibir que una institución es más limpia porque más tarros tienen, la institución que hace un aporte a la parte ambiental es la que menos basura hace. Entonces hace parte también de las 5 eses, no estoy apartándome de lo que es la parte de calidad como tal, es simplemente uno de los ítems que maneja la calidad total. “Pero es como esa percepción desde la parte administrativa y no se desde ese sentido deberían hacer una prueba psicotécnica para determinar qué tan líder es, porque de nada servirá una persona que sepa mucho de administración pero que nadie le camine. Alguien que sea un magister en administración, pero que nadie le quiera trabajar, es preferible que la gente le quiera trabajar y que de pronto peque por sus conocimientos administrativos. Yo creo que la cuestión está en la parte de liderazgo, y el colegio adolece un poco de eso. Porque aquí no hay liderazgo, aquí hay es arte de delegar. Que para mí son dos cosas totalmente diferentes”.

En los actuales directivos docentes, existe un liderazgo, pero desde la parte yo le llamo a eso, el arte de delegar, por que afortunadamente la Institución Educativa Rural, posee un

gran equipo, un gran talento humano, en donde los directivos docentes han tenido una sapiencia al delegar funciones en algunos docentes que se prestan para mejorar la institución. Pero también, pecan de pronto en el sentido de que es como una transferencia de favores. O sea. No hacer las cosas por convicción sino porque de pronto buscan más tarde percibir un favor de parte de los directivos docentes. La verdad, es que me gusta mucho utilizar la palabra sinergia, o no se ha alcanzado la sinergia necesaria para que haya un verdadero trabajo en equipo. Porque lo que yo percibo, y alguna vez siendo coordinador de calidad del colegio, le hice esa pregunta a la rectora. Le dije, Ella estaba satisfecha por una serie de cosas y le pregunte, cierto que si yo te pido 3 días de licencia usted me los da y ella me contesto, que sí. Entonces yo le dije simplemente, la mande a la reflexión, ese era el pecado que estaba cometiendo con algunos docentes colaboradores, pero que yo percibo que después la cobran”.

Por su parte el Estudiante de la institución educativa oficial rural, recomienda. “Como interesarse más y tener más acercamiento a los estudiantes, para que sepa que es lo que necesitamos y que es lo que nos está haciendo, no nos cae bien. Para que así ella lo ponga en práctica. Según lo que entiendo, que ella se acerque más a los estudiantes y que cambie la forma de ser ella. Por qué a ella uno le va a hablar, pero todo lo que ella dice no más es y no quiere no más lo que ella dice y ahí se queda. Si uno tienen errores uno tiene que aceptarlos y ella no los acepta. También que, como prestarle más atención a la institución, ella a toda hora está corriendo, no le pone cuidado bien a las cosas, y todo lo deja a la deriva. Entonces eso también perjudica a una institución.

En los coordinadores, Como manejar el proyecto estudiantil, pero manejarlo acorde no, porque si lo ponen acorde a los estudiantes pues pura vagancia. Acorde a que el estudiante se sienta bien en ese lugar, pero con su rendimiento académico que sea alto y exigir cada vez más. “Sí, porque eso va en el estudiante y en los directivos. Porque si el directivo, mire en otras sedes, en otros colegios, como si cumplen con lo acorde al uniforme a como debe ser. Entonces si en esta institución se aplica, es mucho mejor. Yo digo que así se vería mucho mejor la institución. Con el cuento del uniforme, que si en algunas instituciones que si no llegan el primer día a clases con el uniforme no los dejan entrar porque es críticas constructivas para la institución. Entonces, aquí no. Aquí le dan un plazo y ese plazo se alarga mucho más de lo que es porque el estudiante se fía que lo dejan venir con la ropa que él quiere y no se preocupa por el uniforme. Si exigieran desde el comienzo el uniforme, todo el mundo tuviera su uniforma como es”.

La disciplina entre los estudiantes que si no está un docente y esta la coordinadora desocupada, digamos porque ella tiene un tiempito y tiene tiempo y si está viendo que no están en el salón. Irles y ponerles una charla sobre el tema, pues para entretenerlos por decirlo así. Entretenerlos para que no se formen disturbio, porque hay veces los otros salones están en clase y no los dejan estar en clase. Entonces, como la disciplina del estudiantado también.

Con los directivos es muy difícil por lo menos con la rectora, primero para encontrarla es un problema, porque ella a toda hora está en otro lado y aquí casi no permanece, de vez en cuando es que está aquí. No, porque hay veces, hay días que esta hay días que no está. Con la rectora, no se sabe el horario que puedan hablar los padres con ella. No está estipulado, aquí en el colegio. No está publicado. No tiene, toca esperar a verla llegar. Porque si no ella no tiene horario aquí. O nosotros no tenemos conocimiento de ese horario de ella. Pero fijamente, ella no tiene horario, yo no le he visto horario a ella. Que diga vengo a tales días y a tal hora estoy aquí”.

