

Análisis del papel del Liderazgo Transformacional de los Directivos Docentes Rurales en el fortalecimiento de la Calidad Educativa

Leonel Rafael Martínez Angulo

Jeimy Johanna Torres



Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Educación

Maestría en Educación para la Innovación y las Ciudadanías

Bogotá, DC., noviembre 2022

Análisis del papel del Liderazgo Transformacional de los Directivos Docentes Rurales en el fortalecimiento de la Calidad Educativa

Leonel Rafael Martínez Angulo

Jeimy Johanna Torres

Asesora

Mg. Clara Inés González

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Educación

Maestría en Educación

Bogotá, DC, 2022

Nota de Advertencia

“La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Artículo 23, resolución No 13 del 6 de Julio de 1946, por la cual se reglamenta la concniente a la Tesis y Exámenes de Grado en la Pontificia Universidad Javeriana.

Dedicatoria

A cada una de nuestras familias y
a la memoria de mi madre Gloria Esperanza Torres.

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestra gratitud al Doctor Ricardo Mauricio Delgado, director de la Unidad de Posgrados, por su apoyo al permitirnos culminar satisfactoriamente nuestros estudios de Maestría en Educación. A nuestra querida maestra y tutora de trabajo de grado, la Magister Clara Inés González Rodríguez, le damos nuestros más sinceros agradecimientos por asumir el reto de apoyarnos académica, emocional y espiritualmente en la elaboración de esta tesis, así como por la cantidad de tiempo empleado en las tutorías, la lectura, retroalimentación y corrección de ésta. A cada uno de los docentes de las Facultad de Educación del programa de la Maestría en Educación para la Innovación y las Ciudadanías de la Pontificia Universidad Javeriana, quienes en el transcurso de estos semestres a través de sus ejemplos y enseñanzas han contribuido al fortalecimiento de nuestros conocimientos, ética profesional y calidad humana.

De igual manera agradecemos a los directivos docentes, docentes, estudiantes y padres de familia de la Institución Educativa Departamental de Sabanas y de la Institución Educativa Francisco Torres León, quienes a través de sus testimonios, apoyo y acompañamiento hicieron posible este proyecto.

A nuestros familiares y amigos por su amor, compañía y apoyo incondicional.

Resumen

El objetivo de la investigación es analizar cómo influye el liderazgo transformacional del directivo docente rural en la calidad educativa de la Institución Educativa Departamental de Sabanas (Magdalena) y en la Institución Educativa Francisco Torres León, de Puente Amarillo (Meta). La investigación se enmarca en el paradigma hermenéutico, con un enfoque cualitativo y tipo exploratorio. La población en estudio se refiere a todos los estamentos de las comunidades educativas en mención. Para la recolección de información se seleccionó una muestra poblacional representativa, constituida por los rectores, coordinadores, docentes, estudiantes y padres de familia. Se aplicaron técnicas de recolección de información como la entrevista y el grupo focal. Se manejaron las variables de ruralidad, calidad educativa, liderazgo transformacional y sujeto político. Los resultados evidencian que los directivos docentes de las escuelas objeto de estudio son conscientes de la incidencia de un liderazgo transformacional y la calidad educativa, como también su impacto en las comunidades educativas en el sector rural. Además, se clarificó la relación del liderazgo transformacional con la autonomía, libertad, flexibilidad, proyección social, creatividad, escucha, comunicación, delegación de funciones y alto sentido ético. Se recomienda el ejemplo vivencial de directivos y docentes en lo relacionado con el sentido de pertenencia al plantel, el amor al contexto y el conocimiento de los intereses, expectativas, necesidades y características comunitarias para que estudiantes y padres de familia aprendan a aprovechar las oportunidades para crecer, hacer realidad sus sueños, enfrentar los retos, adaptarse a los cambios y resolver conflictos de manera armoniosa.

Palabras Claves: ruralidad, calidad educativa, directivo docente, liderazgo transformacional, sujeto político.

