

D  
IA  
ación



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3

**Facultad de Educación**

EL LIDERAZGO DEL RECTOR COMO EJE TRANSFORMADOR DE LA  
GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO  
DE CAUCASIA-ANTIOQUIA.

WILSON ALFREDO CAUSIL TORRES

Asesor(a)

GERMAN ALONSO VÉLEZ ZAPATA

Trabajo presentado para optar al título de Magíster en Educación

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA.

CAUCASIA.

2015



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación

EL LIDERAZGO DEL RECTOR COMO EJE TRANSFORMADOR DE LA  
GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO  
DE CAUCASIA-ANTIOQUIA

REALIZADO POR:

WILSON ALFREDO CAUSIL TORRES

ASESOR:

GERMÁN ALONSO VÉLEZ SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, SECCIONAL BAJO CAUCA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

CAUCASIA - ANTIOQUIA

2015



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación

EL LIDERAZGO DEL RECTOR COMO EJE TRANSFORMADOR DE LA  
GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO  
DE CAUCASIA-ANTIOQUIA

REALIZADO POR:

WILSON ALFREDO CAUSIL TORRES

ASESOR:

GERMÁN ALONSO VÉLEZ SÁNCHEZ

EL PRESENTE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN SE PRESENTA COMO  
UNO DE LOS REQUISITOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN  
EDUCACIÓN, LÍNEA EN GESTIÓN, EVALUACIÓN Y CALIDAD

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, SECCIONAL BAJO CAUCA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

CAUCASIA

2015



## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación, en primera instancia a Dios todo poderoso quien me fortaleció, me impulsó con su misericordia para llevar a cabo el propósito final, la obtención de los conocimientos.

A mi familia, de manera especial a mi esposa Mary quien con acción generosa y desprendida siempre me apoyó y estuvo a mi lado como prueba de su amor incondicional. Supo entender el valor del sacrificio emprendido y me impulsó en los momentos en que sentía desfallecer. A mi hija Ana Milena, quien es el motor de mi vida.

A la Universidad de Antioquia, Alma Mater, cuna del conocimiento, insigne faro que ilumina el sendero del saber. La oportunidad brindada enriquece los procesos de crecimiento personal y mejoramiento profesional.

UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1803



## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Antioquia por brindarme la oportunidad de avanzar en mi crecimiento personal y formación profesional.

A los docentes, de manera especial a los Doctores Germán Alonso Vélez y Rodrigo Jaramillo Roldán, por ser grandes profesionales dedicados a la investigación científica, a la formación de profesionales críticos con mirada deconstructiva pero con hondo sentido humanista, enfocada a la solución de los problemas que aquejan a la educación del país quienes supieron compartir todo el acervo cultural, para enriquecernos en el ejercicio de la profesión docente.

UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1803





NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO  
UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

CAUCASIA NOVIEMBRE DE 2015

1803



## Resumen

Este trabajo de investigación se enfoca en el tema del liderazgo del rector, por tanto tiene como objetivo general: Analizar la pertinencia del liderazgo del rector como eje transformador de la gestión escolar. Es una investigación de tipo cualitativa, basada en el método fenomenológico hermenéutico desde los conceptos humanistas. La ciudad de Caucaasia- Antioquia fue el contexto de aplicación en el que se encontró que todos los rectores hablan de liderazgo humanista pero este no se aprecia en la realidad institucional, las Instituciones Educativas se están dedicando a capacitar para alcanzar altos puntajes en las pruebas externas, dando menos importancia al ser. Una de las conclusiones es que dando un giro hacia la perspectiva humanista se puede mejorar la calidad de la educación debido a que cuando se forma en el desarrollo del ser se obtendrá un mejor ciudadano y así se beneficia la sociedad.

Palabras claves: Líder, liderazgo, motivación, procesos, sociedad, líder humanista, perspectiva humanista, ciudadanos, educación, gestión, calidad.

## Abstract

This research focuses on the issue of leadership of the principal, therefore has the general objective: To analyze the relevance of the leadership of this transformer axis as school management. It is a qualitative research type, based on the hermeneutic phenomenological method from the humanistic concepts. The city of Antioch was Caucaasia- the application context in which it was found that all governing speak of humanistic leadership but this is not seen in the institutional reality, educational institutions are focusing on training to achieve high scores on external tests , giving less importance to be. One conclusion is that turning sideways humanist perspective can



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación

enhance the quality of education because when formed in the development of being, you will get a better citizen and society benefits as well.

Keywords: leader, leadership, motivation, processes, society, humanist leader, humanist perspective, citizens, education, management, quality.



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1803





UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación

## Lista de abreviaturas

PEI: Proyecto Educativo Institucional

SEDUCA: Secretaría de Educación de Antioquia.

SEM: Secretaría Municipal de Educación



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1803



## TABLA DE CONTENIDO

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. El problema.....	11
1.2. Descripción del problema: conociendo desde adentro hacia afuera .....	13
1.3. Contextualización del problema de investigación: “Caucasia, capital del Bajo Cauca, pueblo de empuje y verraquera” .....	19
1.4. Justificación: un porque, como peldaño, que conduce a la claridad.....	21
1.5. Objetivos: solo sabiendo la meta hacia donde vamos, podemos llegar a ella. 22	
1.5.1. Objetivo general .....	22
1.5.2. Objetivos específicos.....	22
2. MARCO DE REFERENCIA: CLARIDAD Y COHERENCIA: BASES DE LA CREDIBILIDAD.....	24
2.1. Estado del arte.....	24
2.2. Conceptualización.....	28
2.2.1. Liderazgo humanista. ....	28
2.2.2. “El rector: Líder que deja huellas y hace caminos”. ....	35
2.2.3 El liderazgo humanista: Transformación y movilización centrada en el ser. 37	
2.2.4. El liderazgo humanista del rector: Eje de la transformación de la gestión escolar.....	39
2.2.5. La figura del rector en la normatividad legal vigente colombiana: expectativas de compromiso y liderazgo para el cambio de las comunidades educativas. ....	49
3. DISEÑO METODOLÓGICO: FORMA Y FONDO EN BUSCA DE LA FINALIDAD. ....	53
3.1. Descripción .....	53
3.2. Universo y muestra .....	56
3.3. Técnicas e instrumentos para recolectar la información: Medios que conducen a un fin. ....	57
3.4. Operacionalización del diseño metodológico. ....	59
4. CATEGORÍAS CONSTRUIDAS A PARTIR DE LA TEORÍA E INFORMACIÓN OBTENIDA.....	62
4.1. Liderazgo: dirigir e influir en los demás.....	62
4.2. Liderazgo humanista.....	65



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación

4.3. Gestión escolar: interacción y articulación con el entorno .....	61
4.4. Concepciones de liderazgo .....	66
4.5. El rector: dinamizador de la gestión escolar .....	69
4.6. Perspectiva humanista.....	72
4.7. Calidad de la educación .....	76
4.8. Dimensión teleológica de las instituciones educativas participantes.....	82
4.9. Hallazgos en el desarrollo de las entrevistas.....	87
4.9.1. Conceptos acerca del liderazgo del rector.....	87
4.9.2. Consideraciones de la manera como se comunica con la comunidad educativa.....	88
4.9.3. Manera como valora las personas con las cuales trabaja. ....	88
4.9.4. El liderazgo del rector para la transformación de la gestión escolar.....	89
4.9.5. Experiencias significativas que se han liderado en las instituciones. ....	89
4.9.6. El liderazgo humanista del rector y su contribución con el mejoramiento de la educación en el municipio de Caucasia-Antioquia. ....	90
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	92
5.1. Conclusiones .....	92
5.2. Recomendaciones .....	94
ANEXOS .....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	104

UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1803



## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla 1:Operacionalización del diseño metodológico.....	61
Gráfica 1: Entrevista sobre el conocimiento de los padres de familia sobre el papel del rector.....	63
Gráfica 2: Entrevista a los docentes sobre el conocimiento del papel del rector .....	64
Gráfica 3: Entrevista a los estudiantes sobre el conocimiento del papel del rector.....	65
Gráfica 4: Estadística de la pregunta número 3 .....	66
Gráfica 5: Estadística de la pregunta número 3 .....	61
Gráfica 6: Estadística de la pregunta número 3 .....	61
Gráfica 7: Estadística de la pregunta número 3 .....	63
Gráfica 8: Estadística de la pregunta número 9 .....	64
Gráfica 9: Estadística de la pregunta número 3 .....	65
Gráfica 10: Estadística de la pregunta número 3 .....	66
Gráfica 11: Estadística de la pregunta número 2 .....	68
Gráfica 12: Estadística de la pregunta número 2 .....	68
Gráfica 13: Estadística de la pregunta número 2 .....	69
Gráfica 14: Estadística de la pregunta número 2 .....	70
Gráfica 15: Estadística de la pregunta número 2 .....	71
Gráfica 16: Estadística de la pregunta número 2 .....	72
Gráfica 17: Estadística de la pregunta número 3 .....	74
Gráfica 18: Estadística de la pregunta número 3 .....	75





UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación

Gráfica 19: Estadística de la pregunta número 3 .....	75
Gráfica 20: Estadística de la pregunta número 9 .....	77
Gráfica 21: Estadística de la pregunta número 9 .....	78
Gráfica 22: Estadística de la pregunta número 9 .....	78



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1803



# EL LIDERAZGO DEL RECTOR COMO EJE TRANSFORMADOR DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO DE CAUCASIA-ANTIOQUIA

---

## 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. El problema

El rector, como directivo docente, en el cumplimiento de las funciones inherentes a su cargo, a diario desarrolla actividades y ejecuta acciones y éstas se evidencian en resultados tangibles que impactan a toda la gestión escolar desde las diversas áreas y a la comunidad en general.

La manera como el rector aborda cada una de las actividades y orienta los procesos al interior de la institución educativa, requiere por parte de él como directivo docente, un liderazgo que permee todos los procesos de la gestión escolar. Ese liderazgo le permite concretar acciones consensuadas que direccionan el norte y funcionamiento de la institución educativa, a la vez que fortalecen el desarrollo de las diversas áreas de dicha gestión educativa.

Hay una situación evidente que parece afectar las funciones en los rectores de las instituciones educativas del municipio de Caucaasia-Antioquia y es el aspecto político partidista debido a que, dependiendo de quién esté investido con el cargo de alcalde y la cercanía que el rector tenga con éste, se gestiona para beneficio de la institución y de la comunidad en general ¿De qué manera ha sido verificado este juicio de valor? ¿O es una apreciación producto de la simple opinión popular? Bajo este aspecto los estamentos de la comunidad educativa se hacen representaciones del liderazgo del rector.



La diferencia entre las instituciones educativas, parece ser, está determinada por el liderazgo que ejerce el rector al interior de la misma y en la comunidad educativa. En todas las instituciones educativas existe la figura de un rector, pero vale la pena preguntarse ¿Por qué unas instituciones evidencian avances en sus procesos de mejoramiento y otras no? ¿Por qué una institución educativa está bien posicionada? ¿A qué posición hace referencia? ¿Ranking nacional, “fama”, resultados académicos, reconocimientos, prestigio u otra?, es apetecida y aceptada? ¿Cómo empoderar al docente para que desarrolle procesos formativos con sentido de pertenencia? ¿Qué estrategia implementar para motivar al docente y éste a su vez motive diariamente a sus estudiantes y despierte en ellos el deseo de superarse? ¿Cómo generar en la comunidad educativa la intencionalidad de cambio e interés por lograrlo?

Estos cuestionamientos, que son fenómenos interesantes para la investigación, muestran en su desarrollo toda la complejidad que enmarca la gestión escolar, a su vez, le permite al rector, gracias a su liderazgo, afrontar situaciones problemáticas que obstaculizan el desarrollo de la institución educativa.

El rector ha de ejercer un liderazgo que evidencie no solo el manejo de relaciones interpersonales, sino que además, impacte la estructura institucional (Ball, 1987) permeando las áreas pedagógicas, administrativas, financieras y de proyección comunitaria (Guía 34 Ministerio de Educación Nacional, 2008, pág. 86 - 129).

Los anteriores fenómenos constituyen el fundamento de la presente investigación, la cual será abordada desde una perspectiva humanista que, fundamentada en preceptos filosóficos y psicológicos, permita dar lectura a los diferentes contextos, con un enfoque cualitativo enmarcado en el paradigma fenomenológico de corte hermenéutico,



buscando con ello interpretar la contingencia del ser que es capaz de transformar su entorno.

El liderazgo, como fenómeno social que se evidencia en un contexto, y que permite unas interpretaciones, se asume como pregunta problema en esta investigación: ¿es el liderazgo del rector esencial en los procesos de transformación de la gestión escolar en las instituciones educativas del municipio de Caucasia-Antioquia?

Los resultados obtenidos al concluir la investigación quizás puedan arrojar una luz que permita sugerir la pertinencia de un liderazgo humanista del rector como eje transformador de la gestión escolar como una alternativa que contribuya a mejorar los procesos formativos que se desarrollan en las instituciones educativas en el municipio de Caucasia-Antioquia.

## **1.2.Descripción del problema: conociendo desde adentro hacia afuera**

El Gobierno Nacional por medio del MEN-Ministerio de Educación Nacional- ha venido implementando unas políticas y estrategias encaminadas a lograr la universalidad de la educación, entre estas políticas se destacan las de cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia; todas ellas convergen en la institución educativa para el mejoramiento de la educación. No obstante, no haberse logrado totalmente la universalidad de la educación, actualmente todo el esfuerzo gubernamental está orientado al logro del propósito de la calidad en la educación.

Sin embargo, a pesar que dichas políticas sean orientadas desde el MEN, por diversos factores éstas no han evidenciado el anhelado mejoramiento en todas las instituciones educativas del municipio de Caucasia-Antioquia. La cobertura, la



pertinencia y la eficiencia aún no cumplen las expectativas de mejoramiento, debido a que muchos estudiantes, por ejemplo, no acceden a las instituciones por falta de cupos, en otras, la eficiencia y la pertinencia de los PEI –Proyectos Educativos Institucionales- están desfasados y los estudiantes no tienen un proyecto de vida definido como lo plantea la guía 34 del MEN, según se puede constatar en las autoevaluaciones institucionales de algunas instituciones educativas y lo reconoce la Secretaria de Educación Municipal- información obtenida mediante conversación sostenida con el funcionario que ejerce como secretario de educación municipal(SEM, 2013).

La SEM-secretaría municipal de educación-, es una dependencia del municipio que orienta la educación, sujeta a orientaciones emanadas de la secretaría de educación departamental-SEDUCA- porque Caucasia es un municipio que no ha cumplido con el requisito de certificación educativa –Ley 715 de 2001, artículo 8.Según su secretario, la SEM no tiene un documento por escrito en el cual se haga seguimiento al proceso de organización de los planes de estudio por competencias como lo sugería Corpoeducación y Seduca, gracias al convenio de cooperación que se había suscrito entre la gobernación del departamento de Antioquia y el Banco Mundial con miras a obtener el mejoramiento en la calidad de la educación media (grados 10° y 11°) en este departamento.

La secretaría de educación del departamento-Seducu- en asocio con Corpoeducación-Corporación para apoyo y fomento a la educación-concretando el convenio con el Banco Mundial, realizó en el 2010 una capacitación direccionada a todos los rectores y coordinadores académicos del departamento respecto al diseño curricular por competencias, en pro de mejorar la calidad en los establecimientos



educativos. Hasta el 2012 una institución (I E Divino Niño) lo había diseñado así y en el 2014 aún alguna solo están haciendo ajustes al PEI-Proyecto Educativo Institucional.

Es importante dejar claro que esta investigación hace énfasis en el liderazgo humanista del rector como dinamizador de procesos al interior de la institución educativa para transformar la gestión escolar. El liderazgo del rector influye y determina la manera como se direccionan los procesos en la institución y las reflexiones epistemológicas y ontológicas, desde la perspectiva de identidad misma del rector con su quehacer cotidiano, le valida su hacer porque le permite asumir una actitud investigativa de su entorno para interactuar con él y mejorarlo, lo hace contingente en la medida que lo confronta para darle sentido y significado a su accionar al permitir identificar falencias y, proponer desde su liderazgo, alternativas de solución a las mismas. En palabras de Ball (1987) “el carácter y la calidad del director (rector) son, con mucho, las principales influencias determinantes de lo que una escuela se propone hacer y de la medida en que se alcanzan esos objetivos” (pág. 86)

Además del énfasis puesto en el liderazgo del rector, también en esta investigación por su carácter humanista, se cuestiona por qué algunas instituciones educativas del municipio dejaron de realizar eventos artísticos y culturales en los cuales la comunidad educativa se involucraba y mostraba sus habilidades y talentos, estos eventos nacían de las instituciones educativas y se proyectaban hacia toda la comunidad en general; algunas, incluso trascendieron a nivel regional, por ejemplo el festival de la canción juvenil y la carrera atlética que organizaba la institución educativa Marco Fidel Suárez. La semana cultural tampoco se realiza en ninguna institución. Lo paradójico es que en todas las visiones y misiones aparece la formación integral como componente



indispensable de la educación del futuro ciudadano. Puede entreverse, como lo plantea Vélez, Germán (2014) que quizás la institución educativa como escenario cultural está surtiendo un tránsito obligado hacia la empresa que entrena para presentar pruebas estandarizadas.

Si esto es una realidad, ¿dónde está el liderazgo del rector? ¿Por qué algunos rectores prefieren asumir una actitud pasiva frente a la posibilidad de desarrollar propuestas culturales en las instituciones? Para justificar tal pasividad se presentan diversos argumentos, desde el orden público, falta de presupuesto, poca colaboración de la comunidad, de los docentes, de los estudiantes e incluso de la misma normatividad vigente emanada del MEN, solo se ven obstáculos para la realización de estas actividades, pero...y ellos ¿qué hacen? ¿Qué tipo de gestión realizan para subsanar estos inconvenientes? ¿Será que la cultura y las manifestaciones artísticas no hacen parte de la educación? ¿La formación humana y ciudadana ya no es indispensable y solo importan registros estadísticos que clasifican instituciones y estudiantes?

¿Por qué se desconoce en las instituciones educativas lo consagrado en el primer párrafo del artículo 1º de la Ley 115 de 1994-MEN que literalmente reza: “La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y deberes”? ¿Qué trasfondo o connotación tiene lo consagrado en el artículo 3 de la Ley 115 de 1994 y reiterado en el artículo 27 de la Ley 715 de 2001 cuando contempla la educación como un servicio público?

Respecto a esto, un coordinador de una de las instituciones educativas del municipio expresó:



El rector de nuestra institución no es un líder, ya que el verdadero líder es aquel que lidera todas las acciones y está comprometido con la institución, que lidera la creación de un ambiente escolar propicio, que apoya el desarrollo de los proyectos y gestiones y que acepta las sugerencias de los miembros de la comunidad y además tiene sentido de pertenencia por la institución. Nuestro rector no lidera la proyección a la comunidad porque para él esta gestión es perder el tiempo.(Esquivel, 2015)

Un docente de otra institución educativa manifestó:

Un rector líder se capacita y diseña proyectos para los cuales motiva e incluye a sus docentes a trabajar. En los años de trabajo en la institución no he visto un proyecto pedagógico o administrativo redactado por el rector de la institución. (Contreras, 2015)

Un sacerdote católico que tiene vínculos muy estrechos con las instituciones educativas del municipio y mantiene en permanente contacto con los jóvenes, opinó en relación a la percepción de los rectores desde la perspectiva del liderazgo:

Es admirable ver cómo su misión se basa solo en firmar papeles y descargar la misión educativa y disciplinaria a otros formadores y esa no es la misión a la cual son llamados. Hoy falta que los rectores de los colegios abran sus puertas y sus corazones a los niños y jóvenes de las instituciones.(Lizcano, 2015)

Un docente que labora en la institución más grande del municipio, la cual se ha destacado por sus resultados en pruebas externas e incluso una de sus estudiantes ha



ganado una importante competencia académica a nivel departamental, expresó lo siguiente respecto al liderazgo del rector:

Demuestra gran liderazgo con relación a las pruebas externas, en este concepto percibo que estudia con dedicación todos los aspectos relacionados con este tipo de pruebas; también percibo que no trata por igual a todos los profesores, tiene un círculo de profesores cercanos a él que les da un trato especial, no es preocupado por el bienestar de algunos educadores, olvida que concedió un permiso por afectación en salud de algún educador y, al pasar los días no pregunta cómo sigue el maestro.(Curtidor, 2015)

Las anteriores apreciaciones ponen de manifiesto la manera como los miembros de la comunidad educativa perciben a los rectores y el liderazgo que éstos ejercen al interior las instituciones y comunidad en general, estas percepciones brindan un panorama de las representaciones sociales que la comunidad tiene de los rectores en el municipio de Caucaasia-Antioquia.

Con base en estas apreciaciones y los fenómenos cotidianos que acontecen en las instituciones educativas, esta investigación propone abordar el liderazgo humanista del rector como eje transformador de la gestión escolar, direccionando toda la gestión de los procesos formativos hacia el ser como centro del proceso, un ser complejo, contingente, crítico, reflexivo, capaz de asumir de manera responsable y autónoma su proyecto de vida, para dar un giro hacia una educación humanista cimentada en el diálogo, la comunicación como estrategia de entendimiento y generadora de convivencia, que evidencie calidad de seres humanos, que defiendan sus derechos, reconozcan al otro como igual y, ante todo, que haciendo uso de la libertad, sean capaces de compartir



ideales que conduzcan al bienestar común motivados por la justicia, la equidad y la cooperación para construir una sociedad y un mundo mejor.

### **1.3.Contextualización del problema de investigación: “Caucasia, capital del Bajo Cauca, pueblo de empuje y verraquera”**

Caucasia es un municipio del departamento de Antioquia, se encuentra ubicado en el noreste del departamento a la margen izquierda del río Cauca. Por su ubicación estratégica es paso obligado a la Costa Caribe colombiana por la troncal de occidente.

Caucasia, junto con los municipios de Tarazá, Cáceres, Nechí, El Bagre y Zaragoza forman la subregión del Bajo Cauca antioqueño, enmarcada en un fértil valle bañado por las aguas de los ríos Cauca y Nechí.