El Padre de familia de la institución educativa rural, expresa “recomendación a la rectora. Que tenga más sentido de pertenencia, que aprecie su cargo, que no solamente llegara a la institución media hora y de ahí para acá no. Para tener un cargo de esa magnitud, hay que tener mucho sentido de pertenencia y las cosas claras. Hacia donde voy, como quiero mi colegio, que quiero para mis estudiantes, que quiero para la comunidad que está esperando como para ese cargo como de rector, para mejoramiento. Yo si diría falta de compromiso de la rectora con la institución. Qué queremos, cómo queremos que la institución sea mejor, como queremos que los estudiantes vengan, que haya presentación de los profesores también, que la presentación de los estudiantes y así es que se mejora esto, esto no es un cargo solamente porque me están pagando, no, hay que meterle el pecho, si es mujer que le meta los pechos también, pero con buena gana, ya, para que mejoremos en la cuestión educativa. El mejoramiento en el entorno de la institución, o sea, a toda la zona verde que tenemos crea una mala presentación, yo creo que para el futuro hemos hecho una serie de peticiones, queremos de pronto que nos encierren más la institución, también que tiene una mala fachada, horrible una fachada, parece una fachada de narcotraficantes, con esos árboles allí, mientras que unas instituciones tienen una presentación muy optima, que llaman la atención, que desde que uno mira la institución de afuera, se le mete por los ojos, ya, entonces parte de eso también es el deterioro de los muchachos, la poca apreciación, que sienta las necesidades de los estudiantes, ya segundo, que el día a día de ella es visitar y tener las sedes y visitar las instituciones para ver que conflictos se presentan todos los días, tercero la convocatoria trimestral de los profesores con los padres de familia y el consejo académico, para ir mirando y que tuviera cada proyecto para un desarrollo de cada área educativa; que no sea solamente llegar, que presente el proyecto a la secretaría de educación para mejorar las escuelas, que exprese un plan de contingencia, tanto en salud que no los tenemos también y no veo más por el momento, pero si considero que sentido de pertenencia tanto con la institución y con el cargo que tiene, para donde en esto momento es donde se le a asignar.

Usted puede ver a la señora que nos está haciendo el aseo, ya no se hacía, pero para la jornada de la tarde si necesitamos, porque son niños de primaria y es muy difícil que los niños se queden hasta tarde haciendo el aseo ya. A eso nos toca pagarlo a nosotros y no creo que eso sea válido, que nosotros padres de familia, con todo el dinero que nos da la

educación, tengamos que pagar, una aseadora que le haga en los salones, que asee las aulas, entonces a nosotros nos toca pagar, ya, en horas de la tarde no hay aseadora, ya pero se logró algo, no teníamos ni una.

Como pasa en todas las comunas, dejaron crecer el enano, se les salieron algunos puntos de las manos, influye más respeto doña H. (Coordinadora) que la misma rectora, porque doña H. parece un caballito, cuando vive en el eje cafetero, sube y baja café, muchas funciones de la rectora le toca a doña H., ella cuando ven el libro, esos niñitos ahí mismo, pero eso ya se salió de las manos. Herramientas, para poder mejorar esa cuestión, más dialogo, más temple, no templar digámosle pegándole, templarle más a los padres de familia, traer el psicólogo a los muchachos, mirar para donde van, ponerle los modelos, yo lo digo, yo les digo a los muchachos, miren el legado del mundo a ver cuál de las personas le llama más la atención a ustedes, ya, si es jugador, a mí personalmente me llama pelé porque ha sido un tipo que a nivel mundial ha sido una persona que no ha dado nada que hacer, ahora en este momento el premio Nobel de la literatura de nosotros, al maestro Botero, a Elkin Patarroyo. Personas que uno mira que han dejado un legado de mucha trascendencia, entonces esa es más o menos uno tiene que buscar, si es deportivo, hágame un contexto de lo deportivo, no violento, hágame un contexto para donde va, hágame un contexto para dónde quiere ir, quién soy yo?, en el futuro, entonces todo eso les digo a mis hijas, bueno ustedes para dónde van”.

Por su parte el egresado de la institución educativa rural, considera que “el perfil del rector como tal, debe tener mucha experiencia en el campo de la educación, la experiencia es vital en este caso, tener estudios pedagógicos, tiene que ser ante todo un ser humano, yo creo que el ministerio tendría que hacer un estudio psicológico de la persona si tiene estos valores, porque es una persona que va a manejar a docentes, a estudiantes, una persona muy centrada, muy espiritual, muy enfocada en la parte humana, tendría que tener mucho conocimiento técnico, el conocimiento técnico es vital. Yo creo que estos serían los tres puntos. La habilidad que tiene que tener el rector es hacer un estudio, un estudio profundo, no se hacer encuestas a los muchachos, del porqué de las armas, el porqué de las drogas, del porque esto, hacer un acompañamiento junto a los docentes de cada salón, de, quien está haciendo estos problemas, quien está llevando armas, quien tiene drogas. Es decir, hacer un análisis para ver porque el problema. Yo creo que eso es elemental, si el niño presenta dichos problemas, el porqué, es hacer un estudio. Muy complejo.

“La principal cualidad que le reconozco a la rectora es el trabajo, es una señora muy profesional, tuve la oportunidad de trabajar con ella, afortunadamente, fui el personero en esa época, me pareció una persona muy centrada, una persona muy calmada, maneja muy bien su temperamento, muy profesional, muy idónea, tiene mucho conocimiento, se da cuenta de todo lo que pasa en la institución, abarca muchos temas, la escuela como tal cuenta con 4 sedes entonces, también se le dificulta mucho porque son 4 sedes y por lo que

yo pude ver ella tiene control sobre las 4 sedes y si, es una persona muy profesional en su cargo”.