Abstract

The objective of the research is to analyze the influence of the transformational leadership of the rural teacher manager on the educational quality of the Departmental Educational Institution of Sabanas (Magdalena) and the Educational Institution Francisco Torres León, of Puente Amarillo (Meta). The research is framed within the hermeneutic paradigm, with a qualitative and exploratory approach. The population under study refers to all levels of the educational communities in question. For the collection of information, a representative population sample was selected, consisting of rectors, coordinators, teachers, students and parents. Data collection techniques such as interviews and focus groups were used. The variables of rurality, educational quality, transformational leadership and political subject were handled. The results show that the school executives of the schools under study are aware of the incidence of transformational leadership and educational quality, as well as its impact on the educational communities in the rural sector. The relationship of transformational leadership with autonomy, freedom, flexibility, social projection, creativity, listening, communication, delegation of functions and high ethical sense was clarified. The experiential example of managers and teachers is recommended in relation to the sense of belonging to the school, love for the context and knowledge of the interests, expectations, needs and community characteristics so that students and parents learn to take advantage of opportunities to grow, make their dreams come true, face challenges, adapt to changes and resolve conflicts in a harmonious manner.

Key words: rurality, educational quality, teacher management, transformational leadership, political subject.

Tabla de Contenido

Introducción	15
Capítulo 1. Descripción del problema	17
1.1. Planteamiento del problema.....	17
1.2. Formulación del problema	20
1.3. Objetivos	21
1.3.1. Objetivo general.....	21
1.3.2. Objetivos específicos	21
1.4. Justificación	21
2. Marcos de referencia.....	23
2.1. Estado del Arte.....	23
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	23
2.1.2. Antecedentes Nacionales	26
2.1.3. Antecedentes regionales y locales	28
2.2. Marco Contextual de la Institución Educativa Departamental de Sabanas y la Institución Educativa Francisco Torres León -Puente Amarillo.....	31
2.3. Marco conceptual.....	35
2.3.1. Ruralidad.....	35
2.3.2. Educación Rural.....	38

2.3.3. Directivo Docente	45
2.3.4. Calidad educativa.....	46
2.4. Marco Teórico.....	50
2.4.1. Liderazgo	52
2.4.2. Clases de liderazgo	55
2.4.2.1. El liderazgo autoritario.	55
2.4.2.2. El liderazgo democrático.	56
2.4.2.3. El liderazgo escolar.....	56
2.4.2.4. Liderazgo distribuido.	57
2.4.2.5. Liderazgo directivo.	58
2.4.2.6. El liderazgo transaccional.	59
2.4.2.7. Liderazgo transformacional.	60
2.4.3. Rawls y la teoría de la Justicia.....	65
2.4.3.1 Primer principio o principio de libertad.....	70
2.4.3.2. Segundo principio o principio de diferencia.....	71
2.4.4. La moral kantiana	75
2.4.5. El sujeto político	79
3. Diseño Metodológico.....	81
3.1. Paradigma de Investigación.....	81
3.2. Enfoque de investigación.....	81

	10
3.3. Tipo de Investigación.....	82
3.4. Método de Investigación.....	83
3.5. Fases de Investigación	83
3.6. Población y Muestra	84
3.7. Fuentes y técnicas de recolección de información.....	85
3.7.1 Fuentes primarias	85
3.7.1.1. Grupo focal.	85
3.7.1.2. Entrevista semiestructurada.	87
3.7.2. Fuentes secundarias	88
3.8. Validación de instrumentos.....	89
3.9. Técnica de análisis de información.....	89
4. Análisis de Resultados	91
4.1. Presentación de resultados	91
4.1.1. Grupo Focal	91
4.1.2. Entrevista	96
4.2. Discusión.....	102
4.2.1. Análisis e Interpretación de la categoría de Ruralidad	102
4.2.2. Análisis e Interpretación de la información sobre Calidad Educativa.....	104
4.2.3. Análisis e Interpretación de la información sobre Liderazgo Transformacional.....	106
4.2.4. Análisis e Interpretación de la información sobre Sujeto Político.....	108

Conclusiones	110
Recomendaciones	113
Referencias.....	115
Anexos	125

Lista de Tablas

Tabla 1	84
Tabla 2	85
Tabla 3	87
Tabla 4	91
Tabla 5	96

Lista de figuras

Figura 1	65
Figura 2	75

Lista de Anexos

Anexo 1. Guía de Grupo focal	125
Anexo 2. Guion de entrevista semiestructurada	127
Anexo 3. Consentimiento informado.....	129
Anexo 4. Validación de instrumentos por parte de expertos	131
Anexo 5. Transcripción de entrevistas y grupo focal	137

Introducción

La pandemia covid-19 desnudó las profundas desigualdades del sector urbano y el sector rural, sobre todo en lo relacionado con carencias sociales, precarios sistemas de salud y de educación, inseguridad y desprotección por parte del Estado, incomunicación y difícil acceso a los recursos básicos. De igual forma, se evidencian en estas desigualdades algunas oportunidades para el manejo del tiempo, distribución del espacio geográfico, manejo de relaciones sociales, interacciones amplias, arraigo al territorio, responsabilidad con el medio ambiente y, en general, familiaridad, solidaridad y cooperación.