Su economía gira alrededor de la minería, la pesca, la agricultura y la ganadería, es considerado polo de desarrollo de la región y se le conoce como la capital del bajo cauca. Tiene una superficie de 1.411 km<sup>2</sup>, una altitud de 50 msnm, posee una temperatura promedio de 27°C. Fue fundado el 12 de Abril de 1886 y se erigió municipio en 1942. Cuenta con una población de 106.000 habitantes- según censo del hospital regional César Uribe Piedrahita. El gentilicio de sus habitantes es caucasiano-a. En la zona urbana existen 6 iglesias católicas y un sin número evangélicas; un hospital de segundo nivel; tres clínicas, un centro de salud; escenarios deportivos como estadio de futbol, softbol, 5 canchas de gramado sintético y coliseo cubierto para la práctica de diversos deportes como voleibol, baloncesto y microfútbol. Cuenta con una terminal de transporte, puerto sobre el río Cauca y aeropuerto regional. (Datos suministrados por planeación municipal, administración municipal 2012-2015 “Para Volver al Progreso”





El tejido humano y social está conformado por gente humilde y trabajadora, en su mayoría descendientes de pobladores del sur de los departamentos de Córdoba, Bolívar y las sabanas de Sucre, por lo que sus costumbres, dialecto folclor y tradiciones tienen alta influencia costeña.

Cuenta Caucaasia, además, con 23 establecimientos educativos repartidos entre la zona urbana y rural. En la zona urbana funcionan 11 instituciones educativas, de las cuales 8 son oficiales y 3 son privadas. En la zona rural funcionan 3 instituciones educativas y 9 centros educativos rurales, las cuales atienden una población de 24.000 estudiantes, distribuidos en los niveles de preescolar, básica y media según reporte de la Secretaria de Educación Municipal – (SEM, 2014).

Las 11 instituciones educativas que funcionan en el área urbana del municipio de Caucaasia-Antioquia toda tienen rectores nombrados en propiedad, los cuales han cursado estudios universitarios de postgrado, 7 son especialistas y 4 tienen estudios en maestría, datos contemplados en el Plan Educativo Municipal 2010-2016. Seis son hombres y dos mujeres, una de ellas es una religiosa de la Orden de las Hermanas Teresitas.

De los ocho rectores vinculados y que laboran en el municipio, dos son oriundos del departamento de Córdoba, uno del departamento del Magdalena, tres son del municipio de Caucaasia y uno es de Cáceres, municipio vecino de Caucaasia. Todos tienen arraigo en el municipio, dos tienen 19 años siendo rectores, una tiene 15 años, cinco tienen 9 años desempeñándose como rectores.





En las ocho instituciones del sector oficial hay 26 coordinadores, de los cuales 24 están nombrados en propiedad y dos están nombrados por encargo. Todos han cursado estudios de postgrado.

#### **1.4. Justificación: un porqué como peldaño que conduce a la claridad**

Esta investigación es de vital importancia porque enfatiza en el liderazgo humanista del rector como eje transformador de la gestión escolar, desde esta perspectiva humanista y gracias a su liderazgo, el rector, según plantea Palomo, (2011), “moviliza voluntades”, influye en las emociones y percepciones del equipo que lo apoya y, en general de la comunidad educativa. Pone de manifiesto la relevancia que tiene el liderazgo humanista del rector en los procesos formativos que brinda la institución educativa y que él orienta.

Con la temática abordada en esta investigación, se busca volver a poner en el centro del proceso educativo a la persona, al ser humano con todas sus dimensiones y que el rector, consciente de su investidura legal, asuma una actitud que le permita direccionar la gestión educativa con miras a lograr el desarrollo integral de todos los estamentos de la comunidad educativa, y no solo se preocupe por algunos aspectos de la parte administrativa y financiera enfatizando el desarrollo de habilidades focalizadas en el entrenamiento de los estudiantes para responder pruebas y llenar datos estadísticos para cumplir metas exógenas, en aras de la calidad educativa, en detrimento de la capacidad cognitiva y emocional que permitan el desarrollo de habilidades para convivencia, las relaciones interpersonales y la formación de ciudadanía. Es desde la perspectiva humanista y teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de las personas como se



puede dar un cambio en los procesos formativos porque es desde ahí desde donde se logra desarrollar integralmente el ser, no se puede continuar creyendo que privilegiando el entrenamiento para responder pruebas (racionalidad lógica-técnico instrumental) se favorece la dimensión cognitiva, desconociendo y subvalorando las dimensiones afectivas, sociales y emocionales que también constituyen al ser humano en su integridad.

Los sentimientos, la emotividad tienen papel preponderante en la motivación de las personas para la consecución de metas y, para ello la satisfacción de sentirse valorado y reconocido es importante y se constituye en un motor que impulsa a la acción, de ahí que el rector como líder humanista, ha de conocer, manejar y emplear de manera asertiva estrategias que le permitan vincular a toda la comunidad en los procesos de la gestión escolar.

### **1.5.Objetivos: solo sabiendo la meta hacia dónde vamos, podemos llegar a ella**

#### *1.5.1. Objetivo general*

Analizarla pertinencia del liderazgo del rector como eje transformador de la gestión escolar en las instituciones educativas del municipio de Caucaasia-Antioquia.

#### *1.5.2. Objetivos específicos*

- Identificar el estilo de liderazgo del rector en las instituciones educativas del municipio de Caucaasia-Antioquia.
- Caracterizar las dimensiones del liderazgo del rector en función de la gestión escolar en las instituciones educativas del municipio de Caucaasia-Antioquia.



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación

- Comprender las concepciones y prácticas que evidencian el liderazgo del rector en la gestión escolar en las instituciones educativas del municipio de Caucaasia-Antioquia.
- Describir experiencias significativas que evidencian liderazgo del rector en la gestión escolar en las instituciones educativas del municipio de Caucaasia-Antioquia.
- Caracterizar la forma como se relaciona el liderazgo del rector con la calidad de la educación en las instituciones educativas del municipio de Caucaasia-Antioquia.

UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1803



## **2. MARCO DE REFERENCIA: CLARIDAD Y COHERENCIA: BASES DE LA CREDIBILIDAD**

### **2.1. Estado del arte**

El liderazgo, como cualidad y característica inherente a los directivos, es un tema que ha sido estudiado por muchos investigadores y al respecto existe cantidad de literatura disponible. Con relación al liderazgo del rector hay referentes importantes para tener en cuenta, por ejemplo, a nivel internacional son conocidas las investigaciones realizadas por el connotado psicólogo Daniel Goleman (2013), quien hace una radiografía del liderazgo y propone unas reflexiones en torno a cómo él considera que debe ser el liderazgo humanista para transformar a las personas y a la sociedad. Tras años de investigación publicó en 1995 la investigación que revolucionó el concepto de inteligencia, “la inteligencia emocional” en el cual plantea que este tipo de inteligencia es más importante que el cociente intelectual y, según sus propias palabras, busca brindar mejores habilidades sociales y emocionales para crear entornos más humanos.

Goleman pone en el centro de esta investigación al ser humano con su incesante interacción social y como esa interacción puede dar sentido a la existencia resaltando lo que verdaderamente ayudará al ser humano a lograr la plena realización. Este trabajo tiene un marcado enfoque humanista debido a que los cambios y transformaciones sociales los plantea desde la base del ser, de la persona como responsable de su destino si sabe manejar adecuadamente sus emociones, si sabe gestionar las emociones cotidianas.





Posteriormente en el 2011 Goleman publica “Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional” donde reitera sus postulados expuestos en su anterior investigación enfatizando que un verdadero líder debe reunir unas capacidades, que agrupó en tres categorías y, según él son: “habilidades puramente técnicas; las capacidades cognitivas y las capacidades que reflejan la inteligencia emocional, como la capacidad de trabajar en equipo y la eficiencia al dirigir un proceso de cambio”.(Pág. 45)

Goleman (2013) clasifica los estilos de liderazgo en: visionario, coach, conciliador, democrático, ejemplarizante y dominante; además, la resonancia de estos estilos de liderazgo, el efecto que generan en el clima laboral y los momentos en los cuales se deben ejercer.

También es importante tener como referente la investigación realizada por el norteamericano Ball (1987) y denominada “La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar” en la cual plantea el papel que juega el liderazgo del director en la escuela, a la vez, que define la micropolítica como toda esa serie de alianzas e influencias que le permite al director establecer pactos en pro de los fines que él se ha planteado. Ball caracteriza cuatro estilos de liderazgo y establece unos rasgos muy propios que los diferencian unos de otros, pero en los cuales convergen la influencia y búsqueda de poder para validar las actuaciones. Pone de manifiesto que existen los estilos de dirección interpersonal, administrativo, político y autoritario.

A nivel latinoamericano se destaca el trabajo que ha desarrollado la investigadora argentina Pozner de Weinberg (1995) sobre el liderazgo del directivo docente como gestor de aprendizajes escolares, la gestión de equipos de trabajo y la formación de docentes. Sus aportes contribuyen a repensar la educación, su metodología, pero ante





todo propone un cambio de mentalidad y de actitud para lograr los cambios anhelados en la transformación de la educación. Considera que los conceptos de gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección y puntualiza que la gestión se relaciona más con estrategias, eficacia y objetivos, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, propósitos, pasión e imaginación. El liderazgo motiva e inspira (IIPE, ministerio de educación de la nación, Buenos Aires, 2000).

En el ámbito nacional se destacan, entre otros, los estudios e investigaciones del filósofo colombiano Guillermo Hoyos Vásquez (2002), doctor en filosofía quien en su amplia producción promulga un nuevo humanismo direccionado hacia la cooperación y no hacia la competencia. Sus aportes ejercen gran influencia en los procesos de transformación a nivel educativo debido a que enfatiza en la necesidad de pensar, de comunicar, de crear democracia, es decir, se centra en la persona como responsable de su destino. (Foro de Comunicación, educación y ciudadanía, 2007).

Leonel Monroy, investigador de la universidad del Valle, Colombia, en Liderazgo y Administración Monroy, (2002) da a conocer sus posiciones frente al liderazgo y la administración fundamentando sobre si el ejercicio administrativo cumple una función de liderazgo, al igual que la investigadora argentina Pilar Pozner de Weinberg, Leonel Monroy(2002) considera que es importante entender la relación existente entre administración y liderazgo para consecuentemente, generar en el currículo y la pedagogía, los hitos académicos y experienciales que favorezcan la dinamización positiva de dicha relación.

- **Otros trabajos (capacitaciones).**

Otros referentes importantes a nivel nacional son el Programa Rectores Líderes Transformadores (2010), capacitación que la fundación empresarios por la educación viene desarrollando desde hace 2 años, con enfoque empresarial direccionado hacia la educación, enfatizando en el entrenamiento de habilidades gerenciales para que los rectores las apliquen al interior de las instituciones educativas. Este programa surge en el 2010 y es construido con base en la metodología de formación para rectores aspirantes de la New York City Leadership Academy y se ha fortalecido con referentes británicos y otros referentes internacionales y nacionales, lo que han permitido enriquecer su diseño conceptual y metodológico en Colombia. Este programa se ha implementado en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Caldas, Valle y Cundinamarca y ha vinculado 476 directivos docentes. Tiene presencia nacional con cubrimiento regional.

La Fundación Nutresa, también con enfoque empresarial, ha implementado una capacitación para las instituciones educativas y directivos docentes del país mediante el proyecto líderes siglo XXI. Con enfoque empresarial y corte cuantitativo, apoyan las diferentes áreas de gestión en las instituciones educativas. Este programa es nacional y ha llegado a la región del Bajo Cauca, se trabaja mediante el acompañamiento entre pares de instituciones educativas permitiendo que conversen aquellas que tienen fortalezas marcadas con aquellas cuyas debilidades son notorias. Al igual que la anterior capacitación del Programa Líderes Transformadores, se centra en el entrenamiento y desarrollo de habilidades gerenciales mercantilistas transferidas al sector de la educación.



Esta investigación “El Liderazgo humanista del rector como eje transformador de la gestión escolar” se diferencia de las anteriores, porque como ya se enunció, enfatiza en el liderazgo humanista del rector como eje de la transformación de la gestión escolar, pone en el centro de los procesos al ser, a la persona con todas sus dimensiones, reconociendo su integralidad y complejidad, con unas expectativas y necesidades que han de ser satisfechos mediante la interacción social; pone de manifiesto la valoración de esfuerzos individuales y colectivos que motivan a la acción y, ante todo, propone un cambio en la gestión escolar en la medida que se valore, motive y reconozca a la persona como el eje de los procesos y no a los resultados que se esperan de esta.

## **2.2. Conceptualización**

Para efectos de brindar una información clara y sólida, en esta investigación se abordarán unos conceptos básicos que permitirán dar coherencia y cohesión a las diferentes categorías abordadas. Entre estos conceptos está el de humanismo, el cual es considerado en el campo de la psicología, como la “tercera fuerza” teniendo en cuenta que las otras fuerzas serían el conductismo y el psicoanálisis.

### **2.2.1. Liderazgo humanista**

Desde la perspectiva filosófica se pueden encontrar distintas versiones del humanismo; desde las más antiguas propias de la filosofía griega que buscaron una definición exacta de hombre, pasando por las visiones religiosas que lo definieron como criatura dependiente de la divinidad, llegando a la modernidad, donde termina siendo un instrumento de la razón, hasta llegar a posturas críticas que ponen en entredicho



cualquier posibilidad de definición del ser humano y ubican su esencia de manera paradójica en su contingencia.

De todo este recorrido es importante destacar lo planteado por Jean-Jaques Rousseau (s. XVIII), quien consideraba que los hombres eran “nobles salvajes” que se desarrollan como seres productivos, alegres y buenos, a menos que las experiencias desfavorables interfieran en su capacidad de elevar su naturaleza más elevada. Otros antecedentes filosóficos importantes del humanismo se encuentran en autores como F. Brentano (1838-1917) quien destaca el papel de la experiencia y el carácter intencional de los fenómenos psíquicos; E. Husserl (1859-1938) quien destaca el análisis de la experiencia inmediata, de la conciencia pura, a través del método fenomenológico; K. Jaspers (1883-1969) filósofo y psicopatología que introduce en psiquiatría el método fenomenológico como forma de describir las vivencias anómalas del enfermo psíquico; S. Kierkegaard (1813-1855), precursor del existencialismo y que describe los problemas del significado de la vida, muerte, y la ansiedad existencial; J.P Sartre (1905-1980), que destaca el como la existencia precede a la esencia, es decir, que el ser humano no viene con un ser a desarrollar sino que tiene que encontrarlo por sí mismo. El ser humano es radicalmente libre, y se autodetermina mediante su proyecto existencial a través de sus decisiones.

En el campo de la psicología, el humanismo se propone ampliar los aspectos del psiquismo humano estudiados por la psicología científica, de tal modo que se contemplen experiencias tales como el amor, la alegría, el temor, la esperanza, el afecto, la responsabilidad y el sentido de la vida. La psicología humanista concibe al hombre, a



la persona como una unidad, un organismo total donde se une lo biológico, psicológico y social, impulsado por una tendencia hacia la autorrealización. (Torre de Babel 2015)

La perspectiva humanista de la psicología-según Maslow, Abraham(1938)- proponía que la psicología humanista “se interesaba en el estudio de la creatividad, el amor, los valores más elevados, la autonomía, el crecimiento, la autorrealización y la gratificación de las necesidades básicas(Villegas, 1986, pág. 21).

Los procesos educativos impartidos en las instituciones educativas requieren de una nueva dimensión humanista liderada por el rector como representante legal de la institución y responsable de direccionar dichos procesos al interior de las mismas, como lo consagra la Ley 715 de 2001 en su artículo 10. Además, como lo plantea Jaramillo (2004) en Educación y calidad: el rol del maestro, es necesario.

La re humanización de la sociedad desde la educación, compromete al maestro a obrar decididamente como líder de acciones pedagógicas y como opositor al imperio de la calidad sobre lo formativo. Estas tareas le implican asumir nuevos roles respecto a la re significación del tiempo escolar y a la recreación de los sentidos de la educación en los procesos formativos. Involucrar otros roles no menos complejos, permite presumir que el maestro debe tomar posición frente a la recuperación de la educación como valor social, apropiarse del dialogo como principio educativo, asumir posturas críticas frente a la noción de calidad dominante, acompañar la recuperación del sentido de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), y asumir la defensa de la educación como bien público y como objeto de conocimiento. (2015, p. 45.).

En la humanización de la educación, el mismo Jaramillo, propone la recuperación del diálogo como estrategia pedagógica presente en los procesos educativos. Este planteamiento va muy acorde con lo expuesto por Hoyos, Guillermo (2002) quien

sostiene que” si se quiere volver a hablar de humanismo es necesario, así parezca irracional, retornar la educación a su elemento, es decir, al de la reflexión, al de la comprensión, el pluralismo y el diálogo, sin lo cual no es posible llegar a conocimientos objetivos confiables. El elemento de la educación es la interacción humana, la comunicación intersubjetiva” (Hoyos, 2002).

Para que, como lo plantea Hoyos (2002), el humanismo vuelva a la educación, es necesario que esa educación, ese proceso educativo tenga un doliente, alguien que se adueñe de ella. Y adueñarse de ese proceso educativo, es como lo expone M. Heidegger:

(...) en esencia amarlo, quererlo. Semejante querer es la auténtica esencia del ser capaz, que no solo logra esto o aquello, sino que logra que algo se presente, mostrando su origen, es decir, hace que algo sea. La capacidad del querer es propiamente aquello en virtud de lo cual algo puede llegar a ser. Esta capacidad es lo auténticamente posible. A partir de dicho querer, el ser es capaz de pensar. (Heidegger, 1947).

Las instituciones educativas han de retomar y hacer posibles aquellas estrategias que abran espacios de integración, de reflexión, de compartir experiencias, de generar actos comunicativos, estrategias pedagógicas que conduzcan a una verdadera y sólida formación ciudadana y fortalezcan los procesos de convivencia. Dar relevancia al ser, desde lo educativo y formativo, recuperar el sentido pedagógico de las intencionalidades que ejecuta y circunda a ese ser, es humanizar la educación. La humanización para sobrevivir requiere interacción social, y la interacción favorece la comunicación, como factor determinante, entre otros, de la convivencia. La convivencia, en palabras de Causil (2015), en “decálogo de convivencia, construcción participativa institución

educativa Marco Fidel Suárez, 2013, “es más que estar juntos. Es un proceso que favorece la interacción social, fundamentada en los derechos y deberes y en el reconocimiento del otro”(Pág. 22). Ese reconocimiento del otro no es más que la vecindad que propone (Heidegger, 1947).

En consecuencia con lo anterior, al abordar el liderazgo humanista del rector como eje transformador de la gestión escolar, se tiene presente que cada persona, dentro de la unidad bio-psico-social, tiene un estilo que le identifica la forma de actuar, la caracteriza y proyecta en una comunidad. Es por ello que un líder, según Goleman, (2011), dentro de esta perspectiva, es quien marca estrategias, motiva, crea una misión e implanta una cultura.

Para entender el fenómeno del liderazgo, se toma el concepto que al respecto propone la Fundación Proantioquia (2013) la cual lo define como “el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas, para alcanzar un propósito común”; se percibe en ambas conceptualizaciones, tanto de Goleman como la de la Fundación Proantioquia, la convergencia que se da en el liderazgo con relación al trabajo con personas, con grupos para influir, consensuar y alcanzar objetivos, consecuente con el propósito de la psicología humanista de contemplar fenómenos de responsabilidad y sentido de la vida. Esta convergencia conceptual va en dirección a lo contemplado en los antecedentes filosóficos del humanismo en el sentido que, parafraseando a Sartre, es la persona quien toma las decisiones de manera libre para encontrarse a sí mismo (Tobón 2013).

La perspectiva humanista de la psicología vislumbra el liderazgo humanista como la capacidad para comprender las motivaciones de los demás, movilizándolos hacia



transformaciones individuales o colectivas, como lo ha planteado Palomo (2011, p. 12); estas transformaciones requieren de una persona que lidere, de un rector que conozca su entorno social y que evidencie liderazgo humanista, que permita implementar, ejecutar y evaluar acciones para direccionar y liderar la gestión escolar en sus diferentes áreas, componentes y procesos, es decir, en palabras de Ken Blanchard y Mark Miller (2013, p. 25) lograr influenciar los pensamientos, las creencias y el desarrollo de las personas con las que está interactuando. El rector, como líder humanista, debe, según Palomo “saber movilizar e incorporar a sus colaboradores al proceso de cambio y, por supuesto, establecer en qué medida afecta a cada uno de ellos. En definitiva, como líder, es un gestor de cambio”(Palomo, 2011, pág. 12). En otras palabras, el rector como líder humanista ejerce influencia y mueve voluntades.

El liderazgo humanista del rector converge a un liderazgo transformacional, el cual según Kouzes citado en Palomo, 2011, p. 43) “es aquel que inspira a otros a superarse, proporciona reconocimiento individual, estimula a buscar nuevas alternativas o formas de pensar, facilita la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo”. Para lograr ejercer un verdadero liderazgo humanista que conlleve a transformaciones en la gestión escolar, el rector debe poner en práctica la dimensión política del liderazgo mediante interacciones que le permiten, como lo plantea Ball (citado en Contreras, 2009, p. 569), ejercer influencias, generar alianzas y crear estrategias pensando en el beneficio de los demás, antes que pensar en su propio beneficio, buscando la transformación colectiva de la gestión escolar. La dimensión política del liderazgo humanista del rector es ante todo servicio y ese servicio se hace





evidente cuando, como lo propone Blanchard (2012), el rector como líder humanista define e implementa la visión-dirección que le muestra hacia dónde se dirige.

La dimensión política del liderazgo le facilita al rector, como líder humanista, ejercer el poder como capacidad de persuasión y no como mecanismo de control y sanción, y la autoridad como la capacidad de convicción, seguridad en sí mismo y conocimiento. El ejercicio de la dimensión política para la generación de estrategias y alianzas requieren de una motivación, aquí se toma la definición de motivación que trae el Diccionario de pedagogía y psicología (2005), en sus acepciones de necesidad o deseo que dinamizan la conducta, dirigiéndola hacia una meta; deseo de realizar hechos significativos y; conjunto de razones que llevan a realizar un trabajo o actividad. La motivación como deseo de superar una necesidad o falencia, es decir, concomitante con lo que propone Maslow (1938) en cuanto a la satisfacción de necesidades.