Aspectos a mejorar, primero que todo, “yo creo que la figura del rector está un poco desdibujada, pues el rector raras veces se le ve. Entonces necesitamos como más acompañamiento, que el rector se muestre más, que este más involucrado en el tema de la educación, no sé por lo menos que una vez a la semana puede ser, que no se haga unas charlas y que se involucre más con los estudiantes. Para que el estudiante vea la figura del rector como tiene que ser, de una institución”. Lastimosamente ahorita, he observado eso, que el rector como tal se limita a sus funciones administrativas y no se involucra mucho con el estudiante. Una manera para integrarse más con los estudiantes sería eso, involucrarse más en el tema como digo. Y por parte del rector tendría que tener capacidades, como un liderazgo o sea que se le vea que tiene actitud de liderazgo, porque un rector tiene que ser ante todo eso, por eso está en el cargo más alto de una institución. También tiene que tener autoridad, debe ser idóneo en su papel como rector, debe ser ante todo una buena persona, tiene que tener un enfoque humanista y también tiene que tener conocimientos de que por lo menos le hagan una pregunta, una sugerencia algo, él está en la capacidad de responderla. La rectora, tendría que tener un papel más estando en un término medio, tenía que tomar un papel como díganoslo más espiritual, no sé cómo enfocarse más en los principios y valores de los estudiantes, pero no de una manera tradicional sino de una manera más actual, más pedagógica. Como tener un estudio más profundo de como es el comportamiento actual de los niños, porque sabemos que los niños cambian de generación en generación y esta es una generación nueva y enfocarse más en la parte pedagógica y en la parte humanista, yo creo que eso debe trabajar la rectora. A la rectora le recomendaría, como dije anteriormente, que se enfoque más en la parte espiritual de las personas, que incluyan en el PEI proyectos transversales o proyectos educativos que sean enfocados en la persona como tal, que sean trabajados en los 4 periodos, pero que no sea una clase tradicional de ética y valores más. Sino que se hagan retiros, no sé. Que lleven conferencistas, que lleven personas de superación personal, una persona que trabaje mucho en la mente del niño, últimamente los niños nacen, las tecnologías han corrompido más a la sociedad, entonces lo que necesitamos es atacar eso, atacar la mente que es la parte en la que se afecta más”.

Grupo de 5 estudiantes de la institución educativa rural oficial, expresan “que la rectora fuera más respetuosa con los estudiantes, paciente y no tan gritona, que estuviera más atenta en las cosas con los estudiantes, la Coordinadora, que fuera más respetuosa y tolerante con los demás, así ella no puede exigir respeto si no lo da, porque si yo le doy respeto a ella, ella por deber tiene que darme respeto”.

Finalmente, se presenta la posición de las rectoras Urbana (A) y Rural (B) de las dos instituciones educativas frente a su visión de cuáles son las competencias que deben tener los directivos docentes y cuáles son las que cada uno posee.

La Rectora de la institución educativa oficial urbana, considera que es el Liderazgo, la iniciativa, la comunicación, la posibilidad de saber delegar en el momento y saber que delego, el trabajo de equipo y no sé si será tenerlo como competencia pero yo miro que la principal razón por lo que uno a veces llega hasta el extremo del sacrificio por esto, es el amor por lo que uno hace, si el gusto, el no sentir que esto es un trabajo, una obligación, como que pereza, lo tengo que hacer y que tengo que cumplir para recibir un salario, sino como gozarme lo que hago, a veces lógicamente uno como ser humano puede tener días difíciles puede tener dificultades de agotamiento y de stress, y puede en algún momento tener su crisis de aburrimiento eso no se descarta pero lo que yo más le agradezco a Dios y a la vida es que yo me gozo todos los días de mi trabajo para mí no es una cosa de agotamiento como de aburrimiento como de compromiso, de obligación y aunque uno pueda terminar el día a veces supremamente extenuado, pero yo he sentido que cada momento me lo he gozado, cada situación, hasta cada dificultad, pues como vivirla a fondo, como vivirla muy de lleno, pues al punto que de pronto a veces en el entender de las personas, de alguna gente, pueden llegar a pensar que uno es como muy... por lo mismo por lo que uno está pendiente de todo, pero es de todo lo que pasa en la institución a veces se puede llegar a pensar que uno es muy absorbente, porque a veces se plantea desde ese punto de vista, pero no es eso es como la convicción de que uno tiene que estar enterado de todo, de que como van a pasar cosas en la institución donde uno no sepa y que pues la gente también sabe eso también sabe que cualquier cosa cualquier novedad que suceda me la comunican porque saben que yo vivo pendiente porque saben que yo estoy enterada, de que difícilmente pasa algo en la institución que yo no sepa, entonces es como esa pasión por este trabajo realmente.

Esto es en parte el fruto de una ardua labor de uno estar digamos hombro a hombro con todas las personas, hombro a hombro con el portero, hombro a hombro con el aseo, hombro a hombro con la secretaria, hombro a hombro con el docente, presente en medio de las estudiantes, en permanente articulación y lazos muy fuertes con los coordinadores, entonces cuando todas estas personas de la comunidad educativa, los mismos padres de familia y lo mejor es que yo tengo horarios muy específicos de atención a ellos, semanalmente sin citas el que me necesita sabe cuándo me encuentra sin ninguna cita, sin ningún compromiso anterior, sino que si me necesito ese día y sabe que yo estoy ahí esperando, entonces el hecho de mantener esa cercanía y también el trabajar de mano con ellos, que si me toca quedarme en la puerta me quedo en la puerta, que si me toca barrer un espacio lo barro, que si me toca reemplazar una función del coordinador le apoyo, le colaboro, que estoy al lado del docente, es esa cercanía lo que hace que la persona vea que uno es su apoyo y su respaldo y al mismo tiempo uno está allí solucionando y orientando, entonces esa cercanía es lo que yo pienso que hace que la gente sienta que hay una persona a la que se le puede comentar todo lo que haya que comentarle porque esta con esta información directiva, con esa información apoya, con esta información soluciona, eso le va generando mucha confianza y credibilidad a la figura directiva, y le permite al padre de

familia ver que uno si les soluciona, que uno si le orienta, que uno si toma el caso que le traen, y le lleva el debido proceso y le da solución, encuentran respuestas, eso hace que haya una confiabilidad.