Estas falencias y estas oportunidades son terreno fértil para convertir a los directivos docentes en líderes para la transformación de sus instituciones educativas, con el fin de ofrecer un servicio de calidad, fenómeno que se constituye en el objeto de la presente investigación. Para el efecto, el documento final ofrece cuatro (4) capítulos a saber:

En el primer capítulo se plantea y se describe la problemática a investigar, se justifica la importancia y pertinencia del tema y se formulan los objetivos a alcanzar. En el segundo capítulo se presenta un sondeo de las publicaciones sobre el tema a nivel internacional, nacional, regional y local, y se profundizan los planteamientos que fundamentan teórica y conceptualmente la investigación, en especial de las variables que se manejan como son ruralidad, calidad educativa, liderazgo transformacional y sujeto político. El tercer capítulo se adopta un paradigma, tipo, enfoque y método investigativo, el universo poblacional y la muestra representativa, las fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información. Finalmente, se muestra los resultados obtenidos en el trabajo de campo con su respectivo análisis e interpretación de los datos obtenidos.

La investigación profundizó en su análisis el impacto del liderazgo transformacional para reconstruir la escuela rural como una organización democrática y participativa para cultivar el espíritu crítico de los estudiantes con el fin de convertirlos en ciudadanos informados, activos y analíticos, es decir sujetos políticos. De igual forma, se evidencia que el liderazgo transformacional de directivos y docentes se traduce en un ejemplo en sus actitudes y comportamientos para enseñar de manera vivencial el sentido de pertenencia al Plantel, el amor al contexto, el conocimiento pleno de las características, intereses y necesidades de la comunidad. Ya que es la única manera para que los estudiantes y padres de familia aprovechen las oportunidades para crecer, aprender, hacer realidad sus sueños, enfrentar los retos, adaptarse a los cambios y resolver sus conflictos de manera armoniosa.

Los autores esperan que el presente trabajo se convierta en un documento de consulta para los interesados del tema, pero también sea un generador de nuevos conocimientos para la comunidad académica, a través de investigaciones y artículos que complementen y mejoren lo aquí consignado.

Capítulo 1. Descripción del problema

1.1. Planteamiento del problema

Cuando se habla de educación rural, se hace necesario tener en cuenta la dicotomía que se da entre lo que social, político, económico y culturalmente se concibe como comunidades urbanas y rurales, entendiendo que las primeras hacen referencia a la vida en las grandes metrópolis o ciudades, que se caracteriza por un acelerado ritmo de vida, espacios reducidos, congestionados, sobresaturados e industrializados.

A diferencia de la vida citadina, la ruralidad se ubica en el campo, caracterizado por formas muy particulares de empleo del tiempo, del manejo de las relaciones sociales y de una distribución diferencial del espacio geográfico en fincas, veredas y pequeños caseríos. Estos territorios habitados desde las particularidades de sus habitantes posibilitan que las interacciones sociales sean más amplias y orgánicas.

En estos contextos de ruralidad es desde donde los habitantes generan un vínculo de arraigo con el territorio, un sentido de responsabilidad con la naturaleza, el medio ambiente, los recursos naturales, el paisaje y con los otros ciudadanos. Las relaciones sociales en estos entornos, ajenos a la urbe, se tornan más directas, centradas en la cercanía, la familiaridad, la solidaridad, la protección, el cuidado y la cooperación.

En este sentido, López (2006), plantea que las relaciones sociales del campo se basan en relaciones personales muy estrechas, que tienen como base la cercanía, el conocimiento, la solidaridad y la cohesión, igualmente, establece que “la importancia de las tradiciones es transmitida por la cultura oral y la identificación frente a un oficio común, como es el oficio agrícola” (p.144).

Estos aspectos diferenciadores logran trascender a otros espacios como el ámbito educativo, donde se vuelve a mostrar esa gran disparidad entre la educación urbana concebida como de calidad y pertinente mientras la educación rural se encuentra fuertemente estigmatizada y marcada socialmente por sus carencias, la pobreza, la inequidad, las desigualdades, la violencia, la poca pertinencia y con escasa cualificación.