El liderazgo humanista del rector ejercido mediante la implementación de la dimensión política, fundamentado en la comunicación en perspectiva de democracia, es lo que permite que se logre la transformación de la gestión escolar. La gestión, se concibe, adaptando lo propuesto por Santos (2000, p. 21), como la coordinación de recursos y esfuerzos para lograr la implementación y articulación de políticas, estrategias y cultura institucional que ayuden a crecer y fortalecer la institución mediante la interacción seria y responsable con el entorno para establecer alianzas conducentes a la consecución de unos objetivos. Esta concepción implica tener presente que al interior de la institución educativa sucede una serie de eventos y procesos explícitos unos, implícitos otros, pero todos validados con las actuaciones y decisiones que se toman en la cotidianidad y se convierten en parte de la vida de la institución, y



que por lo mismo le dan identidad. Esta concepción requiere de dos ingredientes esenciales: pasión y perseverancia.

La pasión es ese ingrediente que, al gestionar, le posibilita al rector, como líder, calar, hacerse con el corazón y la mente de las personas que le rodean. Es lo que motiva, anima, genera entusiasmo y hace que a los demás les provoque unirse al esfuerzo y creer que es posible. La pasión produce disfrute.

La perseverancia es la razón que determina el alcance del objetivo propuesto. Es el motor que impulsa cada día, es lo que no permite que los obstáculos impidan ver los objetivos. (Mortensen, 2007, pág. 14).

#### 2.2.2. “El rector: Líder que deja huellas y hace caminos”

En el devenir histórico de la humanidad se han destacado personas que han ejercido gran influencia entre sus congéneres. En todos los ámbitos han existido personas que han impregnado a los demás de esa pasión, decisión, deseos y visión de algo, que consideran, es posible lograr. Ellos supieron cómo llegar a influenciar a los demás y gracias a esa influencia se ganaron el título de líderes. Trascendieron en su tiempo y cambiaron voluntades.

Un líder, según Goleman (2011), es quien marca estrategias, motiva, crea una misión e implanta una cultura. De acuerdo con este planteamiento se puede decir que los rectores son líderes en sus instituciones y comunidades educativas.

Como líderes ejecutan acciones que determinan el rumbo y funcionamiento de sus instituciones, pero al investigar acerca de las instituciones educativas, su funcionamiento e indicadores de mejoramiento, se percibe que a ese liderazgo que ejerce el rector le hace falta algo que le permita convertirse en un eje transformador de



la gestión que realiza. Puede ser que el estilo, la forma como asumen su rol de rector y líder no les posibilite gestionar con éxito las instituciones y su funcionamiento. El estilo, la forma de actuar caracteriza y proyecta a una persona en una comunidad.

Teniendo en cuenta que sus actos son percibidos y valorados por la comunidad, se considera importante tener presente las características que requiere un líder, expuestas en la guía de ser más maestro, módulo de liderazgo, de la Fundación Proantioquia, (2013), según la cual el liderazgo del rector, debe reunir unas características que lo identificarán y se convertirán en el derrotero que marcará el curso de sus actuaciones, entre ellas se tiene:

- Generar una visión compartida: Saber dónde está y a dónde quiere llegar.
- Amor por lo que hace: Tener pasión y transmitirla al equipo de trabajo, a la comunidad.
- Sencillez y humildad: para acercarse a la gente, reconocer sus errores, aceptarlos y superarlos.
- Ser íntegro, maduro y conocerse bien: Coherente en sus pensamientos, sentimientos y acciones.
- Generar confianza: Como consecuencia de la coherencia. Debe establecer relaciones auténticas mediante la comunicación asertiva.
- Ser curioso y audaz: Auto cultivarse, ser creativo, convertir debilidades en oportunidades y fortalezas.
- Espíritu de logro: Contextualizar y motivar el trabajo en equipo.
- Empoderamiento: Capacidad de confianza en el grupo y sus miembros, ser accesible, estimulando y escuchando a los demás. Valorando sus aportes.



- Diplomacia: Para establecer alianzas dentro y fuera de la institución.
- Realimentación: Escuchar y aprovechar oportunidades para fortalecer el desempeño del equipo.
- Capacidad de emprendimiento: Buscar nuevas oportunidades, encontrar soluciones, tomar decisiones acertadas. Tener iniciativa.
- Estilo personal: Que inspire, motive.
- Energía personal: Que contagie y convoque; que su presencia y actitud se conviertan en ejemplo a seguir.
- Conciencia multicultural: Aceptación de todos, mentalidad abierta para aprovechar la divergencia.
- Sentido común: Para adaptarse a los cambios, dar buen trato, aprender de cada momento.

El mundo de hoy, de una economía globalizada, cambiante y competitiva, requiere de líderes que, comprendiendo estos procesos, continúen apostando al cambio en beneficio social y comunitario. En palabras de Hoyos (2002) se hace necesario hoy un cambio de orientación de la educación que la retorne a sus inicios en la experiencia intersubjetiva en el mundo de la vida, que cambie sus propósitos: de la competitividad a la cooperación. Es decir, dar a la educación un nuevo humanismo.

### 2.2.3 El liderazgo humanista: Transformación y movilización centrada en el ser

Se hace imperativo que desde el sector educativo surjan líderes que con una actitud no conformista, contagien de esa visión posible. Para ser un gran líder no se necesita ser un personaje histórico, se necesita, parafraseando a (Cornejo, 1996, pág. 76), ser persona sensible y querer lo que se hace y hacerlo con pasión. Se debe tener “una visión real”,





una visión u horizonte definido hacia dónde dirigirse. Las condiciones actuales en que se encuentra la educación, no solo a nivel local, regional, nacional e inclusive en el contexto mundial exigen que el rector, como directivo docente, como lo consagra la Ley 115 de 1994 (Ministerio de Educación Nacional, 1994) en su artículo 126 y artículo 127 numeral 1, sea ante todo un rector líder. Un rector, que como lo propone Santos, (2000, p. 13) “conozca la institución y esté encaminado a la consecución de la mejora, que desentrañe el sentido y el significado del funcionamiento de la escuela y esté en condiciones de transformar la disposición y el funcionamiento de sus elementos”, es decir, innove la acción educativa en su contexto, un rector líder humanista que sepa transformar la gestión escolar mediante la aplicación de estrategias metodológicas orientadas desde el PEI-proyecto educativo institucional- con base en las necesidades y expectativas de la comunidad educativa y fundamentadas en la perspectiva humanista de la psicología y los aportes teóricos de la filosofía.

El liderazgo humanista del rector en la gestión escolar, por su complejidad, encierra toda una serie de acciones que este debe liderar teniendo como meta, no los indicadores de competitividad, sino velando para que las prácticas o acciones educativas sean de calidad como componente inherente a la educación, que se genere un verdadero cambio en la vida de las personas y se evidencie una transformación de dicha gestión.

Con la investigación se pretende generar una serie de reflexiones que posibiliten en el rector unos cuestionamientos respecto a la importancia de la intencionalidad del acto de enseñar, enfocando este acto hacia el protagonista del mismo, hacia lo realmente significativo del proceso: el estudiante como persona, como ser, sin desconocer sus potencialidades y fortaleciendo sus falencias para lograr una verdadera formación



integral. Este direccionamiento se hará evidente en la medida que el rector lidere la gestión escolar en sus diferentes áreas, componentes y procesos, es decir, en palabras de Ken Blanchard y Mark Miller (2013, p. 25) logra influenciar los pensamientos, las creencias y el desarrollo de las personas con las que está interactuando.

El rector, como líder humanista, debe, según Palomo (2011), “saber movilizar e incorporar a sus colaboradores al proceso de cambio y, por supuesto, establecer en qué medida afecta a cada uno de ellos. En definitiva, como líder, es un gestor de cambio(Palomo, 2011, pág. 12)”. En otras palabras, el rector como líder humanista ejerce influencia y mueve voluntades.

#### 2.2.4. El liderazgo humanista del rector: Eje de la transformación de la gestión escolar

No es gratuito que en las estructuras organizacionales de las instituciones educativas la figura del rector, a pesar de las reformas, se conserve. Es más, sobre ellos recae la responsabilidad de los avances en los procesos que la institución desarrolla, es administrador-junto con el consejo directivo, debido a que es él quien debe ejecutar las decisiones que se toman y es el rector el representante legal de la institución educativa como lo estipula la Ley 715 de 2001 en su artículo 10. Es un administrador, con el consejo directivo y teniendo en cuenta la filosofía de participación enmarcada en la Constitución Política Nacional expedida en 1991, en el artículo 86 y, en concordancia con el artículo 142 de la Ley 115 de 1994 que establece el gobierno escolar conformado por el rector, el consejo directivo y el consejo académico, quienes direccionan el buen funcionamiento de la institución. Aunque ya no es el rector quien de manera unilateral toma decisiones que afectan el funcionamiento del establecimiento educativo, sí es quien lo administra.



En el seno del gobierno escolar se toman decisiones de carácter financiero, administrativo y técnico-pedagógico. Por ley al gobierno escolar lo convoca y preside el rector, es decir, es quien lidera y ejecuta las decisiones que se toman en dicho órgano administrativo. Esta presencia trae consigo una serie de connotaciones sustancialmente significativas, que dependiendo del liderazgo humanista del rector, permean toda la dinámica de la gestión escolar convirtiéndolo en un eje transformador de dicha gestión. Se puede decir que el rector, como administrador de la institución educativa, continua teniendo poder, autoridad y liderazgo.

Se establece una diferenciación entre poder, autoridad y liderazgo. Sin embargo, el liderazgo humanista del rector, para que se constituya en eje transformador de la gestión escolar, debe combinar estos tres aspectos, debido a que esto facilita poner en práctica el enfoque micropolítico planteado por Ball (Citado en Contreras, 2009, p. 569) el cual permite asumir que el poder se busca y se gana en las relaciones con otros sujetos, mediante acciones de influencia, alianzas y otras estrategias.

El poder, la autoridad y el liderazgo determinan la dimensión política del liderazgo del rector y, a su vez, le permiten, como lo plantea Ball, ejercer influencias, generar alianzas y crear estrategias pensando en el beneficio de los demás, antes que pensar en su propio beneficio, buscando la transformación colectiva de la gestión escolar. La dimensión política del liderazgo humanista del rector es ante todo servicio y ese servicio se hace evidente cuando, como lo propone Blanchard, citado en Ken, 2012, el rector como líder humanista define e implementa la visión-dirección que le muestra hacia dónde se dirige. Es decir, tiene claridad hacia dónde se va y cómo se va a llegar. En esta





dimensión la clave es influencias, alianzas y estrategias para, según Goleman (1996) gestionar las relaciones con los demás.

Para el desarrollo de la investigación se define el poder como capacidad de persuasión y no como mecanismo de control y sanción; el poder desde la parte legal, está sustentado en la norma que configura la existencia de este en la institución. Desde la parte social se sustenta en la aceptación que el rector tenga en la institución y de las alianzas que puede generar. El reconocimiento y valoración de sus actos, capacidades y decisiones le otorgan poder en la comunidad. Desde esta perspectiva se funda el poder en el derecho, específicamente en la justicia. El poder como facultad, ya sea otorgada por la norma o por el reconocimiento social, conlleva al ejercicio de la autoridad.

La autoridad se interpreta como la capacidad de convicción, seguridad en sí mismo y conocimiento. La figura del rector, se supone, es autoridad en la institución educativa. Una autoridad convergente, alrededor de la cual giran expectativas de gestión y liderazgo. Una autoridad que ha de transversalizar todas las áreas de gestión. El poder y la autoridad le validan el liderazgo al rector.

Es decir, el liderazgo humanista del rector debe ser coherente en las dimensiones del ser, sentir, pensar y hacer poniendo en el centro de toda actividad a la persona, el ser, para motivarlo, comprometerlo e interesarlo en alcanzar progresos en su desarrollo integral, teniendo en cuenta los postulados de la teoría humanista de la psicología y las teorías filosóficas que han permitido el desarrollo del pensamiento, la reflexión y la crítica. La crítica y la reflexión llevan al análisis de los eventos e impiden la manipulación. Si hay manipulación no hay un verdadero liderazgo humanista debido a que se entra a desconocer las dimensiones psicosociales de la persona y solo se





interesaría por la dimensión biológica u orgánica en contradicción de los postulados filosóficos humanistas. Además, la manipulación, como dominio emocional del otro, no hace visible la reflexión y crítica inherente de la persona, degrada su autonomía y libertad de elección y decisión.

El liderazgo humanista del rector ha de generar la transformación social fundamentada en la educación como un derecho público, retomando la cooperación, la responsabilidad, la autonomía, la libertad y el diálogo como pilares de la convivencia y la ciudadanía. Una ciudadanía abierta e incluyente que realmente valore a la persona, al ser en su contingencia y pluriculturalidad.

El rector, como líder humanista, como eje transformador de la gestión escolar, debe ante todo, ser un intelectual que piense la gestión escolar más allá de lo técnico-instrumental y operativo, es decir, una persona reflexiva que cuestione y visiones el acontecer de la gestión escolar en la institución; debe ser el primero en auto motivarse y cultivarse, en crecer académicamente e interesarse por fortalecer lazos cohesivos en la comunidad. No en vano los procesos de planeación, participación, ejecución y evaluación que continuamente se desarrollan en la institución requieren del liderazgo del rector. Es justamente en, desde y por estos procesos donde se evidencia la visión, claridad y coherencia de ese liderazgo.

Los establecimientos educativos, por carencia de políticas claras y permanentes definidas desde el MEN, a diario se ven bombardeados con un sinnúmero de programas que pretenden orientar el funcionamiento de los mismos pero que no están articulados por las diferentes dependencias que forman este organismo rector de la educación y responsable del sistema educativo nacional. De manera puntual en el caso de Cauca,

en el año 2013 y justamente en el segundo semestre se brindaron 3 capacitaciones sobre derechos humanos y derecho internacional humanitario, estas capacitaciones fueron brindadas por entidades diferentes, con la misma temática y direccionada al mismo personal, lo que generó malestar, incomodidad y desmotivación en el personal focalizado para las capacitaciones aduciendo falta de coordinación entre las diferentes dependencias. No obstante el malestar, los rectores enviaron el personal a capacitarse. Es con base en este tipo de situaciones donde se plantea lo de la rebeldía cognitiva. ¿Qué paso con la autonomía y el liderazgo del rector? ¿Qué tanto cuestionó, analizó y planeó la implementación de estas capacitaciones en la institución? ¿Qué tanto mejoró la convivencia institucional a partir de la capacitación recibida?

La rebeldía cognitiva propuesta no es ir contra la corriente, no es oponerse a todo aquello que, como política educativa del sistema, llegue a la institución. Esta rebeldía consiste en conocer el contexto institucional para adecuar, de acuerdo a las necesidades y expectativas de ese contexto, todo aquello que le permita surgir y cumplir la misión y visión por la cual existen. Es poder decir a algunos programas, teniendo en cuenta la autonomía consagrada en el artículo 77 de la Ley 115 (Ministerio de Educación Nacional, 1994), esa oferta no es lo que está demandando o necesitando la comunidad. Esto es función de cualquier rector. Pero para ejercer esa función debe mostrar liderazgo, tener credibilidad y coherencia en sus actos. Es fundamental aquí lo expresado por (Heidegger, 1981, págs. 66-67) en sus célebres cartas sobre el humanismo cuando sostiene que la realidad del ser humano se constituye en su existir, que no consiste en su objetividad, sino ante todo en su apertura al ser, al comprender y al conocer. El comprender y el conocer se convierten en procesos cognitivos del ser, de



la persona. Al ser procesos cognitivos (pensamiento) permite adoptar una postura crítica frente hacia esa apertura de conocer en realidad la persona y sus circunstancias contextuales, en la complejidad de todas sus dimensiones. Es posible que se dé aquí una interpretación convergente entre el humanismo Heideggeriano la perspectiva humanista de la psicología. Al menos cuando ambas posturas reconocen la complejidad del ser en todas sus dimensiones, necesidades y expectativas.

Este liderazgo humanista empieza a evidenciarse cuando el rector no solo conoce esta estructura, sino que la aplica en todos los componentes y procesos de las diferentes áreas de la gestión escolar.

No se puede desconocer la figura de Maslow (1938) como uno de los inspiradores de la psicología humanista, además de ser reconocido como el exponente más representativo de esta teoría psicológica. El mismo Maslow (1938) proponía que la psicología humanista “se interesaba en el estudio de la creatividad, el amor, los valores más elevados, la autonomía, el crecimiento, la autorrealización y la gratificación de las necesidades básicas” (Villegas, 1986, pág. 21)

El conocimiento y práctica de esta perspectiva le puede permitir al rector tener una visión y aprehensión del grupo de personas que constituyen su equipo de trabajo, una panorámica amplia de cómo poder motivar y movilizar a las personas para generar cambios significativos en sus proyectos de vida y en sus contextos.

El rector no, necesariamente, tiene que ser un profesional en psicología, pero si debe saber qué moviliza a las personas, y lo más importante, tener tacto para saber cómo lograr motivarlas para poder movilizarlas. Un gran cúmulo de conocimientos técnicos no es garantía para ser un rector líder. No se está afirmando que el conocimiento técnico





no sea necesario e importante (Goleman, 2013, pág. 32) dentro de la gama de factores que debe reunir un rector líder. Los conocimientos técnicos buscan obtener productos terminados y las personas no son productos terminados, es por eso que combinar conocimientos técnicos con calidez humana, le permite al rector desde la perspectiva humanista, ejercer liderazgo e influencia, no actos de manipulación.

Posterior a lo expuesto por Maslow en su jerarquía de necesidades, surge y toma gran auge una propuesta que revolucionó el concepto de inteligencia en su momento, y aún tiene enorme vigencia en todos los ámbitos de formación de las personas, la propuesta de inteligencia emocional de Goleman (2013) sostiene que ésta contempla unas habilidades básicas que son indispensables para poder interactuar en comunidad.

Siguiendo esta línea humanista este investigador plantea lo que él ha denominado “competencias de la inteligencia emocional, que no son cualidades innatas, sino habilidades aprendidas que potencian la eficacia del líder”. En este caso, el rector como líder.

Concomitante con lo expuesto por Goleman (1996) respecto a que las “competencias de la inteligencia emocional son habilidades aprendidas” es bueno traer a colación lo planteado por Bandura (1954) en su teoría de aprendizaje social en la cual sostiene que “el aprendizaje causa el comportamiento, cierto, pero el ambiente causa el comportamiento también, constituyéndose en un determinismo recíproco, por lo tanto, la personalidad se considera a partir de la interacción de tres cosas: ambiente, comportamiento y procesos psicológicos de la persona. Los comportamientos se aprenden observando e imitando modelos”. Estos modelos se observan e imitan en un





contexto o ambiente en donde, gracias a la interacción entre generaciones, emergen tradiciones culturales que moldean la personalidad.

Atendiendo lo expuesto por Bandura en su teoría del aprendizaje social y los postulados de la teoría humanista se puede decir que el liderazgo como acto, como comportamiento implica una gran responsabilidad que tiene el rector ante la comunidad debido a que de una u otra manera se convierte en un modelo de referencia e incide en las percepciones que de él se hagan, se construya e interioricen.

Retomando los presupuestos descritos en la psicología humanista, vale la pena, para efectos de sugerir aprehensión, mencionar los principios programáticos, elaborados por (Bühler & Bugental, 1986, pág. 22):

Centrar la atención en la persona que experimenta y, por lo tanto, en la vivencia como fenómeno primario del estudio del hombre. Tanto las explicaciones teóricas como la conducta manifiesta se consideran subordinadas a la experiencia misma y a su significado para la persona.

Acentuar las cualidades específicamente humanas, tales como la elección, la creatividad, la valoración y la autorrealización, como opuestas a la concepción de los seres humanos en términos mecanicistas y reduccionistas.

Mantenerse fiel al criterio de significación en la selección de problemas y procedimientos de investigación, en oposición al énfasis primario en la objetividad.

Comprometerse con los valores y la dignidad humana e interesarse por el desarrollo del potencial inherente a cada persona. El punto central de esta visión es la persona tal como se descubre a sí misma y se relaciona con otras personas o grupos sociales.



De acuerdo a lo planteado conceptualmente en la psicología humanista, en esta investigación, se considera que el conocimiento de esta teoría y la aplicación de sus presupuestos programáticos podrían llegar a constituirse en una herramienta para que el rector, como líder, conozca, motive y movilice, no solo a su equipo de trabajo, sino a toda una comunidad, que fundamentada en unos objetivos claros, basados en el conocimiento y caracterización de sus necesidades, sea capaz de generar crecimiento a nivel individual pensando en el beneficio colectivo. Se infiere un líder comprometido con el desarrollo humano y comunitario. Desde esta perspectiva, el liderazgo humanista del rector adquiere relevancia como eje transformador de la gestión escolar.

Otro aporte importante para la investigación lo hace Howard Gardner, quien en 1983 publica el libro “Frames of Mind” que pasa a ser el punto de partida del público conocimiento de la *teoría de las inteligencias múltiples*. La teoría de las inteligencias múltiples pasa a responder a la filosofía de la educación centrada en la persona, entendiendo que no hay una única forma de aprender; mientras la mayoría de las personas poseen un gran espectro de inteligencias, cada una tiene características propias para aprender.

Con base en el anterior planteamiento corresponde a la institución educativa diseñar las estrategias necesarias para el desarrollo de esas facultades en todas las dimensiones del ser y, aun rector que con su liderazgo humanista, entienda, conciba y permita que la gestión escolar que realiza conlleve a lograr ese propósito, esa finalidad.

Howard Gardner, en “Frames of Mind”, plantea que si se pudiera movilizar el espectro de habilidades humanas, no solo las personas se sentirían mejor sobre sí



mismas y más competentes, sino que sería hasta posible que se sintieran más comprometidas y mejor habilitadas para unirse con el resto de la humanidad para trabajar en aumentar el bien. Este planteamiento de Gardner va muy de acuerdo con lo expuesto por Maslow cuando propone la pirámide jerárquica de las necesidades humanas y enfatiza la importancia de satisfacer cada una para alcanzar la realización como persona. Inclusive, ambos, Gardner y Maslow concuerdan con lo expuesto por Goleman en su teoría de la *inteligencia emocional* como base del éxito social aplicada a la educación y desarrollo del ser. En síntesis, se evidencia una triangulación convergente con sentido humanista en lo expuesto por estos investigadores, lo cual es muy importante para el desarrollo de esta investigación.