Si lo miramos a nivel de competencias, está la dedicación, esta no es una competencia, esta es como una característica de una personalidad, pero hablando de competencias la numero uno si tiene que ser el Liderazgo, si hay una figura de una institución educativa, como es el rector, pues el rector se tiene que notar, se tiene que conocer, tiene que saber quién es, donde está, que hace, de todas maneras no porque sea una pirámide y que uno esté allá como un sol no, pero se tiene que hacer notar, dar a conocer y en la actividad diaria, la rutina diaria va mostrando lo que se dirige hacia allá o lo que de allá viene, entonces ese liderazgo es definitivo, el liderazgo importantísimo,; segundo la iniciativa, uno tiene que estar permanentemente aportando, aportando ideas nuevas, aportando soluciones, aportando mejoramientos, aportando tareas, aportando actividades para que el engranaje se mueva, porque muchas veces la tendencia a nivel de las personas puede ser acomodarse, entonces se necesita de que alguien como que traiga algo que nos mueva, que nos haga tener actividades y que entonces eso nos lleva a cambiar, entonces esas iniciativas también son fundamental la comunicación también es muy importante, el estar informando por todos los medios, yo tengo una comunicación permanente vía internet si, está la página web para la parte de los padres de familia, y está la parte de toda la clase de informes tanto en carteleras como comunicaciones que haya que enviar, en fin la comunicación es muy importante. Otra sería la pertenencia, el sentido de pertenencia a lo que uno está haciendo no lo está haciendo por un compromiso, por una obligación sino que uno se preocupa realmente por cada detalle de lo que está haciendo y que muchas veces no hay limitante ni de tiempo, que le toca a uno a veces sacrificar sus propios espacios, a veces de descansos, o de sus espacios personales para poder, estar pendiente de cada rincón de cada actividad, de cada proceso, ese también es muy importante, la parte de la pertenencia. No sé cómo manifestarlo pero para mí es supremamente importante que lo que yo digo, que lo que yo prometo, que lo que yo planeo, lo que está en mis manos para llevar a cabo se cumpla, si hemos hecho la planeación de algo, que se llegue a ese día y eso tiene que estar listo, no que llegamos y que quien va a ser esto? no, para mí la planeación y el cumplimiento de lo planeado, de lo prometido, de lo dicho y en todos los niveles hasta para las mismas niñas. Yo les digo muchas veces a los directivos y a los docentes que si a las niñas les hemos dicho que esto y que si pasa esto, pasa esto les cumplimos, para bien o para mal, pero les cumplimos entonces es importantísima la planeación y no solamente planear sino preocuparse al máximo por lo que se planea, se cumpla, no hay disculpas, yo a veces he tenido, no disgustos, pero de pronto he tenido incomodidades porque si algún directivo de los coordinadores o algún equipo de docentes me salen a última hora con que bueno actividad cancelada. Entonces en los primero años, de pronto hubo incomodidades, pero hoy en día ellos saben, hay una planeación, una organización hay unos tiempos y ya la gente ha ido entrando en eso no en que no vamos a planear algo en que no vamos a tener

una actividad prevista y que veinte cuatro horas antes no tenemos nada que quien venga a correr no. Entonces y para que la gente llegue allá, arranca del ejemplo de uno, si unas semanas de desarrollo organizadas, unas agendas previstas inclusive con anticipación o presentadas desde el primer momento, si unas actividades que uno propuso y que ahí están y que se cumplen y a la hora que se dijo, eso es importantísimo, porque a partir del ejemplo, el testimonio de uno en todos los sentidos es donde las cosas avanzan, entonces uno no tiene nada que decirles, si uno es el primero en estar en el colegio y el ultimo en irse, quien le va a venir a decir a uno que por qué exige cumplimiento de jornada o por que exige cumplimiento y si uno está allí y que es evidente que uno está allí, y que esta desde el primer momento y que está en todos los momentos y que si no está la comunidad educativa sabe por qué uno no está, hay una agenda donde ellos saben dónde ando, que estoy en comité intergremial, que estoy en reunión de secretaria de educación, sí que estoy en reunión de rectores, ellos saben dónde ando, eso es parte de la credibilidad y de lo que uno también pueda exigir el mismo engranaje y el mismo cumplimiento al otro. Esa planeación y cumplimiento de lo planeado.

Concepto de liderazgo digámoslo de una manera atrevida porque no tengo estudios de tipo psicológicos pero desde mi experiencia el liderazgo es algo innato de las personas, pero que no está en todas, pienso que por naturaleza o tal vez porque no se ha aprovechado desde la infancia, las personas no necesariamente todas pueden decir que tienen liderazgo, es como una primera característica, es posible que todos nazcamos con el liderazgo pero pienso que no todos hemos tenido las posibilidades de la primera infancia de desarrollarlo y de ser conscientes de que lo tenemos y de ponerlo en práctica. El liderazgo es la posibilidad de tener una seguridad primero personal en lo que uno cree, en lo que uno hace, en lo que uno quiere, en lo que desea alrededor de su entorno, arranca desde allí desde la parte íntima desde la parte personal de conciencia porque es la base, y si yo quiero una institución educativa excelente, si yo quiero unos procesos excelentes, si yo quiero una educación excelente, unas estudiantes excelentes personas y excelentes profesionales, tengo que creer en que lo puedo hacer, en que lo puedo lograr, en que puedo aportar para ello y de allí en adelante es el desarrollo de todas las competencias que van alrededor del liderazgo: el riesgo, la iniciativa, muchas veces podíamos decir que el sostener decisiones por encima de los intereses, por encima de los gustos porque uno sabe que tarde que temprano aunque esa decisión que en principio está un poco incomprendida, al final va a traer los resultados, va a traer los beneficios, para que la gente finalmente se dé cuenta que sí se tenía razón, es muy importante en el liderazgo tener uno claro que quiere, que cree, a que aspira, cuáles son sus metas, cuáles son sus objetivos y a partir de allí luchar por ellos, lógicamente no quiere decir que uno no escuche de pronto las voces donde haya necesidad de cambiar situaciones, pero si es muy importante tener una seguridad, porque en medio de timonazos, de cambios, de contradicciones, pues allí entonces uno no sale tampoco con sus expectativas adelante, para mí eso es liderazgo, arrancar de una

personalidad bien definida y arrancar de unos criterios claros de que es lo que quiere uno para el entorno que tiene a su cargo”.