Para López (2006), “lo rural en contraste con lo urbano, es sinónimo de atraso, tradición y localismo” (p.140), y pese a que en muchos territorios de la nación esto es una realidad, no se puede desconocer el gran trabajo que las comunidades educativas hacen en muchas instituciones educativas rurales del país, para que la educación que se brinda sea pertinente, para que sea una educación que realmente responda a las necesidades de los habitantes de los territorios rurales y del contexto en el que se encuentran ubicadas y que no sólo busque responder a un sistema educativo y social acostumbrado a cuantificar y cualificar todos los procesos.

Es cierto que a nivel estatal cualquier actividad académica y pedagógica queda supeditada a nociones de calidad, las cuales se traducen en cifras y estadísticas frente a los resultados de pruebas estandarizadas y censales, los cuales buscan verificar y medir si los conocimientos que han adquirido los estudiantes en las instituciones educativas corresponden con los estándares y Derechos Básicos de Aprendizaje (DBA) que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha establecido para cada año académico.

No obstante, éstas no son más que perspectivas que se han centrado en las carencias más no en la potencialidad, pues es cierto que los contextos rurales en comparación con las urbes, carecen de acceso a los servicios públicos básicos, de vías de acceso y medios de comunicación pertinentes, la tecnología en muchos territorios rurales es inexistente.

Pero en contraposición a todas estas vicisitudes, los entornos educativos rurales tienen ambientes naturales donde el estudiante aprende desde el mismo contacto con la naturaleza, el aprendizaje suele ser más vivencial, experiencial y significativo, porque corresponde con el mundo de vida en el que ellos se desarrollan y se relacionan.

Ahora bien, en Colombia se ha venido utilizando la gestión como herramienta para incorporar políticas públicas pretenciosas que suponen alcanzar una articulación a nivel territorial y con esto asegurar la calidad educativa. Pero la realidad invita a analizar que estas normas y propuestas se encuentran desconectadas con la realidad educativa de muchos sectores del territorio nacional, convirtiéndose su implementación en una tensión para docentes y directivos, quienes intentan adoptar estas políticas que suelen ser descontextualizadas (Quintana, 2018), trayendo consigo que no se alcancen realmente la calidad educativa.

Por lo anterior, existe hoy una exigencia de la sociedad colombiana con respecto a la constatación de la equidad, eficacia y eficiencia en la calidad educativa, tanto en los procesos como en los resultados y su impacto, y evidentemente intentan responder a estos desafíos desde la gestión educativa adelantada por sus directivos docentes (Restrepo, 2012), pues a pesar del esfuerzo que han hecho, aun se hace necesario seguir buscando y proponer soluciones en términos de política y gestión para poder alcanzar la calidad educativa desde la gestión del directivo docente en las instituciones del país.

Por otro lado, una de las características de la escuela es que, al ser un espacio netamente social, siempre está distribuida por grupos de personas que realizan un conjunto de actividades, y es aquí donde surge la figura del liderazgo, que en palabras de Acosta (2000), es un proceso donde las habilidades son desarrolladas por todos los miembros de equipo, pero que a su vez,

requiere de una claridad directiva en cuanto a las estrategias y visión institucional, trayendo consigo un amplio nivel motivacional.

Examinando en distintos proyectos investigativos que tienen como tema el liderazgo y su impacto en los procesos de gestión institucional del directivo docente en la calidad educativa, se identificó al directivo docente como un líder transformacional, un facilitador, quien direcciona y marca el derrotero de la organización (Velázquez, 2006). Por este motivo, se considera que los directivos docentes de las Instituciones Educativas donde se realiza la presente investigación están llamados a contribuir efectivamente, como líderes transformacionales, al mejoramiento de la calidad educativa.

De este modo, se analiza como problemática la dicotomía existente entre los estándares de calidad educativa del país y el papel de liderazgo que deben desempeñar los directivos docentes de las instituciones educativas de las zonas rurales colombianas. Dicha problemática se está presentando en la Institución Educativa Departamental de Sabanas, en el Piñón Magdalena, y la Institución Educativa Francisco Torres León, en Puente Amarillo, Meta, donde se hace necesario visibilizar la capacidad de liderazgo desde una perspectiva transformacional en el directivo docente rural, y que esto ayude a mejorar la gestión institucional de los planteles educativos partiendo más desde los contextos institucionales, que de los referentes nacionales y estandarizados de calidad educativa.