Otra gran influencia a esta perspectiva la ejerce el concepto expuesto por Bass y Avolio, (1997) quienes consideran que se pueden distinguir cuatro componentes o factores del liderazgo transformacional: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Considerando lo expuesto, se puede decir que si el rector como líder humanista, reúne estos factores mencionados, puede llegar a convertirse en un líder que logre transformar la gestión escolar. Todos se sienten bien y les gusta trabajar, compartir y aprender con y de personas que comprenden a los demás, son sensibles, saben escuchar, tienen carisma, inspiran, reconocen individualidades y, ante todo, son justas en sus criterios y valoraciones. Esto, en un escenario pluricultural y divergente como lo es la institución educativa, no quiere decir la homogenización y desconocimiento de las individualidades; es ahí el escenario adecuado para ejercer el liderazgo humanista, basado en el respeto de cada persona, buscando que cada uno sienta que desde la





diferencia aporta para enriquecer la institución y que sienta que su aporte es valorado, que no se le desconoce porque piensa diferente. Ese liderazgo que hace converger la divergencia sobre la base del reconocimiento del otro, del respeto, la valoración y la aceptación es muestra de un humanismo que hoy se requiere en las instituciones educativas. El liderazgo humanista no debe reducir las diferencias, las debe movilizar para canalizarlas, sin manipulación, en pro del desarrollo de la persona en todas sus dimensiones.

Es un error creer que la gestión se focaliza en buscar apoyos económicos. La gestión es una actividad compleja y esa misma complejidad que encierra lleva a tener una visión amplia de la misma. En otras palabras y haciendo alusión a lo planteado por Mortensen (2007), para que se logre una buena gestión se requiere que haya motivación. Que haya liderazgo. Pero no un liderazgo romántico, ilusorio, que pretenda hacer ver que todo está bien. Se requiere de un liderazgo, que ante todo, rescate el deseo de hacer bien las cosas, se centre en el crecimiento de las personas, que de una u otra manera también genere y geste en cada ser una rebeldía cognitiva fundamentada en sí es posible avanzar, crecer y transformar situaciones y condiciones. Un liderazgo real, que aborde necesidades reales, objetivas y proponga cambios significativos.

#### 2.2.5. La figura del rector en la normatividad legal vigente colombiana: expectativas de compromiso y liderazgo para el cambio de las comunidades educativas

En 1991, luego haber pasado por una etapa álgida en materia de orden público durante la década de los años 80, el país entra en una etapa política que permitió al entonces presidente del cuatrienio 1990-1994, César Gaviria Trujillo, tomar la decisión de convocar a una Asamblea Nacional Constituyente que proveyera al país de una





nueva constitución política, la que se tenía era centenaria y se argumentaba que no estaba hecha para los acontecimientos que se estaban viviendo en la nación, en particular y, el mundo en general. La nueva constitución entra en vigencia en 1991 y en su artículo 67 consagra a la educación como un derecho para todos los Colombianos.

Posterior a la entrada en vigencia la Constitución Política de 1991, el Congreso Nacional expide la Ley 115 de febrero 8 de 1994, conocida como ley general de educación. La Ley 115 de 1994 le da una connotación diferente a la educación en Colombia y cambia el concepto de administración de las instituciones educativas al introducir conceptos como proyecto educativo institucional (art 73, Ley 115 de 1994), gobierno escolar (art 142, Ley 115 de 1994) y consejo directivo, entre otros (art 143 Ley 115 de 1994). La ley da un vuelco a la manera de administrar las instituciones educativas haciendo explícito el mandato constitucional de una democracia participativa.

La Ley 115 de 1994 en su artículo 129 establece los cargos directivos docentes y en el numeral 1 estipula la denominación de rector. La figura del rector se conserva, ya no como el administrador que toma decisiones unilaterales, sino como un coadministrador de la institución educativa junto con el consejo directivo.

Para hacer operativa la Ley 115 del 8 de febrero de 1994, el Gobierno expide el Decreto 1860 del 3 de agosto de 1994. Con este decreto se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994 en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. El Decreto 1860 de 1994 en su artículo 20 establece los órganos del gobierno escolar y el numeral 3 estipula que el rector es el representante legal de la institución educativa y ejecuta las decisiones del gobierno escolar. En el artículo 21 del Decreto 1860 de 1994 se definen



los integrantes del consejo directivo y faculta al rector para presidirlo y convocarlo. En el artículo 25 consagra las funciones del rector y en el literal f le establece, entre otras funciones, orientar el proceso educativo con la asistencia del consejo académico.

Posteriormente se expide la Ley 715 de 21 de Diciembre de 2001. Con esta se realiza una reorganización del sistema educativo, se dan las fusiones de establecimientos educativos y surgen las instituciones educativas para dar cumplimiento a la continuidad, a la cobertura y a la permanencia de los estudiantes dentro del sistema.

Esta Ley 715 de 2001, en el artículo 10 establece las funciones de los rectores, fortaleciendo algunas ya existentes en la Ley 115 de 1994 y su decreto reglamentario 1860 de 1994, a su vez que anexa otras, todas ellas de gran impacto para la comunidad educativa y el buen funcionamiento de la institución.

Al hacer un análisis a fondo basado en una crítica reflexiva es posible encontrar la verdadera intencionalidad y filosofía de las normas que actualmente están vigentes y rigen la educación en Colombia. La política educativa del país responde a las imposiciones de los organismos al servicio de los grandes conglomerados económicos y hegemónicos del mundo desarrollado. Las fusiones de establecimientos educativos, que se muestran como la oportunidad de dar continuidad, cobertura y permanencia de los estudiantes en el sistema educativo, en el fondo responden, entre otros, a intereses de la banca mundial para reducir costos e inversión en el sector educativo, ocasionando con ello una degradación de aquellos que ejercían funciones de directores de escuelas y luego, con la vigencia de la ley, pasaron a ser docentes de base.

Desde otra óptica se puede apreciar la dificultad de las instituciones que se fusionaron para dar vida a un PEI- proyecto educativo institucional- a sabiendas que son



comunidades diferentes con necesidades diferentes y actores diferentes. Aunque se pregonó que las instituciones fusionadas construirían un nuevo PEI que respondiera a las expectativas de esa nueva institución, lo cierto es que en su gran mayoría, las instituciones fusionadas tuvieron que incorporarse a la institución educativa que las absorbió; ello trajo la disolución de una historia crítica y de una identidad por el solo hecho de un interés de eficiencia.

Todo este panorama legal vigente deja claro que en Colombia, a pesar de las diferentes leyes y decretos que rigen la educación, se conserva la figura del rector como la persona encargada de orientar y ejecutar las decisiones que direccionan el funcionamiento de las instituciones educativas. Al rector, por ley le son asignadas unas funciones y atribuciones que le permiten ejercer un liderazgo en la institución y la comunidad. Ese liderazgo es el que le va a permitir direccionar la gestión escolar para el beneficio de toda la comunidad, cuando ejerza esas alianzas y estrategias apropiándose de la dimensión política, motive y ponga en el centro de la gestión al ser como persona con todas sus potencialidades, expectativas y necesidades, llegándoles al sentimiento para generar identidad con los cambios propuestos y lograr movilizarlos, pondrá en práctica el liderazgo humanista que se requiere para transformar la gestión escolar.



### **3. DISEÑO METODOLÓGICO: FORMA Y FONDO EN BUSCA DE LA FINALIDAD**

#### **3.1.Descripción**

La investigación está enmarcada en el paradigma cualitativo y se aborda para su desarrollo desde el enfoque fenomenológico de corte hermenéutico. Este enfoque se caracteriza por tomar la experiencia como foco de estudio, dando relevancia a las percepciones o significados de los participantes. Además tiene como propósitos el estudio de la subjetividad, el estudio del mundo tal y como se presenta en y a través de la conciencia, lo mismo que reducir las experiencias a su significado esencial.

Se considera que el diseño desde esta perspectiva es el más pertinente para abordar el objeto de la investigación, debido a que permite al investigador realizar una revisión flexible de la literatura existente, que de una u otra manera obliga a depurar categorías encontradas en la investigación, además, posibilita hacer y conocer hallazgos, en vez de llevar a comprobar algo y por último se enfatiza en reconocer las percepciones de las personas y el significado de un fenómeno o experiencia que acontece en una comunidad y afecta la cotidianidad y expectativas de dicha comunidad.

Se asume el paradigma cualitativo porque la investigación se focaliza desde la perspectiva de la teoría humanista, apoyado en los presupuestos planteados por A. H. Maslow (1954), en su jerarquía piramidal de necesidades humanas. Esto implica comprender cómo las actuaciones e intenciones de las personas contribuyen a la transformación de un contexto, de una comunidad.





Con lo descriptivo se pretende dar a conocer cómo el liderazgo humanista del rector, la motivación, puede transformar la gestión escolar y cómo los procesos inmersos en la educación tienen toda una intencionalidad que se profundiza o desdibuja con las acciones que se ejecutan.

Según Vélez, Germán (2015) parafraseando a M. Heidegger, “fenómeno es todo aquello que aparece ante nuestros ojos, lo que parece ser y tras lo que vamos”. Desde esta percepción esta investigación asume el liderazgo humanista del rector como un fenómeno que se evidencia y que puede ser rastreado y estudiado en su contexto. De igual manera y siguiendo esta misma línea, sostiene que la hermenéutica se entiende como una actividad de reflexión en el sentido etimológico del término, es decir, una actividad interpretativa que permite la captación plena del sentido de los textos en los diferentes contextos.

Con base en lo anterior se considera que el paradigma cualitativo con enfoque fenomenológico de corte hermenéutico es el más indicado para abordar la presente investigación puesto que se pretende es, mediante la aplicación de diversas técnicas e instrumentos que permitan recoger información, descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los textos, los gestos y en general el comportamiento humano en diversos contextos. Además, se busca comprender las relaciones que se dan entre los actores involucrados y cómo estas influyen en la transformación de la gestión escolar. En síntesis, este abordaje posibilita poner en práctica los presupuestos descritos en la psicología humanista, en especial los principios programáticos, elaborados por Charlotte Bühler & James Bugental en 1961 (Bühler & Bugental, 1986, pág. 22) ya mencionados anteriormente.



Las diferentes investigaciones de paradigma cualitativo requieren, para su ejecución, el diseño y aplicación de técnicas e instrumentos que permitan la obtención de la información en cada una de las etapas o procesos de la investigación abordada; estas técnicas e instrumentos permiten al investigador el acceso o entrada a la recolección de datos, el almacenamiento de los datos, el diseño inicial y ajustes durante la ejecución de los mismos, a la vez, que le posibilitan el análisis de la información, lo anterior de acuerdo a lo planteado por Mc. Craken (1988) quien sostiene que en la investigación de corte cualitativo, el investigador opera él mismo como principal instrumento de recolección y análisis de datos. Se entiende por proceso la manera como se lleva a cabo la investigación, como se obtiene, clasifica y valida la información. En esta investigación se asumen procesos de tipo inductivo debido a que se parte de lo particular a lo general.

A nivel procedimental, la investigación retoma cada uno de estos procesos porque son importantes en el desarrollo de la misma. Entre estos procesos tenemos la planificación del trabajo a desarrollar, el proceso de identificar la población y muestra objeto de la investigación, el proceso de diseño de las herramientas y técnicas de recolección y procesamiento de la información, el proceso de análisis de datos. Desde la propuesta de investigación planteada es fundamental el manejo de las técnicas correspondientes para la recolección de datos y es por ello, que se considera importante retomar estas técnicas teniendo en cuenta los aportes que hace Sandoval Casilmas (1995) respecto a los principios de pertinencia, adecuación, conveniencia, oportunidad y disponibilidad de la investigación.



Desde luego, no se puede desconocer que en una investigación cualitativa, como la que se adelanta, la información es emergente y cambiante en función de los hallazgos encontrados.

### **3.2.Universo y muestra**

La muestra, en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades de los cuales se habrá de recolectar los datos. Para esta investigación se toma como muestra los rectores de las ocho instituciones educativas del municipio de Caucaasia-Antioquia, dos estudiantes, dos padres de familia integrantes del consejo de padres, (como máximo órgano de participación y organización de los padres de familia a nivel de la institución) y dos docentes de cada institución.

Dentro la muestra, los rectores son el objeto principal de la investigación; los padres de familia, los estudiantes y docentes se constituyen en personas claves dentro de las diferentes instituciones, para brindar la información que se requiere y es motivo de la investigación.

Los criterios para la selección de dicha muestra se basan en que sean representativos, que estén legalmente constituidos y sean operativos, al igual que se tenga facilidad de acceso para obtener la información y datos.

Esta muestra se obtiene del universo que en este caso serían todas instituciones educativas urbanas y rurales, todos los rectores y directores de dichos centros, lo mismo que todos los miembros de los diferentes órganos de participación existentes en dichas instituciones y centros educativos, al igual que todo el personal administrativo adscrito a ellos.



### **3.3. Técnicas e instrumentos para recolectar la información: Medios que conducen a un fin**

Como técnica para la recolección de información en la presente investigación se propone la entrevista individual semiestructurada porque permite que el investigador le preste toda la atención al entrevistado y, además, este tipo de entrevista abre la oportunidad de explorar otros tópicos relacionados, pero también importantes, que van surgiendo durante la entrevista.

La entrevista, según Maccoby y Maccoby, (1954), puede definirse como una conversación o intercambio verbal cara a cara, que tiene como propósito conocer en detalle lo que piensa o siente una persona con respecto a un tema o una situación particular (Ver anexo N° 3).

De igual manera, para recoger información, se empleará la encuesta, aunque es una técnica cuantitativa, permite obtener información de la fuente primaria. El empleo de esta técnica, en esta investigación, no pretende estandarizar la información, sino consolidar aspectos relevantes de la información obtenida. La encuesta está dirigida a padres de familia, estudiantes y docentes focalizados en la muestra, en cada una de las instituciones educativas (Ver anexo N° 4).

También se empleará la técnica de análisis documental a los PEI-proyectos educativos institucionales- de las instituciones focalizadas, enfatizando en la parte teleológica que enmarca el horizonte institucional de las instituciones educativas con la perspectiva de identificar si en dichos documentos están explícitos la parte teleológica, bajo que enfoque han definido la misión, visión, valores y principios; qué tan explícita está la concepción humanista de la educación en este horizonte institucional; qué tanta





relevancia le dan a la formación en valores, la construcción de democracia y fomento de la convivencia.

El análisis documental permite comprender e interpretar la realidad actual, a la vez que posibilita contextualizar el fenómeno a estudiar, estableciendo relaciones diacrónicas y sincrónicas entre acontecimientos actuales y pasados.

Como instrumentos se diseñarán guías de entrevistas, derroteros con las cuales el investigador prepara una guía de tópicos o temas generales, que permiten conducir la discusión, profundizar y ampliar los aspectos más relevantes; la guía no es rígida y permite que la información fluya de manera lógica y flexible. También se empleará un cuestionario, cuyas preguntas de contenido permitirán obtener información relevante para las conclusiones a que se aspira llegar al culminar la investigación.

UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1803



### 3.4. Operacionalización del diseño metodológico

<b>Categoría</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Muestra</b>
Liderazgo.	Manejo de relaciones interpersonales, comunicación asertiva, capacidad de influir en los demás.	Entrevista individual Semiestructurada.	Guía de entrevista.	Docentes. Estudiantes. Padres de familia.
Liderazgo humanista.	Estilos, características, pertinencia, maneras de asumir la diversidad, la incertidumbre, la contingencia.	Entrevista individual semiestructurada.	Cuestionario. Guía de entrevista.	Rectores. Docentes. Estudiantes. Padres de familia.
Rector	Interacción con los estamentos de la comunidad educativa.	Entrevista semiestructurada.	Guía de entrevista. Cuestionario.	Rector. Docentes. Padres de familia. Estudiantes
Perspectiva humanista	Fundamentos filosóficos. La comunicación como estrategia de la	Entrevista semiestructurada.	Guía de entrevista	Rector.



	educación humanista.			
Gestión escolar.	Gestión de equipos de trabajo, procesos de planeación, ejecución y evaluación. Proyecto educativo institucional, plan de mejoramiento, gestión académica, mecanismos de apoyo, seguimiento y evaluación de procesos, manera como se articula con el entorno y establecimiento de alianzas interinstitucionales.	Entrevista Individual semiestructurada. Análisis documental	Guía de entrevista. Formato de análisis narrativo.	Docentes. Rectores. Estudiantes. Padres de familia.



<p>Concepción de liderazgo.</p>	<p>Manejo y mediación de conflictos, valoración del talento humano, alianzas, estrategias, uso y obtención del poder, la autoridad, el liderazgo desde una perspectiva más político-democrática en la toma de decisiones.</p>	<p>Entrevista individual semiestructurada</p>	<p>Guía de entrevista. Cuestionario</p>	<p>Rectores. Estudiantes. Padres de familia. Docentes</p>
<p>Calidad de la educación.</p>	<p>Apropiación de las áreas de gestión, seguimiento a la autoevaluación, toma de decisiones, metas institucionales en pro de la calidad en la educación.</p>	<p>Entrevista individual semiestructurada. Encuestas, análisis, documental.</p>	<p>Guía de entrevista, Cuestionario Formato de análisis narrativo.</p>	<p>Rectores. Estudiantes. Padres de familia. Docentes</p>

Tabla 1: Operacionalización del diseño metodológico



## 4. CATEGORÍAS CONSTRUIDAS A PARTIR DE LA TEORÍA E INFORMACIÓN OBTENIDA

### 4.1. Liderazgo: dirigir e influir en los demás

Es importante resaltar que la investigación se desarrolló en torno al liderazgo y como tal, se realizó un análisis sobre la literatura relativa a esta temática, considerándose el concepto que, como ya se mencionó, al respecto propone la Fundación Proantioquia (2013) y el cual define el liderazgo como: “el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo e influir en ellas, para alcanzar un propósito común” (p. 35). Según esta definición, el liderazgo del rector le permite desarrollar actividades que impactan toda la gestión escolar, en la medida en que, como líder el rector marca un norte para el direccionamiento y buen funcionamiento de la institución.

Ese mismo liderazgo le permite al rector, como lo plantea S. Ball (1978) en *La micropolítica de la escuela*, ejercer influencias y establecer alianzas en pro de los fines que él se ha planteado; lo que quiere decir, que el liderazgo genera procesos de interacción social y es en la sociedad en donde existe el otro, -a quien debe reconocerse como vecino-como lo plantea Heidegger, quien realmente alimenta ese liderazgo al permitir ser influenciado y, de una u otra manera aceptar las alianzas. Para lograr hacer evidente el liderazgo e influir en los demás, debe entre otras características, tener un buen manejo de relaciones interpersonales y hacer uso de una comunicación asertiva.

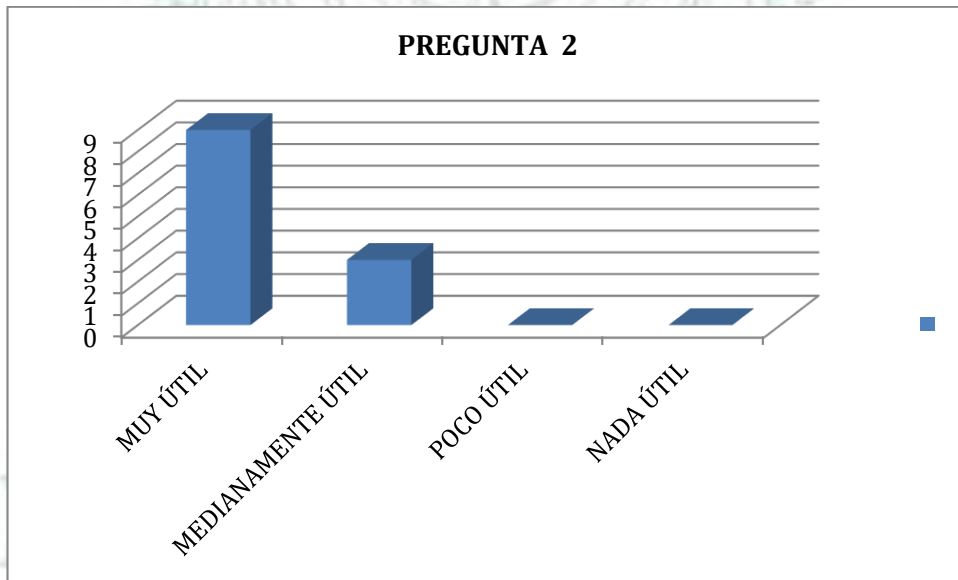
Todos los rectores opinan que es fundamental e importante el liderazgo que ellos, en el cumplimiento de sus funciones deben ejercer, además, consideran el liderazgo como una capacidad que les permite aglutinar esfuerzos y recursos para direccionar los



procesos al interior de la institución educativa y vincular a los diferentes estamentos para lograr el mejoramiento de la institución. Según ellos, se comunican de manera permanente con los estamentos de la comunidad educativa, valoran las personas con quienes trabajan motivándolas y reconociéndoles sus capacidades.

Los padres de familia creen que el rector es un líder en la comunidad educativa, valora el talento humano, incide así mismo al impacto y reconocimiento de la institución educativa en la región, articula procesos de calidad, es figura por su gestión escolar e innovador de procesos pedagógicos que fortalecen la gestión escolar (ver gráfica 1).