Para la Rectora de la institución educativa oficial rural, considera dentro de las competencias, que el Liderazgo es uno y otra la capacidad de gestión y entre otras cosas la más importante es la convivencia, el manejo de conflictos, porque la verdad es que a nosotros nos toca una tarea muy dura, porque manejar personal es algo bien complicado. Piensa que es más fácil manejar varios computadores en una oficina que manejar un grupo de personal, porque toca docentes, padres de familia y estudiantes. Pero más que todo la parte de los docentes y cree que hay que tener una gran capacidad de tolerancia, de comprensión, de capacitarse mucho en la parte de convivencia para manejar todas las problemáticas que tenemos a nuestro cargo y saberlas sortear de la mejor manera posible.

Considera que el perfil tiene que ser único, ya sea directivo docente 1278 o directivo docente 2277, laico, evangélico, hermano de testigo de jehová, mormón. No. nosotros como rectores debemos de tener un perfil único, tener un liderazgo, tener una capacidad de gestión, tener la capacidad de resolver problemas y conflictos, tengamos nuestras convicciones que tengamos yo tengo una situación muy particular espiritual, yo pertenezco a uno también religioso muy aparte, pero yo no mezclo eso con la tarea que yo tengo que cumplir aquí en el colegio, yo trato de incluso de lo que yo sé, y de lo que yo comparto de traer aquí lo que mejor se pueda para ellos. Pero eso de 2277, no. tenemos que ser iguales y todos debemos de tener la misma normatividad, tenemos que hablar el mismo idioma, promulgar los mismos derechos, los mismos deberes, debemos de pronto si no tenemos los mismos principios morales y porque no fuimos criados de la misma manera, dar el ejemplo que tenemos que dar porque si no, si fracasamos.

Piensa que el señor Alcalde, el de ahora o el que llegue “debe apoyarnos con los orientadores escolares, el apoyo de los psicólogos, el apoyo de instituciones que estén ahí presentes para cuando a nosotros se nos salga un problema de las manos, nos ayuden. Mire aquí le mando este caso, bueno ya, llámeme el padre de familia, llámeme al docente, pero que lo obliguen y lo presionen. Venga arreglamos esto, porque es que cuando nosotros, digamos a un padre de familia que venga si no lo recibimos al niño, luego nos caen de la secretaria. El niño tiene que recibirlo porque no fue a clase, porque no lo recibió. Nosotros tenemos que tener como una presión para poder hacer cumplir las normas con el padre de familia, entonces que desde allá arriba se creen unos comités donde digan si usted no cumplen las normas de que se le está diciendo a través del apoyo psicológico, de la parte que se le está ayudando de la administración municipal, usted tiene que desertar del colegio, no lo podemos recibir más. Entonces ahí sería que nos ayudaran, porque los papás aquí no hacen caso, uno los llama, uno van otros no van, pero que haya una especie como se sanción o de llamado de atención fuerte que se vean obligados a cumplir con esa norma”.

Resumiendo, en este capítulo de resultados, se han presentado las conceptualizaciones que tienen los directivos docentes y los demás actores de la comunidad educativa oficial sobre el conflicto escolar y su clasificación, de cómo se presenta en las instituciones educativas. Se presentan posiciones frente a un cambio de rector de religioso a laico o de laico a religioso y a su vez que sucedería a nivel de conflicto si los colegios pasaran de ser solo femenino a mixto o de mixto a solo femenino o masculino. Adicionalmente, los manejos administrativos que se dan en las instituciones educativas, frente a la prevención y acción del conflicto escolar. Posteriormente cuales consideran que deben ser las competencias de los directivos docentes vista por los actores de la comunidad educativa, los reconocimientos y recomendaciones a los directivos docentes sobre las competencias laborales y finalmente, la posición de las rectoras de cada institución educativa sobre sus propias competencias laborales.

Conclusiones

En primera instancia se puede concluir que los estilos de liderazgo, son estilos muy diferentes los que caracterizan a cada rectora. La rectora de la Institución educativa urbana, integra varios elementos teóricos de liderazgo, como son el líder transformacional, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional, complementado con un liderazgo de servicio caracterizado por la humildad y los valores de la escuela católica.

Por su parte, la rectora de la Institución educativa rural, considera que el Liderazgo es uno y otra la capacidad de gestión y entre otras cosas, la más importante es la convivencia, el manejo de conflictos, porque expresa que a ella como rectora, le toca una tarea muy dura, ya que manejar personal es algo bien complicado. Reafirma, su énfasis en la gestión, ya que piensa que es más fácil manejar varios computadores en una oficina que manejar un grupo de personal, que en este caso, lo integran docentes, padres de familia y estudiantes. Se le relaciona con la complejidad y multiplicidad de aspectos organizativos y curriculares que entraña la adecuada respuesta educativa a un alumnado cada vez más diverso, personal, social, culturalmente hace que sea improbable que una única persona, en este caso la Rectora, pueda proporcionar liderazgo para todo y en todas las situaciones, máxime en lo que respecta a cuestiones curriculares y de enseñanza. Dado que el liderazgo es una responsabilidad de todos en el centro. Se nos pregunta qué función le corresponde desempeñar a la rectora, puesto que se le reclama un papel de liderazgo y no sólo de gestión.