1.2. Formulación del problema

Con base en lo expuesto anteriormente, el problema se puede formular con el siguiente interrogante: ¿Cómo influye el liderazgo transformacional del directivo docente rural en la

calidad educativa de la Institución Educativa Departamental de Sabanas (Magdalena) y de la Institución Educativa Francisco Torres León, de Puente Amarillo, Meta?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar cómo influye el liderazgo transformacional del directivo docente rural en la calidad educativa de la Institución Educativa Departamental de Sabanas (Magdalena) y en la Institución Educativa Francisco Torres León, de Puente Amarillo, Meta

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación entre el liderazgo transformacional en el directivo docente y su incidencia en la calidad educativa en la escuela rural.
- Caracterizar la relación entre el liderazgo transformacional en el directivo docente y su impacto en la comunidad educativa
- Analizar la relación entre el liderazgo transformacional en el directivo docente y su aporte en la construcción de sujetos políticos.

1.4. Justificación

A finales de los años ochenta e inicio de los noventa se desarrolló una descentralización a nivel educativo en Colombia, el cual se relacionó directamente con el concepto de eficiencia educativa, como una forma de mejorar los procesos institucionales y, así, propendiendo incluso a reducir los presupuestos para el sector educativo (Mallama, 2016).

Frente a este panorama, se hace necesario contar con directivos docentes capaces de lograr cambios significativos al interior de las instituciones educativas rurales, quienes ejerzan

un liderazgo transformacional y que su liderazgo y gestión puedan contribuir al éxito de la práctica docente.

Y es que el papel del directivo docente en los contextos rurales implica redireccionar su enfoque, de tal manera que pueda transformar su rol directivo al de un líder transformacional, que en palabras de Quintero (2017) “transmite visión e identidad, motiva y transforma a los seguidores a través de su influencia” (p.59), y que esta influencia ayude a que se logre gestionar eficazmente cambios administrativos, educativos y científicos en la institución.

La trascendencia del presente proyecto de investigación reside en contrastar empíricamente los aspectos del liderazgo transformacional en el directivo y el ejercicio docente como valiosos factores vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa. Asimismo, al ser evidente que los actores de la enseñanza son influenciados en su labor por diversos elementos, se precisa conocer si existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo directivo y el accionar del profesorado de una institución educativa.

Además, el enfoque sociopolítico de la investigación justifica su importancia, pertinencia y relevancia. Se visiona la formación de un sujeto político, entendido como el individuo con capacidad para razonar, tener una concepción del mundo y de la sociedad, capaz de comprender la realidad que lo circunda para transformarla o influir en su desarrollo.

Por tanto, la presente investigación no sólo favorece a directivos y docentes de las instituciones educativas objeto de estudio, sino de una forma prioritaria se tiene en cuenta a la comunidad quien se beneficia del impacto de estas transformaciones. De igual forma, se espera que el liderazgo transformacional sea la estrategia para que las instituciones educativas mejoren la calidad, oportunidad y pertinencia de su oferta educativa.

2. Marcos de referencia

2.1. Estado del Arte

En este apartado se presenta un balance de las investigaciones realizadas en torno al papel del liderazgo transformacional de los directivos docentes rurales y su incidencia en el fortalecimiento de la calidad educativa, categorías fundamentales para el desarrollo de este proyecto investigativo.

Es importante señalar que, en el rastreo realizado, no se encuentra de manera conjunta o articulada las categorías de liderazgo transformacional en directivos docentes rurales y su relación con la calidad educativa, razón por la cual se tuvo en cuenta sólo los documentos con categorías cercanas o similares.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Se presenta el artículo científico realizado por Serrano et al (2022) en Ecuador el cual se titula *“El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela héroes del Cenepa”* el cual tuvo como objetivo principal el estudio del liderazgo transformacional como medio para desarrollar la gestión educativa a partir del comportamiento de un líder en un sentido formativo y ético, con el propósito de gestionar en unión con todos los actores educativos la mejora en la calidad educativa institucional, la metodología empleada en este documento se basa en un enfoque mixto con herramientas de recolección de información tales como la encuesta y el cuestionario.

El resultado de este trabajo menciona que el directivo debe tener bastante claro y debe estar capacitado sobre procesos de liderazgo para que los resultados se vean de forma satisfactoria, además, se menciona que los docentes ven al líder como un modelo a seguir, por

ende, debe brindar una participación colaborativa entre todos sin dejar de lado sus facultades para sobrellevar las dificultades que se presenten en el ambiente de trabajo. Este artículo le aporta al presente trabajo material teórico relacionado con los métodos de recolección de información sobre el tema de liderazgo transformacional dentro de las instituciones educativas.