Gráfica de preguntas tipo SI- NO (Padres de familia)



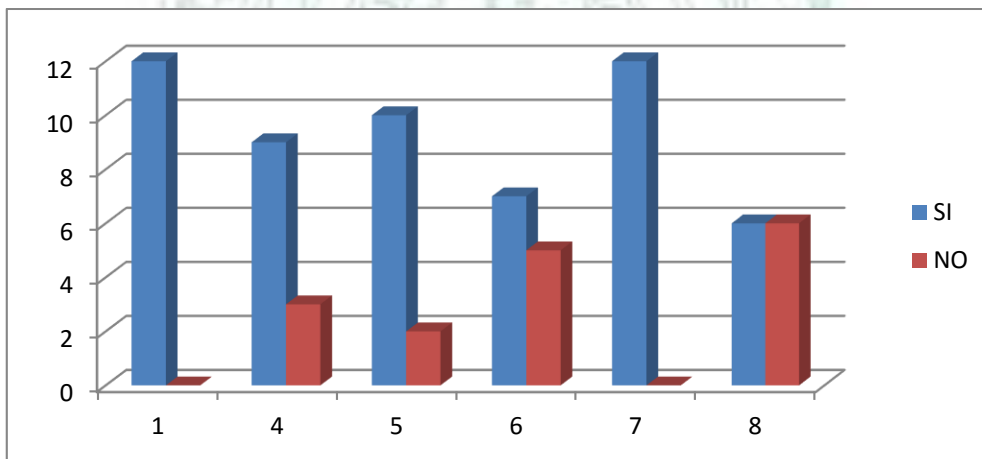
Gráfica 1: Entrevista sobre el conocimiento de los padres de familia sobre el papel del rector.

Los docentes creen en cada una de las responsabilidades de gestión de este directivo docente. Para ellos el rector es un líder en la comunidad educativa, valora el talento



humano, incide así mismo al impacto y reconocimiento de la institución educativa en la región, aunque le falta más atención a los procesos de articulación, es figura por su gestión escolar, pero en la pregunta 8, se evidencia conocimiento y desconocimiento sobre propuestas pedagógicas que presenta el rector a la comunidad educativa (la mitad de la población encuestada dice conocer el trabajo del rector al respecto, pero la otra mitad lo desconoce). Ver gráfica 2.

Gráfica de preguntas tipo SI- NO (Docentes)



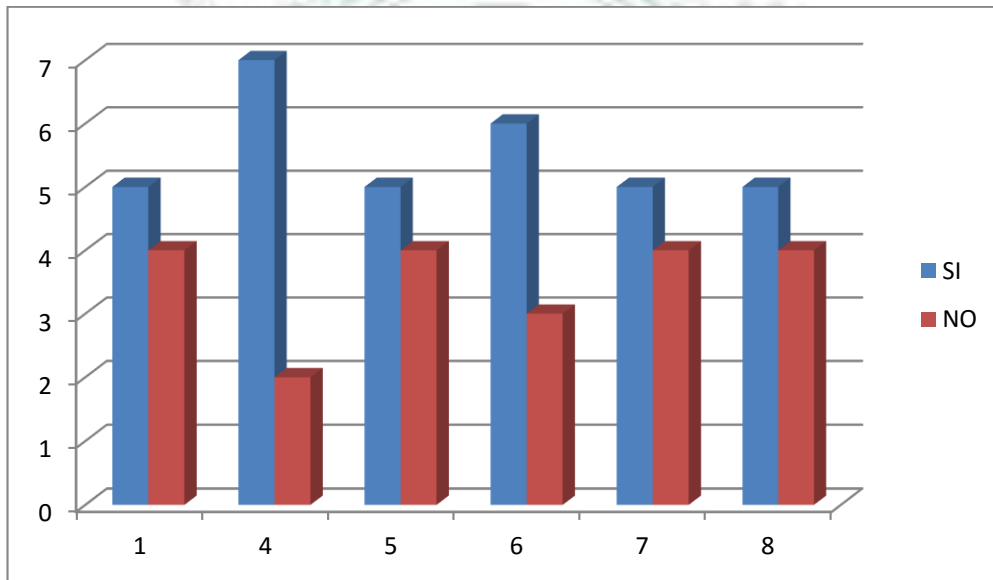
Gráfica 2: Entrevista a los docentes sobre el conocimiento del papel del rector

El estudiante, centro del proceso formativo brindado en las instituciones educativas, respecto al liderazgo del rector no tiene claridad sobre la función, la gestión y liderazgo del rector frente a la institución educativa, aunque valora mucho el talento humano de este directivo docente.

Esto puede ser porque ha faltado comunicación o pedagogía sobre el liderazgo y capacidad de gestión del rector en la comunidad educativa, o simplemente no se ha

poseionado como tal en los espacios internos o externos en la cual la población estudiantil tiene acceso e intereses comunes (Ver gráfica 3).

Gráfica de preguntas tipo SI-NO (Estudiantes)



Gráfica 3: Entrevista a los estudiantes sobre el conocimiento del papel del rector

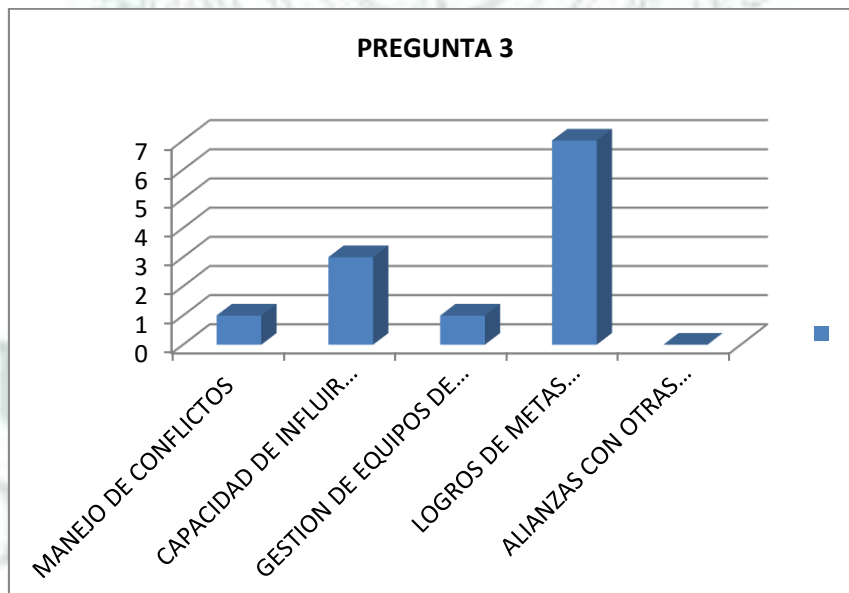
#### 4.2. Liderazgo humanista

El liderazgo humanista, denominado así, a la capacidad de comprender las motivaciones de los demás, movilizándolos hacia transformaciones individuales o colectivas, como lo ha planteado Palomo (2011, pág. 12.); estas transformaciones requieren de una persona que lidere (rector), que conozca su entorno social y que evidencie esta conducta humanista, que le permita implementar, ejecutar y evaluar acciones para direccionar la gestión escolar en sus diferentes áreas, componentes y

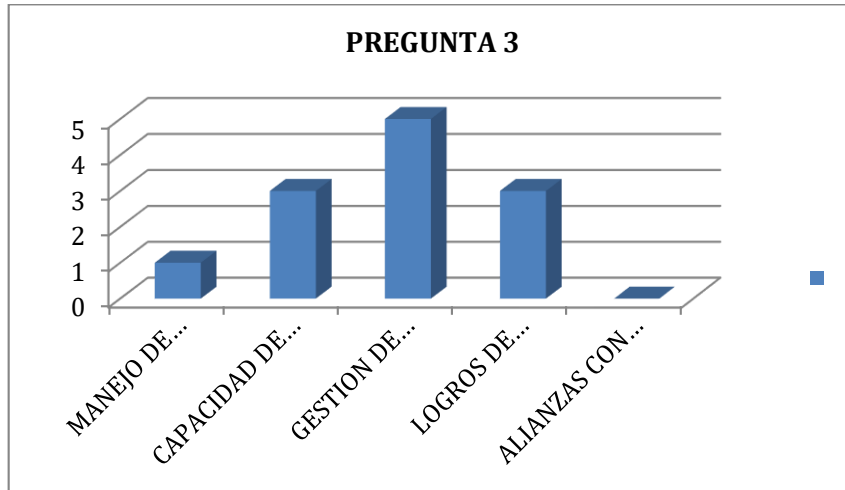




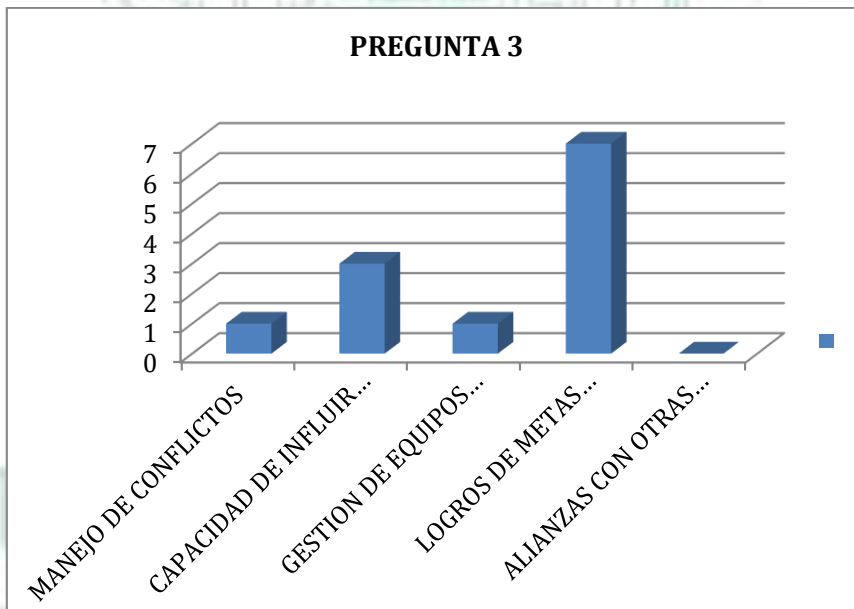
procesos que en palabras de Ken Blanchard y Mark Miller (2013, p. 25), logran influenciar los pensamientos, las creencias y el desarrollo de las personas con las cuales interactúa. La humanización o el incesante aprendizaje en que consiste la vida humana para sobrevivir, requiere interacción social, y ésta misma interacción favorecen la comunicación como factor determinante, entre otros, en la convivencia. La convivencia, en palabras de Causil (2013), es más que estar juntos. Esta concepción en contexto y según la comunidad educativa la capacidad de liderazgo del rector es vital e importante en cada una de las gestiones escolares y su impacto en el funcionamiento de la institución. Ver gráficas 4, 5 y 6.



Gráfica 4: Estadística de la pregunta número 3



Gráfica 5: Estadística de la pregunta número 3



Gráfica 6: Estadística de la pregunta número 3

#### 4.3. Gestión escolar: interacción y articulación con el entorno

Se puede afirmar que el liderazgo del rector es factor determinante para el éxito en la gestión escolar. La gestión escolar, se concibe, adaptando lo propuesto por Santos,



(2000, pág. 21) como la coordinación de recursos y esfuerzos para lograr la implementación y articulación de políticas, estrategias y cultura institucional que ayuden a crecer y fortalecer la institución mediante la interacción seria y responsable con el entorno para establecer alianzas en pro a la consecución de unos objetivos.

Esta concepción implica tener presente que al interior de la institución educativa, suceden una serie de eventos y procesos, explícitos unos e implícitos otros, pero todos validados con las actuaciones y decisiones que se toman en la cotidianidad y se convierten en parte de la vida de la institución, y que por los mismo le dan identidad.

Los rectores consideran que el liderazgo del rector sí puede transformar la gestión escolar, aunque están conscientes que la transformación de la gestión escolar no depende de él solamente. Creen que el rector como líder es un ejemplo a seguir. Todos coinciden en que el liderazgo se debe hacer visible en toda la gestión, en todos los procesos, y debe contagiar a los demás; lo que implica que para que esa transformación se dé necesariamente hay que motivar y contar con toda la comunidad educativa. La transformación de la gestión educativa requiere que el liderazgo del rector irradie a todos los estamentos, se transformen los proyectos y con ellos los sentimientos y vidas de las personas para así obtener resultados satisfactorios.

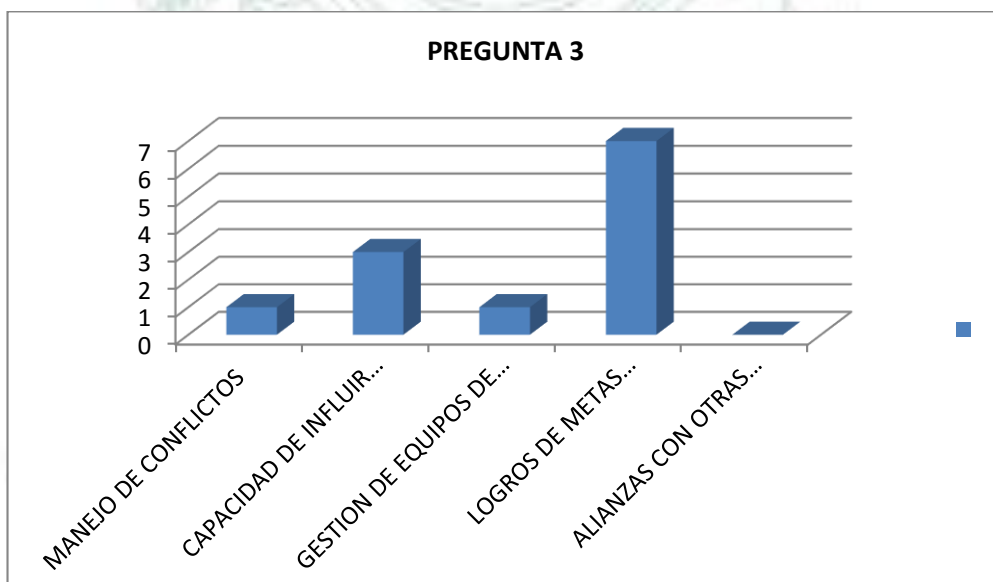
En su mayoría han focalizado su gestión escolar en mejorar desempeños académicos para obtener buenos resultados en pruebas externas; consideran que obtener buenos resultados en pruebas externas es sinónimo de liderar experiencias significativas y se identifican con lo que cada uno hace y tratan de hacer el mejor esfuerzo para que se reconozca su institución por eso.



Un ejemplo es lo expresado por un docente jefe de área en una institución del municipio:

Un líder gestiona recursos, proyectos y acciones para el progreso de su institución pero en el caso de nuestro rector éste espera lo que le llegue pues él no concibe el hecho de tener que salir a una entidad, a la gobernación u otra instancia en la búsqueda de recursos que solventen o solucionen las necesidades de la institución. (Ribón, 2015)

Los padres de familia valoran la capacidad de liderazgo del directivo docente, con respecto a las metas alcanzadas en la institución en cuanto a la gestión escolar, esto le da importancia a su gestión y pone de manifiesto que los padres están a la expectativa de las metas institucionales, es decir, en el trabajo que realiza y lidera el rector (Ver grafica 7).

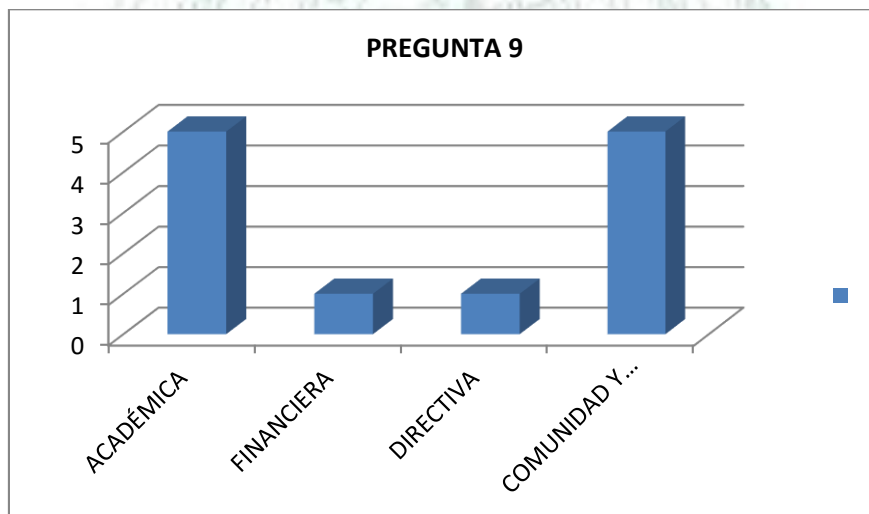


Gráfica 7: Estadística de la pregunta número 3



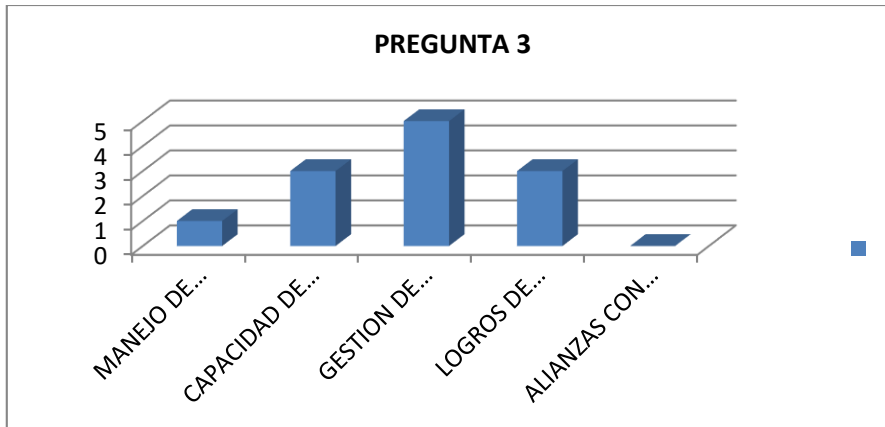


Los padres de familia también consideran que el rector debe enfatizar más en el área académica y de comunidad y convivencia; se puede interpretar esta posición teniendo en cuenta que estas dos áreas de gestión permiten el reconocimiento y aceptación de la institución en el contexto local, porque para los padres de familia es muy importante que en la institución donde están sus hijos les brinden buena formación académica y los formen como personas de bien. Esto refuerza la concepción de gestión escolar que tiene el rector (Ver gráfica 8).



Gráfica 8: Estadística de la pregunta número 9

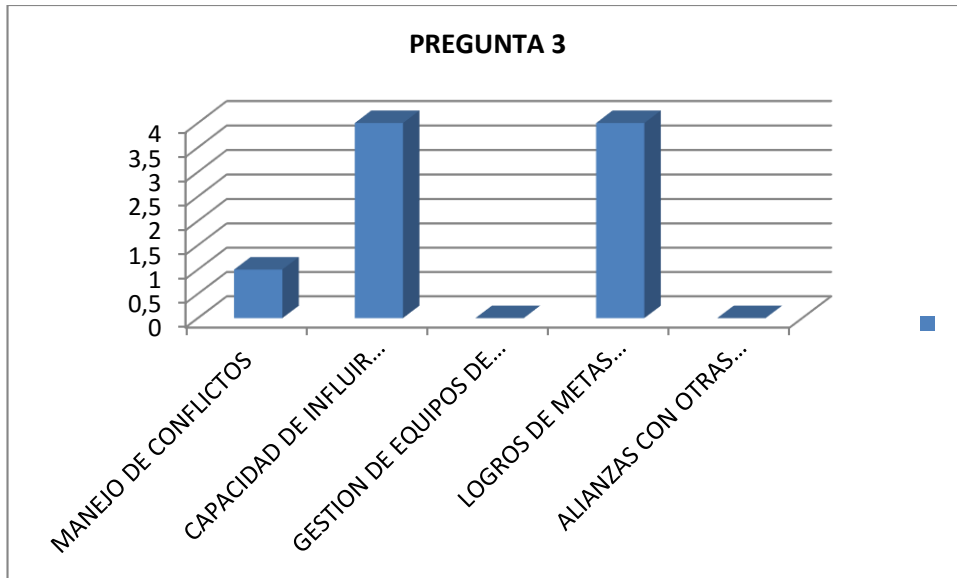
Al respecto los docentes están convencidos de que el trabajo en equipo es fundamental en la labor del rector al frente de la institución educativa y la gestión escolar. Es un llamado particular que emerge para que se les tenga en cuenta en este aspecto, además, con relación a lo que consideran los padres de familia, los docentes creen que el liderazgo del rector debe enfocarse a fortalecer la gestión del trabajo en equipo, infiriéndose que el trabajo en equipo ayuda a tener un buen clima institucional y favorece la convivencia (Ver gráfica 9).



Gráfica 9: Estadística de la pregunta número 3

Los estudiantes creen mucho que el liderazgo del rector se hace evidente en la influencia que este ejerce sobre los demás, y en la capacidad para obtener metas institucionales en todas sus gestiones gracias a la influencia que ejerce. Con relación al logro de metas institucionales se observa que hay coincidencia con la apreciación que tienen los padres de familia. Es relevante que los estudiantes consideren que la gestión escolar está determinada por la capacidad de influir en los demás que ejerce el rector en la comunidad educativa.

Esta postura converge con los planteamientos que sobre liderazgo plantea Goleman (2011) cuando propone que “liderazgo es la acción ejercida por una persona, quien marca estrategias, motiva, crea una misión e implanta una cultura” (p. 175) (Ver gráfica 10 supuestamente).