En segunda instancia se logra concluir que las estrategias que acompañan el liderazgo en la resolución de conflictos en el caso de los dos directivos docentes de las Instituciones Educativas Oficiales de la ciudad de Palmira, en la forma legal son muy similares, el Manual de Convivencia, Dirección de grupo, Comité de resolución de conflictos, La asociación de padres de familia, Gestión de los coordinadores. Sin embargo, en el fondo según su estilo de liderazgo son estrategias diferenciadoras que marcan el impacto en la resolución de los conflictos.

La Rectora Institución educativa urbana, establece una variedad de estrategias integrales tales como, La cultura institucional, la considera como primer factor importante, Continuidad en el proceso educativo, La atención personalizada, Liderazgo, manejo de la información, la distribución de responsabilidades, el Compromiso, la Formación en Valores, la Mentalidad de éxito, La gestión administrativa, el seguimiento académico, el

Principio de favorabilidad, la autoevaluación y la Coevaluación, la Familia V. y la Cultura San V. definida por el Perfil San V., Convenio con el SENA, la calidad humana de los docentes, la Comunicación, en donde toda la institución educativa habla el mismo idioma, la reflexión, la transparencia en todos sus procesos y el Proyecto de Vida.

Por su parte la rectora de la institución educativa urbana, desarrolla estrategias Proyecto de ética, Docentes Abogados de la institución, la Psicóloga, la Apertura del bachillerato nocturno y Suspensión o llamar al padre de familia.

En tercera instancia se concluye que las competencias que pone en juego el directivo docente en la resolución de conflicto en las Instituciones Educativas Oficiales de Palmira, son muy diferentes, a pesar que coinciden en el Liderazgo, pero una de ella no sustenta muy bien esta competencia, por lo que puede confundirse con la de “Jefe”.

La Rectora de la Institución educativa urbana de la ciudad de Palmira, reitera que su mayor competencia como directivo docente, es el liderazgo. Ella “Considera el liderazgo como algo innato en las personas; pero no todas pueden decir que tienen liderazgo, debido a que no han tenido la posibilidad desde la primera infancia de desarrollarlo, de ser conscientes de tenerlo y de ponerlo en práctica” adicionalmente lo reafirma, “si hay una figura de una institución educativa, como es el Rector, se tiene que notar, no porque sea una pirámide y que uno esté allá como un sol no se tiene que dar a conocer, se tiene que saber quién es, donde está, que hace y en la actividad diaria, en la rutina diaria va mostrando hacia donde se dirige. Por lo que el liderazgo es definitivo, es importantísimo”.

Adicionalmente, su liderazgo va complementado con las competencias de Iniciativa, Comunicación, delegación, Sentido de pertenencia, Trabajo en equipo, Planeación, Toma de decisiones.

La Rectora de la Institución educativa rural de la ciudad de Palmira, manifiesta que su mayor competencia es el liderazgo, (no lo supo argumentar en la entrevista), además, de la capacidad de gestión, la convivencia, el manejo de conflictos, tolerancia, comprensión.

Discusión.

En los resultados del trabajo se pudo apreciar que el liderazgo de los directivos docentes de las dos instituciones educativas es muy diferente.

La rectora de la Institución educativa urbana, integra varios elementos teóricos de liderazgo, como son el líder transformacional, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional, complementado con un liderazgo de servicio caracterizado por la humildad y los valores de la escuela católica, que coincide con la investigación de Robinson, Lloyd y We (2008), *el liderazgo transformacional* que, a grandes rasgos, hace referencia a las características de un director que inspira a los profesores para que estén más motivados y más preocupados por la dimensión ética. Igualmente, Sun y Leithwood (2012), descubrieron que el liderazgo transformacional tiene un pequeño pero significativo efecto en el rendimiento de los alumnos y en otra investigación descubrieron que tener estructuras colaborativas y dar asistencia individualizada eran las prácticas que más podían influir en los resultados de los alumnos.

En la investigación también se encontró, que la rectora de la Institución educativa rural, considera que el Liderazgo es uno y otra la capacidad de gestión y entre otras cosas, la más importante es la convivencia, el manejo de conflictos, porque expresa que a ella como rectora, le toca una tarea muy dura, ya que manejar personal es algo bien complicado. Reafirma, su énfasis en la gestión, ya que piensa que es más fácil manejar varios computadores en una oficina que manejar un grupo de personal, que en este caso, lo integran docentes, padres de familia y estudiantes, resultados que coinciden con la investigación de John P. Kotter (2002), Gestión y Liderazgo, son dos métodos de actuar diferentes y complementarios, cada cual con su función y actividades. Ambos necesarios para el desempeño de la organización y sus entornos cambiantes.

Se logra concluir que las estrategias que acompañan el liderazgo en la resolución de conflictos en el caso de los dos directivos docentes de las Instituciones Educativas Oficiales de la ciudad de Palmira, en la forma legal son casi las mismas, el Manual de Convivencia, Dirección de grupo, Comité de resolución de conflictos, La asociación de padres de familia,

Gestión de los coordinadores. Sin embargo, en el fondo según su estilo de liderazgo son estrategias diferenciadoras que marcan el impacto en la resolución de los conflictos.

Reflexiones finales.

La realización de la Maestría en Educación, me permitió reconocer mi capacidad de resiliencia para afrontar y superar una serie de enfermedades que conllevaron a varias cirugías, especialmente mis ojos, que afectaron el cumplimiento de mi proceso formativo.

A valorar el apoyo recibido de la ICESI, representado en todos los docentes asesores de mi proyecto de grado, Dr. James Cuenca, Dra. Gloria Milena Londoño y especialmente a la Dra. Ana Lucia Paz, quien buscó las diferentes estrategias pedagógicas para que pudiera llevar a feliz término mi trabajo de grado.

Aprendí conocimientos teóricos y prácticos, herramientas académicas y la reafirmación de mi vocación por la educación para continuar aportando desde mi rol como directivo y docente al mejoramiento de la calidad educativa integralmente.

Finalmente, se pudo validar una premisa que siempre ha rondado en mi cabeza, que los directivos docentes con su liderazgo, capacidad de gestión y vocación pueden cambiar el rumbo de sus instituciones educativas hacia una mejor calidad educativa en todos los niveles de formación.

Referencias

Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*

[https://scholar.google.es/scholar?q=Ant%C3%B1ez,+S.+\(1998\).+Claves+para+la+organizaci%C3%B3n+de+centros+escolares.+Hacia+una+gesti%C3%B3n+participativa+y+aut%C3%B3noma&hl=es&as_sdt=0,5](https://scholar.google.es/scholar?q=Ant%C3%B1ez,+S.+(1998).+Claves+para+la+organizaci%C3%B3n+de+centros+escolares.+Hacia+una+gesti%C3%B3n+participativa+y+aut%C3%B3noma&hl=es&as_sdt=0,5)

Avolio, B. J., y Bass, B. M. (1998). *You can drag a horse to water but you can't make it drink unless it is thirsty*. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 4-17.

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Avolio%2C+B.+J.%2C+y+Bass%2C+B.+M.+\(1998\).+You+can+drag+a+horse+to+](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Avolio%2C+B.+J.%2C+y+Bass%2C+B.+M.+(1998).+You+can+drag+a+horse+to+)

Covey, S. R. (2020). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Planeta. Edición 13ª

Chaux, E., Lleras, J., y Velásquez, A. M. (2012). *Competencias ciudadanas: de los estándares al aula: una propuesta de integración a las áreas académicas*. Ediciones Uniandes-Universidad de los Andes.

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Chaux%2C+E.%2C+Lleras%2C+J.%2C+y+Velásquez%2C+A.+M.+\(2012\).+Competencia](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Chaux%2C+E.%2C+Lleras%2C+J.%2C+y+Velásquez%2C+A.+M.+(2012).+Competencia)

Delors, J., Amagi, I., Carneiro, R., Chung, F., Geremek, B., Gorham, W., y Nanzhao, Z. (1997). *La educación encierra un tesoro: informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo Veintiuno*. Unesco.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Delors%2C+J.%2C+Amagi%2C+I.%2C+Carneiro%2C+R.%2C+Chung%2C+F.%2C+G

Farre, S. (2001). *Materiales del Postgrado Internacional de Resolución de Conflictos*. UOC

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Farre%2C+S.+%282001%29.+Materiales+del+Postgrado+Internacional+de+Resoluci%C3%B3n+de+Conflictos.+UOC&btnG=

Farre, S. (2017). *La Gestión Alternativa de Conflictos y la Resolución de Conflictos*.

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Farre%2C+S.\(2017\).+La+Gestión+Alternativa+de+Conflictos+y+la+Resolución+de+Conflictos.](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Farre%2C+S.(2017).+La+Gestión+Alternativa+de+Conflictos+y+la+Resolución+de+Conflictos.)

Furman, H. K. H. (2003). *Dust storms in the Middle East: sources of origin and their temporal characteristics*. *Indoor and Built Environment*, 12(6), 419-42

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Furman%2C+H.+K.+H.\(2003\).+Dust+storms+in+the+Middle+East%3A+sources+of+origin](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Furman%2C+H.+K.+H.(2003).+Dust+storms+in+the+Middle+East%3A+sources+of+origin)

Furman, G. C. (2004). *The ethic of community*. *Journal of educational administration*

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Furman%2C+G.+C.+%282004%29.+The+ethic+of+community.+Journal+of+educational+administration+&btnG=

González, M. T.G. (2008). *Sobre calidad, eficacia y cambio en educación*.
dialnet.unirioja.es

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=González%2C+M.+T.+G.\(2008\).+Diversidad+e+inclusión+educativa%3A+algunas+reflexiones+sobre+el+liderazgo+en](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=González%2C+M.+T.+G.(2008).+Diversidad+e+inclusión+educativa%3A+algunas+reflexiones+sobre+el+liderazgo+en)

González, M. T. G. (2008). *Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar*. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 6(2), 82-99

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=González%2C+M.+T.+G.\(2008\).+Diversidad+e+inclusión+educativa%3A+algunas+reflexiones+sobre+el+liderazgo+en](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=González%2C+M.+T.+G.(2008).+Diversidad+e+inclusión+educativa%3A+algunas+reflexiones+sobre+el+liderazgo+en)

Iturbide, J. A. B., & Maya, B. M. (2007). *Educación desde el conflicto: guía para la mediación escolar*. Grupo Planeta (GBS).

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Iturbide%2C+J.+A.+B.%2C+%26+Maya%2C+B.+M.\(2007\).+Educar+desde+el+conflicto%3A+guía+para+la+mediación](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Iturbide%2C+J.+A.+B.%2C+%26+Maya%2C+B.+M.(2007).+Educar+desde+el+conflicto%3A+guía+para+la+mediación)

Kotter, J. (2005). *Lo que de verdad hacen los líderes*. *Harvard Business Review*, 83(11), 132-140.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Kotter%2C+J.+%282005%29.+Lo+que+de+verdad+hacen+los+l%C3%ADderes.+Harvard+Business+Review%2C+83%2811%29%2C+132-140.&btnG=

Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (2012). *LPI: Leadership Practices Inventory: Development Planner* (Vol. 270). John Wiley y Sons.