Gráfica 10: Estadística de la pregunta número 3

#### 4.4. Concepciones de liderazgo

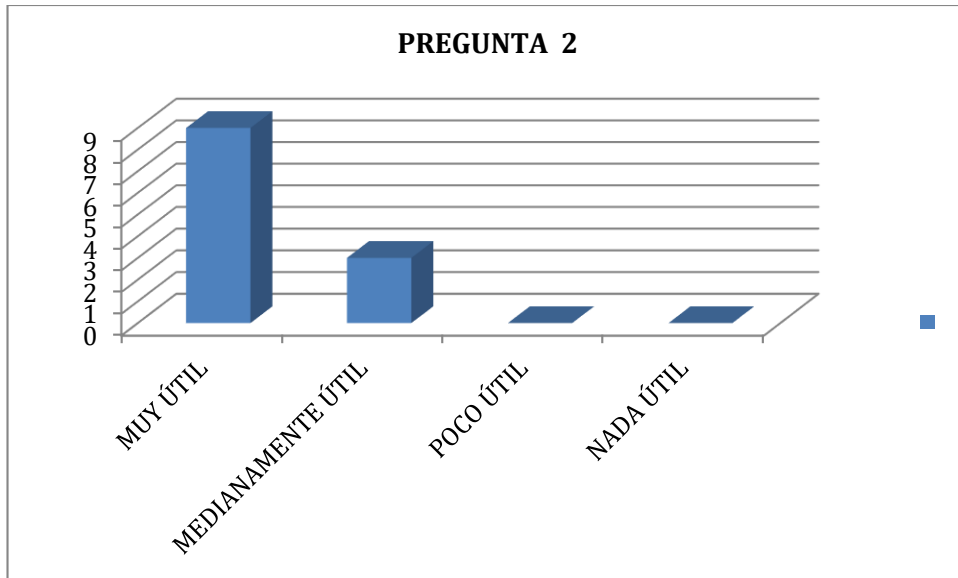
Si bien el interés por los líderes se remonta a la antigüedad, el estudio científico del liderazgo recién comenzó en el siglo XX. Los investigadores han tratado de determinar cuáles eran las habilidades, los rasgos y las conductas que hacían efectivo a un líder; cuáles aspectos de la situación hacían que una persona emergiera como líder de forma natural y cómo influenciaba a sus seguidores. A pesar del interés en este fenómeno, no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada de liderazgo. Algunos investigadores afirman que, dada la complejidad del fenómeno, resultará difícil la consolidación de una definición unívoca del mismo (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Bass (1990) plantea que existe tanta variedad de definiciones como personas que intentaron abordar este concepto. El liderazgo ha sido estudiado y entendido como rasgo individual, como conducta, como tipo particular de interacción

social, como proceso de percepción o como proceso de influencia. Si se observa la evolución del concepto, se encuentra que las primeras definiciones de liderazgo y de líder se centraban en el uso del poder y la autoridad. Luego, la atención se centró en los rasgos y las conductas, para posteriormente llegar al estudio de la relación entre líderes y seguidores en una situación específica (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994) Actualmente se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos (Yukl, 2002). Northouse (2004), considera que el liderazgo es el proceso por el cual un individuo (líder) logra influir en otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes. Bass (1990) plantea que el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo.

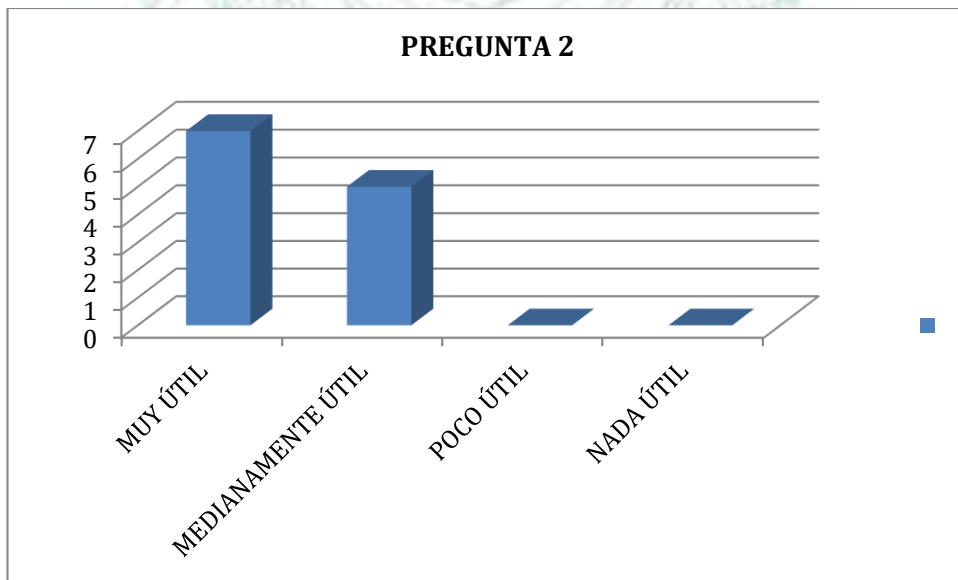
Un líder, según Goleman (2011), es quien marca estrategias, motiva y crea una misión e implanta una cultura. De acuerdo con este planteamiento se puede decir que los rectores son líderes en sus instituciones y comunidades educativas.

Según Stephen Ball (1987) sobre la micropolítica de la escuela, pone de manifiesto que existen varios estilos de dirección: interpersonal, administrativo, político y autoritario. Ball (1987) identifica estos estilos y asegura que convergen siempre en la búsqueda de poder para validar las actuaciones. En este mismo direccionamiento los docentes, los padres de familia y los estudiantes están totalmente de acuerdo que la estructura de liderazgo es un elemento fundamental que motiva el quehacer del rector en diferentes espacios y es muy útil y acertado para que la calidad y los ambientes escolares sean más propicios y contextualizados según los lineamientos gubernamentales.

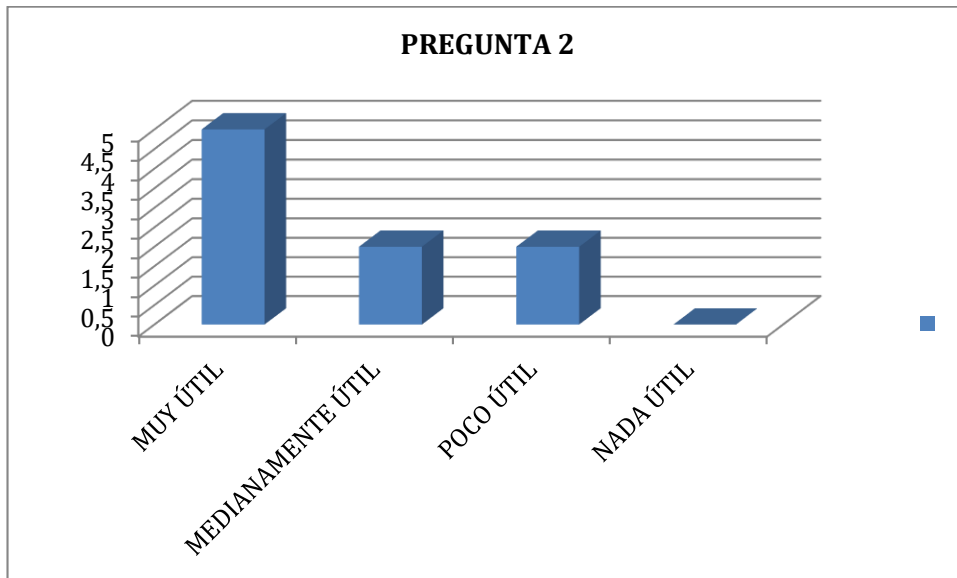




Gráfica 11: Estadística de la pregunta número 2



Gráfica 12: Estadística de la pregunta número 2



Gráfica 13: Estadística de la pregunta número 2

#### 4.5. El rector: dinamizador de la gestión escolar

La Ley 115 de 1994 en su artículo 129 establece los cargos directivos docentes y en el numeral 1 estipula la denominación de rector. El Decreto 1860 del 3 de agosto de 1994, reglamentario de la Ley 115 de 1994, en su artículo 20 establece los órganos del gobierno escolar y el numeral 3 estipula que el rector es el representante legal de la institución educativa y ejecuta las decisiones del gobierno escolar.

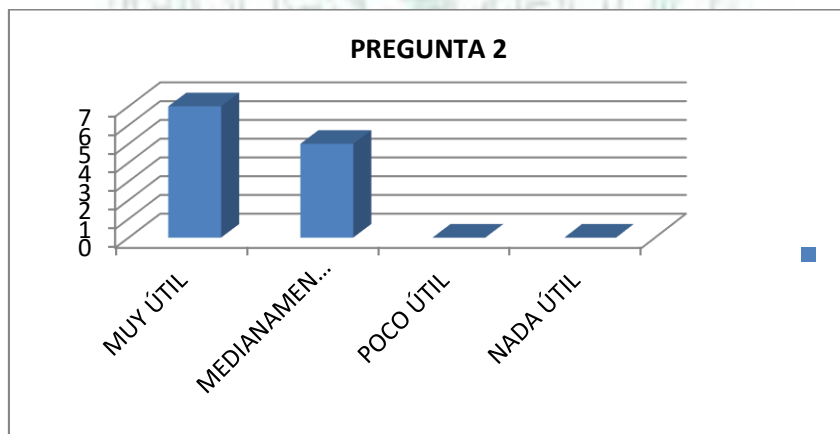
En el artículo 21 del Decreto 1860 de 1994 se definen los integrantes del consejo directivo y faculta al rector para presidirlo y convocarlo. En el artículo 25 consagra las funciones del rector y en el literal f le establece, entre otras funciones, orientar el proceso educativo con la asistencia del consejo académico.

Posteriormente se expide la ley 715 de 21 de Diciembre de 2001. Con esta se realiza una reorganización del sistema educativo, se dan las fusiones de establecimientos educativos y surgen las instituciones educativas para dar cumplimiento a la continuidad,



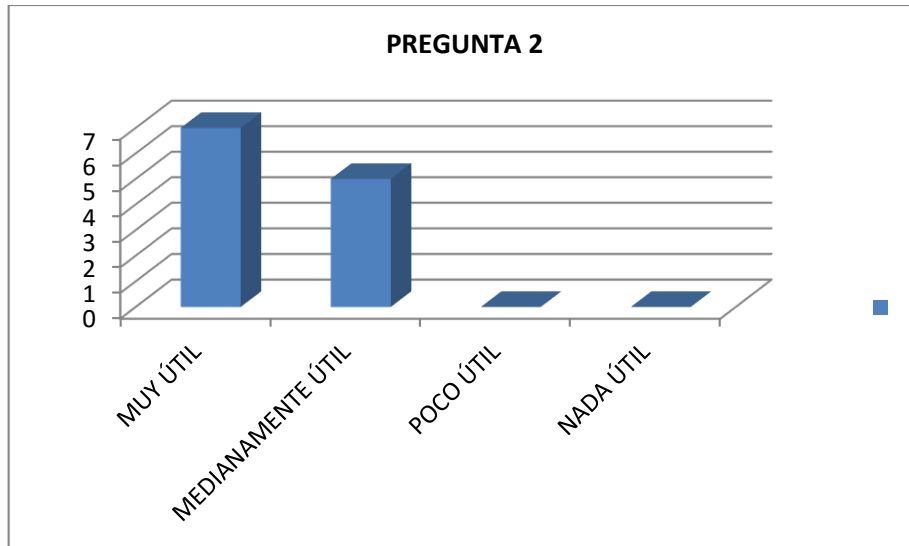
a la cobertura y a la permanencia de los estudiantes dentro del sistema. Esta ley 715 de 2001, en el artículo 10 establece las funciones de los rectores, fortaleciendo algunas ya existentes en la ley 115 de 1994 y sus decreto reglamentario 1860 de 1994, a su vez que anexa otras, todas ellas de gran impacto para la comunidad educativa y el buen funcionamiento de la institución.

Al respecto de la figura del rector, los padres de familia consideran que es muy útil la figura y labor del rector para el buen funcionamiento de la institución educativa; esto muestra la relación que se da entre el nivel de aceptación al rector y la utilidad de su figura y función al interior de la institución (Ver gráfica 14).



Gráfica 14: Estadística de la pregunta número 2

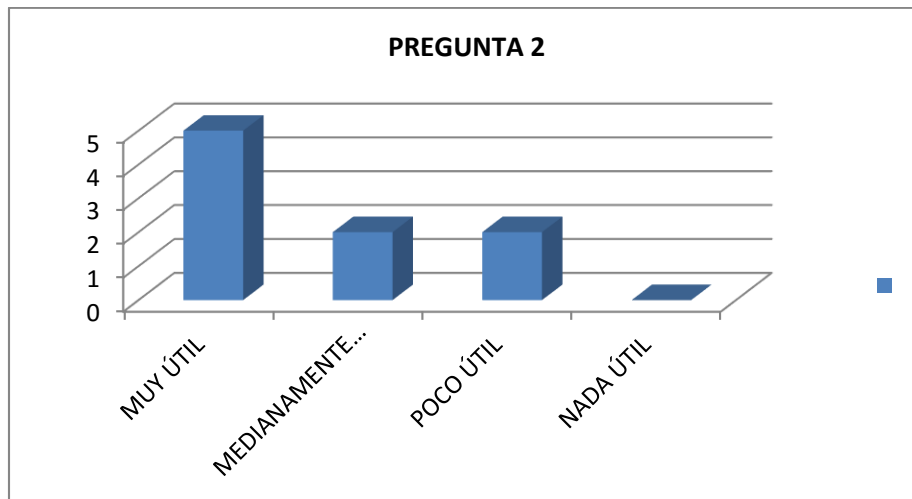
Los docentes, al igual que los padres de familia, creen que es muy útil el liderazgo del rector frente a la institución educativa, se observa que ambos estamentos coinciden en esta perspectiva. Esta posición fortalece la figura del rector al frente de la institución educativa, lo que le permite adelantar procesos encaminados al mejoramiento institucional validados por estos estamentos de la comunidad educativa (Ver gráfica 15).



Gráfica 15: Estadística de la pregunta número 2

Igual concepción tienen los estudiantes quienes consideran muy útil e importante el liderazgo del rector en la institución educativa; esto permite afirmar que al igual que padres de familia y docentes, los estudiantes están de acuerdo en que la figura del rector es importante para dinamizar el funcionamiento de la institución educativa. Puede afirmarse, sin que ello implique que estos estamentos de la comunidad educativa conozcan a fondo la normatividad vigente, que sus posiciones concuerdan con lo que al respecto consagra la ley sobre la figura del rector y las funciones que esta normatividad le asigna para direccionar el funcionamiento de la institución educativa (Ver gráfica).





*Gráfica 16: Estadística de la pregunta número 2*

#### **4.6. Perspectiva humanista**

El término humanismo aparece por primera vez en 1808 en un libro del alemán F. J. Niethammer, refiriéndose a los movimientos culturales que dieron origen al Renacimiento. Sin embargo, ya en el siglo XVI se usaba el término “humanista” para aludir al que se dedicaba al estudio de las humanidades (studia humanitatis) según la expresión y la concepción de la cultura de Cicerón y otros clásicos romanos y griegos; este término reaparece en la segunda mitad del siglo XV y se emplea con profusión en el siglo XVI. Durante el siglo XIX y el XX, en cambio, el término humanista, se emplea con frecuencia para significar muy dispares aspectos y concepciones de la cultura o del hombre.

El movimiento humanista floreció en la psicología alrededor de los años sesenta y setenta del pasado siglo, buscando un cambio en el objeto de estudio de la psicología. Los psicólogos humanistas consideran que el psicoanálisis y el conductismo, por las nociones limitadas de humanidad y de equilibrio en la salud mental, no pueden responder ni dar solución a los problemas de la persona. El humanismo fue

considerado la Tercera Fuerza (las otras dos son el psicoanálisis y el conductismo), del pensamiento psicológico la cual considera que los pensamientos, valores e intereses del hombre son lo verdaderamente fundamental para el desarrollo de la personalidad.

Los principales exponentes de las teorías de la personalidad en el humanismo son Abraham Maslow (1938) y su teoría holístico – dinámica y Carl Rogers citado en Gondra (1981) y la teoría centrada en el cliente.

En las escuelas se enseña que el humanismo es un movimiento cultural cuyo origen proviene de los intelectuales del Renacimiento, los cuales renovaron el estudio de las lenguas y literaturas antiguas.

A decir verdad no todos pueden estar tan de acuerdo con las ideas contenidas en estas definiciones. Quizás, desde el campo de la filosofía, la última definición se encontraría más cerca de lo que se debe entender como humanismo, teniendo presente que representa una definición más abarcadora, no reduccionista ni limitada, solo al campo de las letras o a un período determinado de la historia.

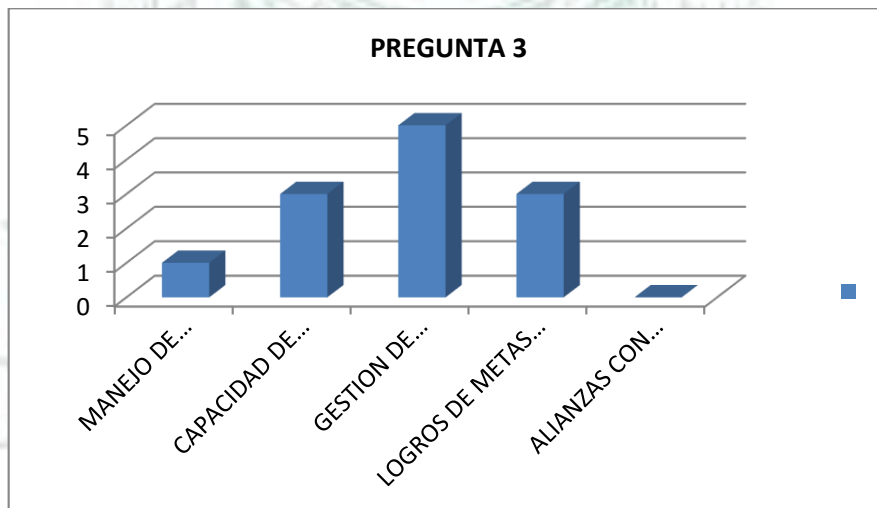
Más allá de esta definición, desde otras fuentes, el humanismo ha sabido entregar otras innumerables definiciones. Sin embargo, la filosofía considerada la madre de las ciencias, -siempre desconfiada de las definiciones, cualquiera sea su fuente-, encuentra que éstas, por lo general, son limitadas, reduccionistas, no siendo lo suficientemente abarcadoras, cuestión a lo que la filosofía apunta como objetivo central en aquellos campos en que incursiona.

El filósofo cubano Guadarrama (1985) a este respecto señala que algo más apropiado sería concebirlo a través de la idea-fuerza contenida en la definición que entrega García Galló como “un conjunto de ideas que destacan la dignidad de la persona, la

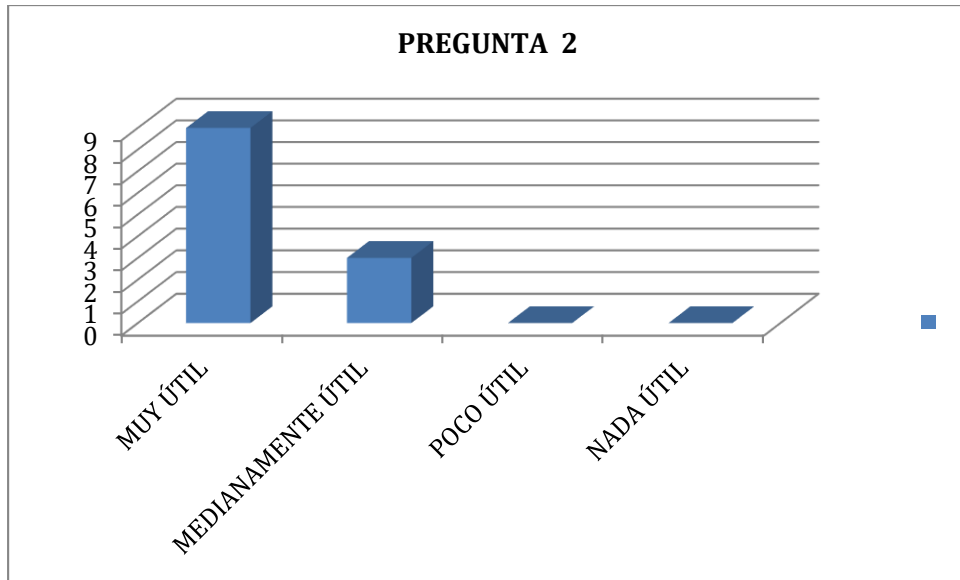


preocupación por su desarrollo armónico y la lucha por crear condiciones favorables al logro de tales fines” (Guadarrama 2001, pág. 120). En este caso, según Guadarrama, “se acentúa mucho más el carácter activo del hombre como sujeto transformador de sus condiciones de existencia en correspondencia con ideales de vida dignos” (p. 146). En este sentido la escuela se considera como espacio propicio para ser humanismo y cálidos los pensamientos más recientes del ser humano, por tanto, el líder direccionador de este espacio constituye un elemento sustancioso, tangible y contingente para que la estructura del proceso enseñanza-aprendizaje sea más equitativo en términos humanistas.

En este sentido, sin perder detalle los docentes consideran que el liderazgo del rector es útil y debe permitirle fortalecer el trabajo en equipo, lo que consideran como una necesidad para avanzar en los procesos de la institución (Ver gráficas).

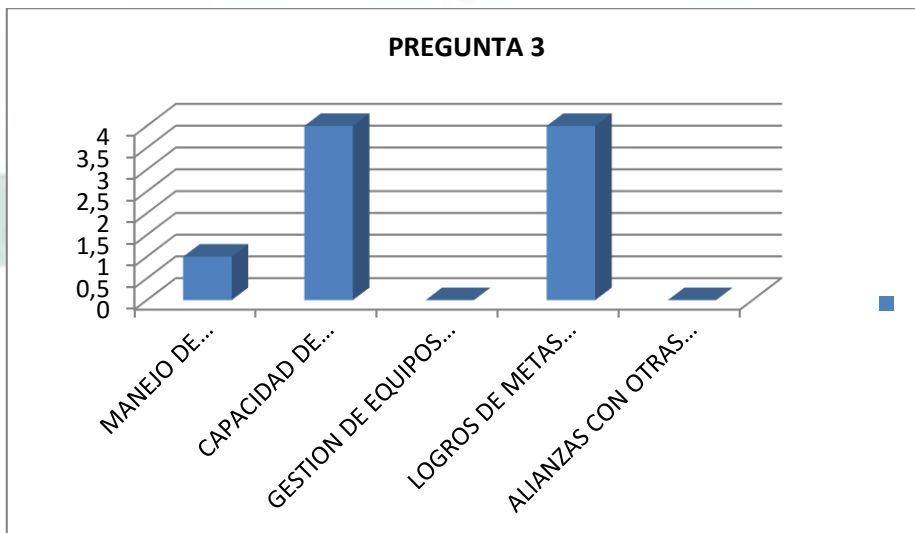


Gráfica 17: Estadística de la pregunta número 3



Gráfica 18: Estadística de la pregunta número 3

Se evidencia que los padres de familia ven la importancia y la capacidad de liderazgo del directivo docente, con respecto a las metas alcanzadas en la institución y en un segundo nivel la capacidad de gestión para alcanzar estas metas, lineamientos que van muy de la mano con el razonamiento central de la perspectiva humanista en cuanto a la realización de la persona.



Gráfica 19: Estadística de la pregunta número 3





Los estudiantes creen mucho en la influencia del rector en todas sus gestiones y las metas alcanzadas teniendo en cuenta las calidades humanas, centradas en el direccionamiento propuesto desde la perspectiva humanista.

#### **4.7. Calidad de la educación**

Todo esto permite precisar que según estos estamentos de la comunidad educativa, el rector, con su investidura legal consagrada en la normatividad vigente, es una figura de gran utilidad en la institución educativa y por consiguiente es quien debe liderar los procesos formativos que la institución ofrece, estos procesos formativos han de ser de calidad, y para que esta calidad sea una realidad, debe entre otras funciones apropiarse de la áreas de gestión, tomar decisiones oportunas, pertinentes y acertadas que le posibiliten la consecución de las metas institucionales en pro de la calidad de la educación.

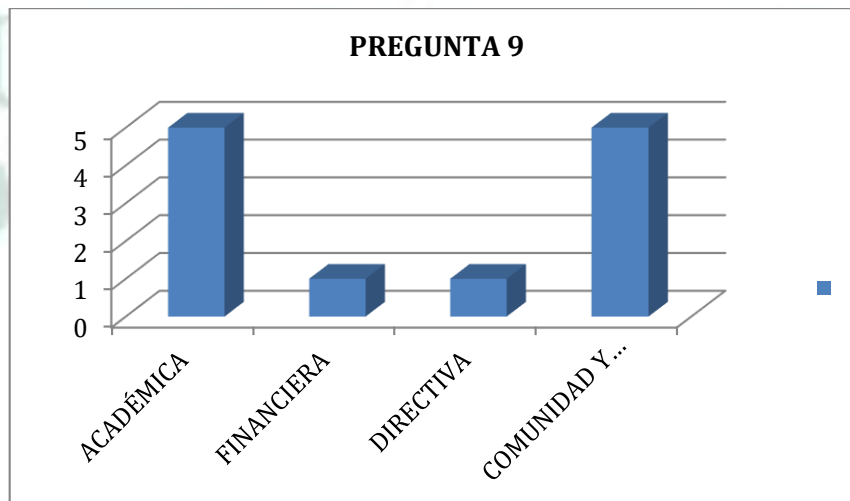
La calidad de la educación, según palabras de Rodrigo Jaramillo, es un componente inherente y esencial que tiene la educación por su carácter estratégico para el desarrollo social, lo cual implica que se debe asumir la defensa de la educación como bien público y como objeto de conocimiento (Jaramillo, 2015, p. 45).

Con relación a la contribución de los rectores para el mejoramiento de la calidad de la educación en el municipio de Caucasia, los rectores coinciden que primero se debe atender la formación humanística, en valores para formar mejores personas y que éstas asuman de manera responsable sus procesos de formación para que se vea reflejado en los desempeños académicos, deportivos y de convivencia; creen que focalizar la formación con sentido humanístico enfatizando en la formación de valores potencia a

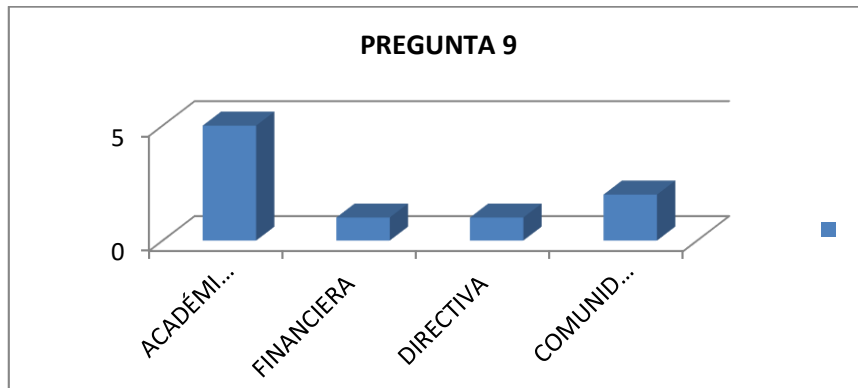


las personas que la sociedad, no solo de Caucaasia necesita, sino el país entero. Sostienen que la apuesta en los procesos formativos debe hacerse desde la perspectiva humanista si se quieren mejores ciudadanos y una mejor sociedad. De esa manera se contribuye al mejoramiento de la calidad de la educación en el municipio.

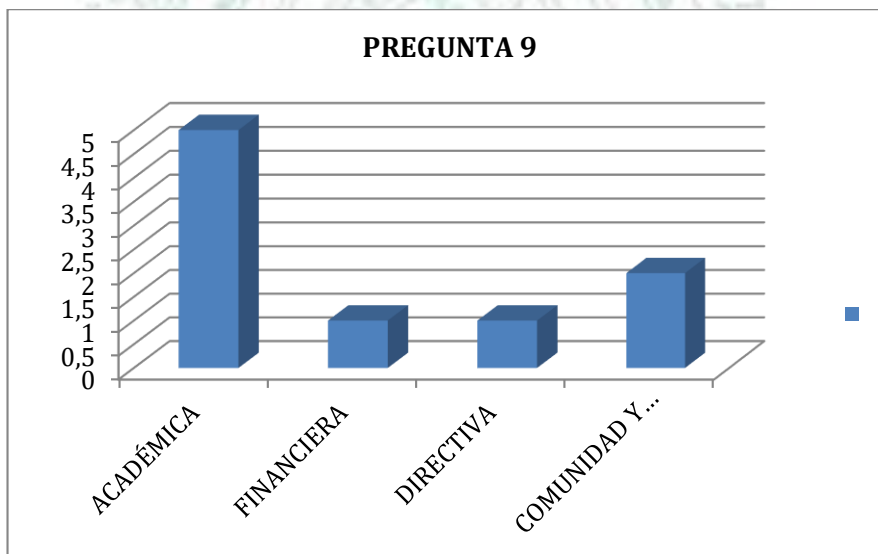
Los padres de familia sostienen que si se enfatiza en lo académico se mejora la calidad de la educación; los docentes opinan lo mismo, además de la necesidad de fortalecer la gestión de convivencia, mientras los estudiantes reconocen que la parte académica es fundamental en la institución educativa y por lo tanto el liderazgo del rector debe enfocarse a fortalecer esta área de gestión para contribuir al mejoramiento de la educación en el municipio. Es una posición similar a la asumida por los docentes, entendible desde el punto de vista que son estos dos actores sobre quienes mayor presión se ejerce para obtener mejores desempeños en las pruebas externas. ¿O realmente estarán preocupados por fortalecer esta gestión por la implicación que tiene en la formación de la persona? (Ver gráficas).



Gráfica 20: Estadística de la pregunta número 9



Gráfica 21: Estadística de la pregunta número 9



Gráfica 22: Estadística de la pregunta número 9

La triangulación realizada permitió obtener lo siguiente:

Al realizar la triangulación de la posición de los rectores, con el enfoque filosófico y psicológico del humanismo, se encuentra que por parte de los rectores se manejan conceptos afines con lo que plantea esta teoría.

De manera puntual los rectores enfatizan en la necesidad de motivar, reconocer las cualidades y potencialidades de las personas, además, coinciden en el aspecto comunicacional como fundamento para la interacción y el entendimiento social.



Se observa que hay apropiación conceptual de los postulados humanistas, en la medida en que, desde la concepción filosófica de esta perspectiva, se considera que solo en contextos que favorecen la interacción y la comunicación se pueden desarrollar procesos educativos, además enfatizan en la necesidad del diálogo como mediador de los aprendizajes. Algo interesante es que hay coincidencia en lo planteado por la teoría y la posición de los rectores en que se debe volver al humanismo para desde allí direccionar los procesos que aspiran a formar a los futuros ciudadanos si se quiere tener una mejor sociedad.

Desde el enfoque psicológico del humanismo, los rectores han exteriorizado la necesidad de fomentar la formación integral del ser humano, teniendo en cuenta las dimensiones bio-psicosociales, que le permitirán ser coherente en el pensar, sentir y actuar. Están conscientes que solo motivando se pueden generar procesos que logren movilizar a las personas para que se involucren de manera activa en los procesos, lo mismo que consideran que es fundamental reconocer las capacidades de las personas y potenciar la adquisición de las mismas para que se desarrolle un trabajo exitoso.

Las técnicas empleadas permiten confrontar las diversas posiciones de los diferentes actores de la comunidad educativa. La entrevista individual semi-estructurada realizada a los rectores permite conocer sus apreciaciones respecto a la temática abordada, que tanta claridad tienen respecto al liderazgo, como se comunican con los estamentos de la comunidad educativa, las experiencias significativas que lideran al interior de las instituciones, como pueden contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación desde la perspectiva humanista.



La encuesta aplicada a padres de familia, estudiantes y docentes indican como estos consideran la gestión que realiza el rector en la institución y el análisis documental permite contrastar lo dicho por los rectores, la apreciación de los padres, estudiantes y docentes con plasmado en la parte teleológica u horizonte institucional que direcciona el funcionamiento de las instituciones educativas participantes en la investigación.

Realizado el cruce de información con la teoría se encontró:

La temática abordada en esta investigación se centra en el liderazgo humanista del rector como eje transformador de la gestión escolar en las instituciones educativas del municipio de Caucasia-Antioquia, investigación fundamentada en la perspectiva humanista; al hacer el cruce de la información obtenida en el desarrollo de la entrevista individual semiestructurada que se realizó con la participación de 6 de los 8 rectores tomados como muestra, se observa que la mayoría de los planteamientos formulados por los entrevistados, convergen en los presupuestos teóricos de la perspectiva humanista. Esta convergencia se da en los aspectos de la necesidad de motivación, reconocimiento del otro con sus potencialidades dentro de toda su complejidad, dinamismo y contingencia, enfatizando el dialogo como base de la interacción social.

No obstante, se da una contradicción generada por algunas posiciones que asumen varios rectores, cuando muestran gran preocupación e interés por focalizar la gestión escolar; desde el punto de vista de entrenamiento de los estudiantes para que adquieran competencias que les permitan mejorar resultados en pruebas externas, actitud que genera distanciamiento de los presupuestos teóricos humanistas, y los acerca a una propuesta mercantilista, reduccionista, competitiva y deshumanizadora de la acción formativa de la educación. Según los rectores, ellos consideran que obteniendo



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación

resultados altos en las pruebas externas están contribuyendo al mejoramiento de la calidad de la educación, de allí su interés en apoyar la parte académica, creyendo que con ello están transformando la gestión escolar.

La contradicción se hace evidente entre lo que plantean cuando hablan de humanismo y lo que hacen cuando direccionan esfuerzos para elevar resultados en pruebas externas.



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1803



#### 4.8. Dimensión teleológica de las instituciones educativas participantes

Al revisar la parte teleológica de las instituciones educativas focalizadas para intervención en esta investigación se constata que todas ellas cumplen en la mayoría de los aspectos que conforman este componente del PEI (proyecto educativo institucional).

De manera puntual se observa en las instituciones educativas lo siguiente:

##### *Institución Educativa Santa Teresita*

- ✓ Establece en su misión que es una institución educativa inclusiva, con media técnica y académica comprometida con la educación en valores legados por las hermanas teresitas, el desarrollo de competencias, el fortalecimiento de proyectos de vida y el formar personas investigadoras, humanas, analíticas y destacadas en lo académico.
- ✓ En su visión contempla que para el año 2020 la institución será reconocida en el ámbito nacional por su excelencia académica, la calidad humana y su proyección laboral.
- ✓ Como valores institucionales han perfilado el amor, el respeto, la responsabilidad, la disciplina, la honestidad y la transcendencia como aquellos pilares que sus estudiantes han de interiorizar como parte de su formación integral. Los principios no fue posible analizarlos porque no aparecían en el documento suministrado.
- ✓ Al realizar el análisis documental con las realidades y la entrevista del rector, se observa que se da alguna coincidencia entre lo expuesto por el rector y la misión institucional respecto al compromiso de formar en valores, personas



investigadoras, humanas. Igualmente se evidencia esta coincidencia cuando ambos se direccionan al desarrollo de competencias y a la formación de personas destacadas en lo académico.

#### Institución Educativa Marco Fidel Suárez

- ✓ La misión de esta institución establece que es una institución educativa oficial que brinda formación integral en los niveles de preescolar, básica y media académica. Promovemos la superación personal y la convivencia pacífica. Desarrollamos competencias académicas, ciudadanas y laborales para que el estudiante mejore su nivel de vida y la del entorno. Fomentamos el respeto por la diversidad cultural y el medio ambiente.
- ✓ La visión consagra que para el año 2020 seremos una institución líder en procesos formativos de calidad, a nivel local, regional, con una propuesta curricular basada en el uso de tecnologías de la información y la comunicación tics para que nuestros egresados sean competentes y accedan a la educación y al mundo laboral generando cambios positivos en el entorno.
- ✓ Sus valores institucionales están enmarcados en la tolerancia, la responsabilidad, la disciplina, el respeto y la solidaridad. Su accionar educativo lo rigen los principios institucionales de convivencia pacífica, autonomía, superación, participación y conservación del entorno.
- ✓ Al realizar el análisis documental con la realidad que se vive en la institución, lo expresado por el rector en la entrevista y lo contemplado en la parte teleológica, se observa que hay coincidencias en la formación en procura de la superación personal, la convivencia pacífica y el desarrollo de





competencias ciudadanas. Esta coincidencia también se hace evidente en lo relacionado con el interés por mejorar desempeños académicos y formar personas competitivas.

#### Institución Educativa Divino Niño

- ✓ Tiene como misión formar seres humanos integrales fundamentados en la fe religiosa, la vivencia de los valores, el conocimiento científico, tecnológico, ambiental, el emprendimiento y la innovación, generando procesos de transformación personal, familiar, psicosocial y de respeto por la diversidad.
- ✓ Tiene como visión que para el año 2020 la institución educativa se proyecta en el contexto regional y nacional como una comunidad de saber, líder en la formación integral, fundamentada en los valores religiosos, sociales, culturales y ambientales, caracterizada por la calidad en sus procesos; aportando a la sociedad jóvenes competentes para afrontar los avances sociales, tecnológicos y al mundo laboral.
- ✓ Sus valores están fundamentados en la fe, el amor, la esperanza, la responsabilidad, la honestidad, el respeto, la tolerancia, la libertad, la generosidad y el compromiso.
- ✓ Tiene como principios institucionales que orientan su quehacer pedagógico la formación integral, la formación académica de calidad, aprender a expresarse, educar en la fe. Autonomía y libertad con responsabilidad, aprendizaje en la convivencia, sentido de pertenencia y amor a la patria. Dialogo.
- ✓
- ✓



- ✓ La formación brindada en la institución está fundamentada en valores y principios humanistas, concuerda con lo expresado por la rectora de la institución.

#### Institución Educativa Liceo Concejo Municipal

- ✓ En su misión contempla que brinda un servicio educativo de calidad a la comunidad liceísta, formando integralmente en valores para contribuir con el desarrollo social.
- ✓ Como visión consagra que en el año 2020 será reconocida por la calidad de sus procesos formativos, con un enfoque pedagógico constructivista que promueva el desarrollo humano.
- ✓ Como valores se fundamentan en el respeto, el compromiso, la honestidad y la responsabilidad. Los principios que orientan su accionar son la participación, la creatividad, referentes que enseñan y el trabajo en equipo.
- ✓ La información obtenida en la entrevista con el rector, en algunos aspectos coincide con la misión institucional, sobre todo cuando el rector manifiesta que solo desde el humanismo se podrá mejorar la calidad de la educación al formar mejores personas y ciudadanos. Sin embargo, muestra como logro excepcional el hecho de mejorar resultados académicos y haber logrado levantar un muro para encerrar la institución.

#### Institución Educativa Liceo Caucaasia

- ✓ La misión expresa que es una entidad pública destinada a ofrecer a estudiantes, padres de familia y comunidad en general un servicio educativo integral y de calidad en los niveles de preescolar, básica y media, y en la



educación formal de adultos, contribuyendo al desarrollo social y económico del municipio.

- ✓ La visión establece que para el año 2010 el liceo Caucaasia será una institución educativa de excelente calidad académica y humana y con óptimos indicadores de gestión que permitan consolidar su liderazgo a nivel local y regional. Tanto la misión y la visión no están actualizadas. No fue posible obtenerla, por lo mismo no se pudo analizar los valores y los principios que orientan su quehacer cotidiano.
- ✓ Esta institución ha logrado consolidarse en el ámbito local y regional como una de las mejores en cuanto a resultados en pruebas externas, lo que para su rector se constituye en una gran gestión realizada. Ha sido reconocida de manera reiterada en el ámbito regional por los procesos académicos de calidad-según los estándares de competitividad- que se han impuesto desde la secretaria de educación departamental.

#### Institución Educativa Santo Domingo

- ✓ Tiene como misión ofrecer servicios educativos a la comunidad santodominguiana para contribuir con la formación de un ciudadano integral, a través del desarrollo de competencias académicas y laborales, que propicien el liderazgo en su contexto y el mejoramiento de su calidad de vida, desde la práctica de los valores que contribuyan a una sana convivencia.
- ✓ Como visión tienen que para el año 2020 será una institución líder en calidad académica, deportiva y cultural con una propuesta pedagógica que favorezca la formación espiritual, la convivencia y el saber, para ofrecerle a la sociedad

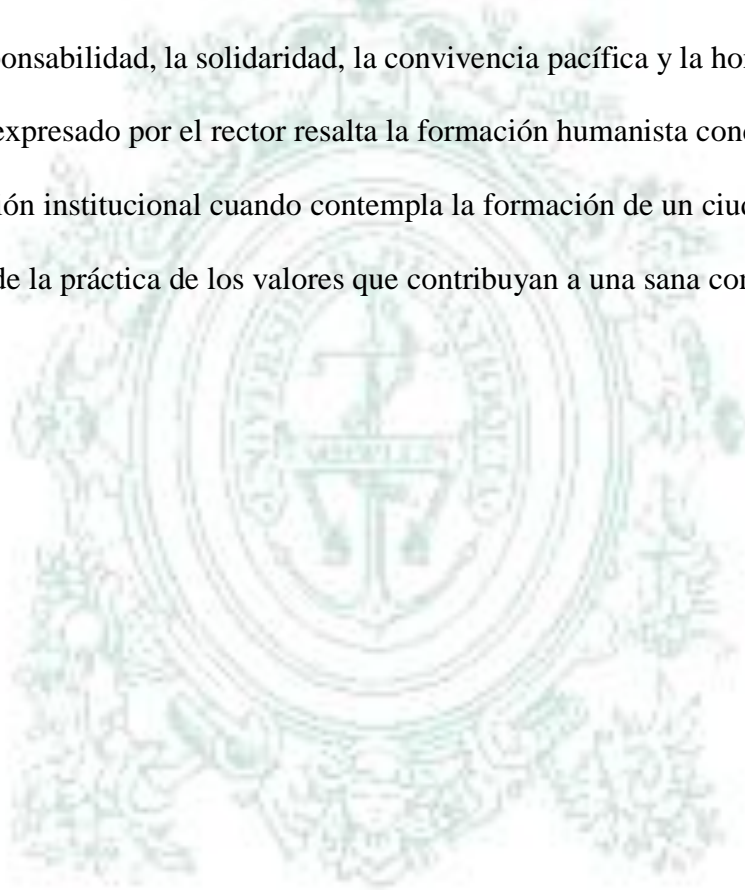


UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación

un ser humano competente y emprendedor, capaz de transformar el entorno en que se desempeña.

- ✓ Los valores se direccionan hacia el fortalecimiento del amor, el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, la convivencia pacífica y la honestidad.
- ✓ Lo expresado por el rector resalta la formación humanista concordando con la misión institucional cuando contempla la formación de un ciudadano integral, desde la práctica de los valores que contribuyan a una sana convivencia.



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1803





#### 4.9. Hallazgos en el desarrollo de las entrevistas

Al finalizar la realización de las entrevistas acordadas con los rectores de las diferentes instituciones educativas y analizar sus respuestas, se obtienen los siguientes hallazgos.

Éstas se realizaron durante los días 15 y 16 de septiembre de 2015, en las respectivas oficinas de las rectorías de las instituciones educativas.

En su orden se entrevistaron rector de la institución educativa Santa Teresita, rector institución educativa Marco Fidel Suárez, rectora institución educativa Divino Niño, rector institución educativa Liceo Concejo Municipal, rector institución educativa Liceo Caucaasia y rector institución educativa Santo Domingo. De los ocho (8) rectores focalizados se entrevistaron seis (6), no fue posible entrevistar a dos (2) de ellos por situaciones ajenas a su voluntad que se presentaron pero que requerían de su atención prioritaria.

##### 4.9.1. Conceptos acerca del liderazgo del rector.

Entrevistados 6 rectores del municipio, se encontraron opiniones centradas en los siguientes aspectos:

##### ¿Qué opinión tiene del liderazgo del rector?

El liderazgo es la capacidad del ser humano para lograr que se trabaje alrededor de un objetivo, motivando y potenciando las capacidades de las personas y permite planificar procesos con la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa.



En la información obtenida de los entrevistados se observa que cuatro (4) de ellos coinciden en considerar el liderazgo como “capacidad”, dos (2) consideran que es fundamental, vital. En dos (2) se hace evidente la asunción de una postura mercantilista y empresarial de la educación al comparar la institución con una empresa.

Todos coinciden en creer que el liderazgo permite direccionar el trabajo en la institución educativa.

#### 4.9.2. Consideraciones de la manera como se comunica con la comunidad educativa

¿Se comunica usted con los estamentos de la comunidad educativa de manera permanente utilizando los canales de comunicación acordados?

Proceso clave para el éxito de los procesos desarrollados en la institución, permite conocer las ideas e impresiones de los actores que intervienen en la enseñanza-aprendizaje y fortalece los lazos que identifican a la comunidad.

El análisis de estas respuestas permite observar que los entrevistados creen que la comunicación es importante en el ámbito institucional, además, se observa como tres (3) de ellos utilizan la virtualidad y redes sociales como medio de comunicación, uno (1) considera la comunicación persona a persona como la más eficaz. Todos creen que se comunican permanentemente con sus comunidades. En uno (1) es muy marcado el enfoque empresarial jerárquico, inclusive para el manejo de la información.