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Kouzes%2C+J.+M.%2C++y++Posner%2C+B.+Z.+\(2012\).+LPI%3A+Leadership+Practices+Inventory%3A+Developme](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Kouzes%2C+J.+M.%2C++y++Posner%2C+B.+Z.+(2012).+LPI%3A+Leadership+Practices+Inventory%3A+Developme)

Ley General de Educación. Ley 115 (1994) y Decretos reglamentarios. Resolución 2343 de 1996

Maturana, H. (2001). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Edición decima.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Maturana%2C+H.+%282001%29.+Emociones+y+lenguaje+en+educaci%C3%B3n+y+pol%C3%ADtica.+Edici%C3%B3n+decima.&btnG=

McKenzie, K. B., & Scheurich, J. J. (2004). *Equity traps: A useful construct for preparing principals to lead schools that are successful with racially diverse students*. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), 601-632.

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=McKenzie%2C+K.+B.%2C+%26+Scheurich%2C+J.+J.+\(2004\).+Equity+traps%3A+A+useful+construct+for+preparing+principals+to+lead+schools+that+are+successful+with+racially+diverse+students.+Educational+Administration+Q](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=McKenzie%2C+K.+B.%2C+%26+Scheurich%2C+J.+J.+(2004).+Equity+traps%3A+A+useful+construct+for+preparing+principals+to+lead+schools+that+are+successful+with+racially+diverse+students.+Educational+Administration+Q)

Ryan, J. (2006). *Inclusive leadership and social justice for schools*. *Leadership and Policy in schools*, 5(1), 3-17.

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Ryan%2C+J.+\(2006\).+Inclusive+leadership+and+social+justice+for+schools.+Leadership+and+Policy+in+schools%2C+5\(1\)%2C+3-17.+&bt](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Ryan%2C+J.+(2006).+Inclusive+leadership+and+social+justice+for+schools.+Leadership+and+Policy+in+schools%2C+5(1)%2C+3-17.+&bt)

Sarasola, C., Torrealdea, F. J., d'Anjou, A., Moujahid, A., y Grana, M. (2004). *Energy balance in feedback synchronization of chaotic systems*. *Physical Review E*, 69(1), 011606.

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Sarasola%2C+C.%2C+Torrealdea%2C+F.+J.%2C+d'Anjou%2C+A.%2C+Moujahid%2C+A.%2C+y+Grana%2C+M.+\(2004\).+Energy+balance+in+feedback+](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Sarasola%2C+C.%2C+Torrealdea%2C+F.+J.%2C+d'Anjou%2C+A.%2C+Moujahid%2C+A.%2C+y+Grana%2C+M.+(2004).+Energy+balance+in+feedback+)

Toro, J. B., Rodríguez, M.C. (2001). *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos*. Bogotá, Banco Interamericano de Desarrollo, BID

[https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Toro%2C+J.+B.%2C+Rodríguez%2C+M.C.+\(2001\).+La+comunicación+y+la+movilización+social+en+la+construcción+de+bienes+públicos.+Bogotá%2C+Banco+Intera](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Toro%2C+J.+B.%2C+Rodríguez%2C+M.C.+(2001).+La+comunicación+y+la+movilización+social+en+la+construcción+de+bienes+públicos.+Bogotá%2C+Banco+Intera)

Web grafía

<http://www.editorialtaurus.com/uploads/ficheros/libro/primeras-paginas/201205/primeras-paginas-educacion-convivencia-agresion-escolar.pdf>

<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>

http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_hm.htm

El vínculo educativo. Violeta Núñez.

Anexos

Entrevista Semiestructurada.

1. ¿Nombre, cargo, estudios realizados, perfil profesional?
2. ¿Cuál es su Experiencia como docente y directivo docente?
3. ¿Cuántos años y en que Instituciones educativas se ha desempeñado como directivo docente?
4. ¿Cuáles fueron sus mayores logros en cada Institución educativa?
5. ¿Cuáles considera que son sus mayores competencias como directivo docente, Rectora?
6. ¿Fecha de nombramiento como Rectora de la actual Institución Educativa?
7. ¿Cómo encontró la actual Institución Educativa a nivel académico y a nivel de convivencia escolar, Cuando inicio su rectoría?
8. ¿Puede mencionar algún caso especial que considere haya sido crítico y cómo fue su tratamiento?
9. ¿Qué es el liderazgo directivo?
10. ¿Qué es un conflicto escolar?
11. ¿Cuáles considera que son los casos más frecuentes de conflicto escolar en la actual Institución Educativa?
12. ¿Cuáles son las causas por la que considera que se dan esos casos?
13. ¿Puede mencionar los casos que considere más críticos que se han presentado de conflicto durante su rectoría? ¿Porque?
14. ¿Cómo los han manejado? ¿Qué papel jugó usted en la solución de ese conflicto?
15. ¿Puede resaltar cuales han sido las fortalezas para la soluciones de esos casos? Temas de liderazgo, tuvo usted como rectora en ese caso.
16. ¿Puede profundizar en este caso puntualmente?
17. ¿Qué correctivos u oportunidades de mejora para la Institución educativa, se definieron debido a los casos presentados?
18. ¿Esas oportunidades ya se implementaron?
19. ¿Cuál considera que es el factor clave de éxito de la Institución Educativa actual para el manejo de estos casos?
20. ¿Cuál considera que es el factor clave crítico de la Institución Educativa actual para el manejo de estos casos?
21. ¿Cuál considera son las competencias de un directivo docente para el manejo de estos casos?
22. ¿Qué personas considera que puedo entrevistar para complementar dichos casos?
23. ¿Me puede facilitar los datos de las personas que me ha referenciado para las entrevistas?
24. Referente a los soportes de los casos, ¿me pueden dar copias o puede acceder a los documentos?