Para todos es importante la comunicación para el buen trabajo en la institución.

#### 4.9.3. Manera cómo valora las personas con las cuales trabaja

¿De qué manera valora usted el talento de las personas con las cuales trabaja?



Las personas se valoran identificando sus fortalezas, potenciando sus capacidades, motivándolas para que realicen bien su trabajo. Es importante estimularlas y reconocerles sus logros basados en sus talentos.

Se observa como todos los entrevistados consideran que valoran las personas con las cuales trabajan. Tres creen que identifican y reconocen las capacidades de las personas con las cuales trabajan, dos (2) creen que las motivan y uno (1) cree que les facilita espacio y medios para que se sientan bien. Todos coinciden en la necesidad de estimular y reconocer el talento de las personas.

#### 4.9.4. El liderazgo del rector para la transformación de la gestión escolar.

El liderazgo es fundamental para la transformación de la gestión escolar, como líder debe ser ejemplo a seguir por lo tanto debe motivar y movilizar a las personas. Ese liderazgo debe abarcar todas las áreas de gestión y notarse en toda la institución.

Cinco (5) de los entrevistados consideran que el liderazgo del rector si puede transformar la gestión escolar, uno (1) cree que la transformación de la gestión escolar no depende de él solamente. Uno (1) cree que el rector como líder es un ejemplo a seguir. Todos coinciden en que el liderazgo se debe hacer visible en toda la gestión, en todos los procesos, y debe contagiar a los demás.

#### 4.9.5. Experiencias significativas que se han liderado en las instituciones

¿Qué experiencia significativa ha liderado usted en la institución?

Hay experiencias que apuntan hacia el fortalecimiento de valores y sentimientos, lo mismo que a la capacidad de expresar los pensamientos de manera creativa, como



festivales de poesía; también se dan experiencias que permiten transmitir el saber popular de en generación en generación y las artes culinarias ancestrales.

La parte académica se considera como una experiencia significativa por los logros obtenidos.

Se observa como todos los entrevistados manifiestan que lideran experiencias significativas en las instituciones. Cuatro (4) de esas experiencias se perfilan en el humanismo y una (1) hace énfasis en el desempeño académico.

Es interesante ver que las respuestas, en su mayoría, se perfilan hacia el desarrollo de dimensiones humanistas, especialmente hacia la manifestación del sentimiento y pensamiento (festivales de poesía, conservación de saberes tradicionales, apoyando la danza, el teatro, el arte).

#### 4.9.6. El liderazgo humanista del rector y su contribución con el mejoramiento de la educación en el municipio de Caucasia-Antioquia

El avance institucional ayuda al avance municipal porque las instituciones e clasifican gracias a los desempeños en pruebas externas, no obstante se requiere dar un giro hacia la parte humana si se aspira a tener mejores ciudadanos que transformen los contextos donde interactúan. La educación no puede pensarse fuera de una perspectiva humanista donde se valore y reconozca a cada quien con sus particularidades y se le brinden oportunidades.

El análisis a estas respuestas permite afirmar que cinco (5) de los entrevistados consideran que el liderazgo humanista es la clave para mejorar la educación en el municipio de Caucasia-Antioquia; están de acuerdo en potenciar las capacidades de los actores involucrados en ese proceso, fomentar valores, reconocer sus capacidades y





UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación

cualidades, ponen de manifiesto la necesidad de estimular el talento, motivarlos para alcanzar objetivos propuestos, mantener un clima agradable en donde la gente se sienta valorada y estimulada. Según los entrevistados, es desde y hacia el humanismo donde se deben dirigir las apuestas educativas para tener mejores ciudadanos, mejores personas para impactar a la sociedad Caucásica.



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1803



## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

El análisis del proceso investigativo dirigido a estudiar el liderazgo del rector, como eje transformador de la gestión escolar en el municipio de Caucasia, permite elaborar el siguiente cuerpo de conclusiones.

Los rectores de las instituciones educativas del Municipio de Caucasia son considerados líderes en el contexto escolar, dirigido a propiciar un mejoramiento del desempeño laboral en cada una de sus gestiones, por cuanto ofrecen espacios de participación al personal de la comunidad educativa para la toma de decisiones en asuntos relacionados con el bienestar escolar. Así mismo, se pudo establecer que los rectores poseen un nivel razonable de liderazgo en cada una de sus gestiones administrativas, el cual es necesario para el adecuado ejercicio de sus funciones, mostrando con ello las competencias y habilidades que le permitan conducir eficientemente el direccionamiento de la gestión educativa en el Municipio. En este sentido, es propicio agregar una realidad con respecto a la labor de los directivos, y es que estos conservan para sí mismos toda la autoridad y responsabilidad de las actividades realizadas, que en algunos casos es apoyada por los coordinadores y docentes, logrando conseguir un trabajo en equipo que les facilite planificar, organizar y llevar a cabo las actividades de manera exitosa. También se evidenció que los rectores solo en algunas ocasiones poseen los elementos que caracterizan a un liderazgo efectivo, por cuanto pocas veces realizan seguimiento a las acciones de los docentes, haciendo uso de su jerarquía al momento de dar solución a los problemas que se



presentan en la institución, demostrando con ello un manejo insuficiente de las motivaciones al momento de solucionar los conflictos.

Se concluye, entonces, que el liderazgo es el factor esencial para ayudar a cada uno de los integrantes del cuerpo docente a identificar sus objetivos, motivándolos y auxiliándolos en su desempeño y organización, es decir, la compañía del rector ha de ser un proceso de influencia asumido con el mayor liderazgo posible para generar conductas que vayan en crecimiento del trabajo docente, académico y formativo por el que siempre debe velar la institución para lograr sus metas. En otras palabras, es claro que hacer realidad las metas propuestas, indican que el liderazgo incluye el uso de la influencia en todas las relaciones de una organización, es decir, el líder debe poseer poder de convicción, tener planteados los objetivos institucionales, así como implementar diferentes iniciativas para atesorar las intenciones y el trabajo del cuerpo docente y demás empleados.

La influencia del rector en la institución educativa siempre es objeto de observación y medición, pues son los padres de familia, quienes analizan, comentan y reciben un servicio de la misma, la cual se proyecta a la comunidad gracias al trabajo mancomunado que se extrae del PEI, el plan de mejoramiento y las políticas que orienta el Ministerio de Educación y la Secretaría de Educación. Aunado a ello también es reflejo del trabajo institucional los proyectos educativos institucionales, que de forma integral orientan la adquisición del conocimiento cumpliendo con parámetros de pertinencia y contextualización. Necesidades educativas que dejan ver, entre otras cosas, la figura de un gestor, líder y rector que le apuesta a la transformación.



En este mismo orden de ideas, la población expresa que los docentes en algunas oportunidades implementan estrategias adecuadas de enseñanza, por cuanto desarrollan ejercicios pedagógicos muy de la mano con su saber específico, permitiéndole a los alumnos concretar conocimientos y con ello ofreciéndoles una educación de calidad, puesto que este concepto es la razón de ser de la educación en el día de hoy. Donde el estudiantado tenga una participación activa en el proceso de construcción de los aprendizajes.

Por otro lado, se evidenció que la evaluación sólo es un elemento para medir procesos y desempeños básicos o avanzados, dependiendo del PEI y los planes de estudio. Ya porque algunos cuestionan que la evaluación sólo mide unos aspectos y no valora la actuación de los estudiantes durante el desarrollo de procesos fundamentales para determinar sus avances en términos de apropiación, otros arguyen que deja de un lado las dificultades que se presentan con determinados contenidos por no ser evaluados.

Se concluye por la forma de pensar de los rectores y lo que opinan los padres de familia que el desempeño laboral hoy día es el resultado de una actividad centrada en nuevos enfoques pedagógicos que promueve planificación, proyectos y estrategias de enseñanza y de aprendizaje, y con ellos, precisamente un buen direccionamiento de la institución educativa.

## **5.2.Recomendaciones**

Las conclusiones anteriores permitieron la formulación del siguiente cuerpo de recomendaciones al liderazgo humanista del rector de la siguiente forma:





- ✓ Dentro de las prioridades de los rectores debe estar el hecho de ejercer un liderazgo humanista dirigido a dar respuesta a las exigencias del talento humano de la institución educativa conduciéndola hacia el logro de los objetivos institucionales, locales y regionales.
- ✓ Dinamizar el direccionamiento institucional en las cuatro áreas de gestión, facilitando los espacios de trabajo apropiados a docentes, padres de familia y estudiantes para posibilitar un desarrollo integral que favorezca la formación de mejores ciudadanos, dando respuesta a las necesidades locales y regionales.
- ✓ Brindar espacios de participación al personal docente donde este pueda desarrollar sus competencias, desempeñándose exitosamente en su puesto de trabajo teniendo en cuenta sus potencialidades y capacidades.
- ✓ Mostrar responsabilidad en el direccionamiento y posicionamiento de la calidad educativa de manera interna y externa con convicción de que las decisiones tomadas serán reconocidas, lo cual motivará al personal docente a incrementar su desempeño laboral.
- ✓ Conformar equipos de trabajo cuyos miembros posean características similares en cuanto a áreas o temas de estudio, pero también asignar docentes líderes a cada uno de los equipos para que no decline el proceso iniciado. Ello posibilitará la ejecución de las actividades con gran eficacia, así como una mejora en el desempeño institucional y los procesos educativos del municipio.
- ✓



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación

- ✓ Diseñar un colectivo de rectores donde se direccionen los planteles educativos con base en la convivencia, el trabajo en equipo, el talento humano y la capacidad de liderazgo en los diferentes contextos.



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1803



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación

## ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE EDUCACION.  
DEPARTAMENTO DE FORMACION AVANZADA.  
MAESTRIA EN EDUCACION, LÌNEA DE GESTION,  
CALIDAD Y EVALUACIÒN.  
PROYECTO DE INVESTIGACIÒN: EL LIDERAZGO  
HUMANISTA DEL RECTOR COMO EJE  
TRANSFORMADOR DE LA GESTION ESCOLAR**

### ANEXO N°1.

#### Formato de Consentimiento

Respetado directivo docente:

Su participación en la presente investigación es muy valiosa y contribuye al mejoramiento de la educación en el municipio de Caucasia-Antioquia. De antemano le expresamos nuestro agradecimiento por aceptar participar en este proceso que, además me permite la oportunidad de formarme como Magíster en educación en la línea de gestión calidad y evaluación de la Universidad de Antioquia, Seccional Bajo Cauca.

La información obtenida producto de la investigación será manejada sin la utilización de los nombres de los participantes que la suministran, para la publicación de los resultados se asignarán códigos de ser necesario, de esta manera se garantiza la discreción y la confidencialidad en los asuntos relacionados con la información y la investigación misma.

Desea participar y contribuir con la presente investigación: Si\_\_\_ No\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Entidad: \_\_\_\_\_

Correo: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE EDUCACION.  
DEPARTAMENTO DE FORMACION AVANZADA.  
MAESTRIA EN EDUCACION, LÌNEA DE GESTION, CALIDAD  
Y EVALUACIÒN.  
PROYECTO DE INVESTIGACIÒN: EL LIDERAZGO  
HUMANISTA DEL RECTOR COMO EJE TRANSFORMADOR  
DE LA GESTION ESCOLAR.**

**ANEXO N° 2.**

Caucasia, Agosto 11 de 2015

Magister

**Gustavo Germán Mercado López**

**Rector. I.E. Liceo Caucaasia**

Caucasia

**Asunto: Proyecto de Investigación Maestría en Educación**

“Un pueblo sin educación es instrumento ciego de su propia destrucción”, célebre frase atribuida al libertador Simón Bolívar y apropiada para resaltar los esfuerzos direccionados desde la gobernación de Antioquia para apoyar el mejoramiento de la calidad de la educación; a la vez refleja uno de los compromisos que adquirimos los estudiantes becarios del programa de maestría de la Gobernación de Antioquia, para fortalecer los procesos formativos al interior de nuestras instituciones educativas.





UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación

En la actualidad curso el programa de maestría en Educación: Gestión Calidad y Evaluación en la Universidad de Antioquia, por ello requiero su colaboración para el desarrollo del proyecto de investigación, teniendo en cuenta su decidido compromiso con la educación, su liderazgo, capacidad de gestión y su voluntad para el fortalecimiento de los procesos, su institución ha sido incluida como muestra esencial para el diseño metodológico de dicha investigación.

Espero que usted pueda contribuir con su participación en un ejercicio de entrevista individual, que será convocada en los próximos días por las autoridades educativas del municipio, de esta manera haremos aportes muy importantes al mejoramiento de la educación de nuestra localidad.

Cordialmente,

**WILSON ALFREDO CAUSIL TORRES**

Coordinador I.E. Marco Fidel Suárez – Estudiante U de A.

UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA

1 8 0 3



*Y EVALUACIÓN.*

*UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA*

*FACULTAD DE EDUCACION.*

*DEPARTAMENTO DE FORMACION AVANZADA.*

*MAESTRIA EN EDUCACION, LÌNEA DE GESTION, CALIDAD*

*PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: EL LIDERAZGO HUMANISTA DEL RECTOR*

*COMO EJE TRANSFORMADOR DE LA GESTION ESCOLAR*

*ANEXO N° 3.*

*Guía de entrevista individual semiestructurada dirigida a rectores*

- Saludo:
  
- **Presentación:** Mi nombre es Wilson Causil Torres, estudiante de maestría en educación de la Universidad de Antioquia y realizaré ésta entrevista individual semiestructurada.
  
- La información obtenida será manejada con absoluta discreción y confidencialidad con el ánimo de no comprometer a ninguno de los participantes.
  
- **Consentimiento:**(ver anexo)
  
- **Agradecimientos:** Les expreso mi agradecimiento por su colaboración para la realización de este ejercicio; con el cual se espera contribuir respecto a que es el

liderazgo humanista del rector como eje transformador de la gestión escolar, en medio de políticas mercantilistas que solo valoran resultados.

- **Presentación de los integrantes:** Nombre, cargo, institución.
- **Acuerdos:** El tiempo para la entrevista depende de la dinámica en el desarrollo de la misma, celulares en modo silencio, no contestar llamadas durante la entrevista, no retirarse sin haber terminado la entrevista, hablar en tono fuerte y claro para efectos de grabación:
  1. Señor rector: ¿qué opinión tiene usted del liderazgo del rector?
  2. ¿Se comunica usted con los estamentos de la comunidad educativa de manera permanente utilizando los canales de comunicación acordados?
  3. ¿De qué manera valora el talento de las personas con las cuales trabaja?
  4. ¿Considera usted que el liderazgo del rector puede transformar la gestión escolar?
  5. ¿Qué experiencia significativa ha liderado usted en la institución educativa?
  6. ¿De qué manera el liderazgo humanista del rector contribuye con el mejoramiento de la educación del Municipio de Caucasia-Antioquia?



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

Facultad de Educación



**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE EDUCACION.  
DEPARTAMENTO DE FORMACION AVANZADA.  
MAESTRIA EN EDUCACION, LÌNEA DE GESTION, CALIDAD  
Y EVALUACIÒN.  
PROYECTO DE INVESTIGACIÒN: EL LIDERAZGO  
HUMANISTA DEL RECTOR COMO EJE TRANSFORMADOR  
DE LA GESTION ESCOLAR**

#### **ANEXO N° 4.**

*Encuesta dirigida a docentes, padres de familia y estudiantes.*

#### **CUESTIONARIO DE ENCUESTA:**

**Objetivo:** Recolectar información sobre la pertinencia de un liderazgo humanista del rector como factor esencial para transformar la gestión escolar en las instituciones educativas del municipio de Caucaasia-Antioquia.

**Indicaciones:** Con el fin de conocer las percepciones de la comunidad educativa sobre el liderazgo humanista del rector como eje transformador de la gestión escolar del municipio; solicitamos su colaboración para el diligenciamiento del siguiente cuestionario de encuesta, marcando con una “X” la respuesta que considere más acorde. La información obtenida será manejada con absoluta discreción y confidencialidad. De antemano agradecemos su valiosa colaboración.

Datos Generales:

Institución Educativa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_



### Preguntas de contenido:

1. ¿Cree usted que el rector es un líder dentro de la comunidad? Si \_\_\_No\_\_\_
2. Considera que el liderazgo que ejerce el rector ha sido para la educación de Cauca: Muy útil\_\_\_ Medianamente útil\_\_\_ Poco útil\_\_\_ Nada útil\_\_\_
3. El liderazgo del rector se evidencia principalmente en:  
El manejo de conflictos\_\_\_ La capacidad de influir en los demás\_\_\_ La gestión de equipos de trabajo\_\_\_ Logros de metas institucionales\_\_\_ Establecimiento de alianzas con otras instituciones.  
Otro \_\_\_\_\_  
¿Cuál?\_\_\_\_\_
4. ¿Considera usted que el rector valora el talento humano que tienen las personas que trabajan en la institución educativa? Sí\_\_\_ No\_\_\_
5. ¿Cree usted que el liderazgo ejercido por el rector ha incidido en el mejoramiento de la institución a nivel municipal? Sí\_\_\_ No\_\_\_
6. ¿Piensa usted que el liderazgo del rector fomenta escenarios de participación que favorecen la articulación de la institución a procesos educativos de calidad? Sí\_\_\_ No\_\_\_
7. ¿Considera usted que el liderazgo ejercido por el rector ha permitido que se le reconozca como una figura de autoridad en la comunidad educativa en beneficio de la gestión escolar? Sí\_\_\_ No\_\_\_
8. ¿Conoce usted propuestas pedagógicas diseñadas por el rector para fortalecer la gestión escolar en la institución educativa? Sí\_\_\_ No\_\_\_
9. El liderazgo ejercido por el rector ha contribuido a que la institución educativa haya mejorado en las áreas:  
Académica\_\_\_ Financiera\_\_\_ Directiva\_\_\_ Comunidad y convivencia\_\_\_

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Programa Líderes Transformadores*. (2010). New York.
- Administración Municipal 2011-2015-para volver al progreso*. (2013). Caucaasia.
- Ball, S. (1978). *Foucault y la Educación: Disciplinas y saber, La gestión como tecnología moral*. Madrid: Morata.
- Bandura, A. (1954). La respuesta espacios en blanco de Rorschach y el comportamiento "de oposición. *Revista de consulta psicologica*, 17-21.
- Blanchard, K., & Miller, M. (2013). *Crecer, una lección de liderazgo para toda la vida*. Bogotá: Norma.
- Bühler, C., & Bugental, J. (1986). *Psicología humanista: historia, concepto y método*. Barcelona.
- Congreso Nacional. (2001). *Ley 715 de 2001*. Bogotá.
- Contreras, B. M. (2009). *liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela*. Lima.
- Cornejo, M. (1996). *Liderazgo de excelencia tomo I. Enciclopedia de la excelencia*. México: Grijalbo, S.A.
- Educación, F. E. (2013). *Programa Ser Más Maestro. Modulo de liderazgo*. Medellín.
- Galló, G. (2001). *Filosofía, humanismo y alineación*.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional, por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: B, S.A.
- Gondra Rezóla, J. M. (1981). *La psicoterapia de Carl R. Rogers. Sus orígenes, evolución y relación con la psicología científica Capítulo V. , 1981*. Ed. Desclie de Brouwer.
- Guadarrama González, P. (1985). *Historia del pensamiento filosófico latinoamericano*. La Habana, Cuba: Universidad Central de Las Villas.
- Heidegger, M. (1981). *cartas sobre el humanismo*. Buenos Aires: Ediciones del 80.
- Hoyos Vásquez, G., & Guillén, G. (Diciembre de 2002). La teoría de la acción comunicativa como nuevo paradigma de investigación en ciencias sociales: las ciencias de la discusión, Especialización en Teoría, métodos y técnicas de investigación social, Bogotá, Colombia: ARFO editores e impresores Ltda.
- James L Gibson, J. M. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Kentucky: McGraw-Hill/Irwin .
- Jaramillo Roldán, R., & Vélez Sánchez, G. (2004). ""Autonomía Escolar y Calidad": estudio de Casos en la Educación Pública Oficial en Antioquia. *Revista Educación y Pedagogía*.

- Jaramillo, R. (2007). *Calidad de la Educación*.
- Leonel, M. (2002). *Liderazgo y administración*. Cali: Universidad del Valle.
- Maccoby & Maccoby en G, L. (. (1954). *The interview: a tool of social science*. Cambridge: Addison-Wesley.
- Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Ley General de Educación 115 de 1994*. Bogotá.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía N° 34*. Bogotá.
- Mortensen, K. (2007). *El arte de influir en los demás. Dominando las 12 leyes de la persuasión*. Barcelona: Gestión 2000.
- Palomo, M. T. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. México: alfaomega grupo editor S.A.
- Pozner de Weinberg, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique 2000.
- (1994). En C. d. Republica, *ley 115*.
- (1994). ley 115 de 1994. En C. d. Republica, *ley 115 de 1994*.
- Republica, C. d. (2001). ley 715. En C. d. Republica, *ley 715*.
- Sandoval Casilimas, C. (2002). *Investigación cualitativa. Programa de especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Bogotá: ARFO.
- Santos, M. A. (2000). *La luz del prisma: para comprender las organizaciones educativas*. Málaga: Aljibe.
- Tobón Restrepo, L. J. (2013). *Módulo 3 de Psicología Humanista*. Bucaramanga: Católica del Norte Fundación Universitaria.
- Torre de Babel Ediciones. (s.f.). *Portal de Filosofía y Psicología y Humanidades en internet*. Recuperado el 23 de marzo de 2015, de <http://www.e-torredebabel.com/index.html>.
- Vasquez, G. (2008). *Educación para un nuevo humanismo en tiempos de globalización*. Bogotá: Instituto de Estudios Sociales y Culturales PENSAR.
- Vélez Sánchez, G. A. (2007 ). *Fundamentación Epistemológica de la Evaluación: un acercamiento al concepto y a las grandes tradiciones teóricas*. *Revista Textos Facultad De Educación 4° Jornadas Del Maestro Investigador* , p.93 - 109.
- Villegas, M. (1986). *La psicología humanista: historia , concepto y método*. Barcelona.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.