También, se encontró un artículo científico realizado por Cervera (2021) en Perú el cual se titula “*El liderazgo transformacional del director como variable relacionada con el clima organizacional en instituciones educativas de un distrito de Lima*”, este documento tuvo como objetivo principal establecer la vinculación entre las variables liderazgo transformacional y el clima organizacional en docentes de diversas instituciones públicas, la metodología empleada se basa en un enfoque cuantitativo no experimental de alcance correlacional.

Los resultados del anterior trabajo de investigación mencionan que efectivamente existe una correlación entre las variables estudiadas, esto quiere decir que el liderazgo tiende a mejora cuando dentro del grupo de trabajo se emplean diferentes estrategias y capacitaciones para trabajar de la mano con el líder, esto realiza un aporte significativo en cuanto a la relación del rector y el grupo de docentes de cualquier institución educativa, la cual debe estar marcada por el ambiente de trabajo placentero y las buenas relaciones interpersonales.

Se tiene en cuenta un artículo científico realizado por Rojas et al (2020) titulado “*El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista*” realizado en Chile, el cual tuvo como objetivo principal generar una construcción teórica del liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista, todo esto se realizó bajo una metodología cualitativa con la cual se realizó un método fenomenológico-hermenéutico.

El principal resultado que este trabajo arrojó fue que desde el punto de vista de la pedagogía humanista el liderazgo transformacional funciona como método altamente productivo

para la creación de ciudadanos integrales, éticos, consientes y comprometidos con la realidad social que los rodea, este trabajo le aporta al presente material teórico para darle una mirada al liderazgo transformacional desde el marco de la pedagogía humanista.

Asimismo, se encontró un artículo titulado “*Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional*” realizado en Bolivia por Alcázar (2020) cuyo objetivo principal fue realizar una revisión bibliográfica que permitiera exponer el mecanismo a través del cual el comportamiento de líderes transformacionales impacta en el compromiso organizacional, este artículo se basó metodológicamente en una revisión sistemática de la literatura.

Los resultados de este trabajo mencionaron que los líderes que están enfocados en el trabajo hacia la gente por lo general presentan mejores resultados en su labor, además se añade que los resultados del líder dependerán de diversas situaciones como la relación entre el líder y el miembro del grupo de trabajo, este artículo realiza un aporte de carácter teórico en cuanto a la caracterización del liderazgo con respecto a los miembros del grupo de trabajo.

Por último, se encontró un artículo científico titulado “*Tendencias globales en la educación universitaria: Una mirada desde el liderazgo transformacional*” el cual fue realizado por Gómez (2018) en Venezuela, este documento tuvo como objetivo principal dar a conocer el estado del arte de las tendencias globales en la educación universitaria con una mirada desde el liderazgo transformacional, la metodología empleada en este artículo corresponde a una revisión documental.

Los resultados muestran que las instituciones educativas deben cambiar la forma en la que son conducidas para poder lograr un cambio significativo, esto se debe llevar a cabo bajo el liderazgo transformacional que debe tener el rector y su grupo de trabajo, este artículo le aporta

al presente material teórico y conceptual desde una mirada más global del término de liderazgo transformacional.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En cuanto a los antecedentes de carácter nacional se encontró un artículo científico realizado en Barranquilla, Atlántico, por Gonzáles & Alfaro (2021) el cual se titula “*Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa*” el cual tuvo como objetivo principal fue analizar la gestión asociada al liderazgo estratégico del directivo docente y su contribución al mejoramiento del Índice Sintético de Calidad Educativa, este trabajo se realizó bajo un enfoque cuantitativo de investigación con un diseño documental de campo.

Los resultados de este trabajo de investigación científica arrojaron que la gestión del rector siempre va estar vinculado a la calidad educativa que ofrezca la institución, este debe contar con cualidades como la flexibilidad, ser proactivo, comprometido, crea hojas de ruta frente a las problemáticas y siempre apunta a la inclusión dentro de la educación, este trabajo le aporta al presente material teórico y conceptual sobre las cualidades que hacen que el rector sea un líder activo en pro de la mejora institucional.

También, se encontró una tesis de que se utilizó para optar al título de especialista en gestión educativa, la cual fue realizada por Gonzáles et al (2020) en Medellín, Antioquia cuyo título es “*Importancia del liderazgo transformacional para la implementación de estrategias pedagógicas que propician la formación de líderes*”, la metodología de esta investigación es de carácter cualitativo con un enfoque crítico hermenéutico a través del rastreo documental.

Los resultados de esta investigación arrojaron que todos aquellos autores consultados concuerdan en que desde la escuela se debe trabajar principalmente en el aprendizaje

significativo a través de estrategias de liderazgo dentro de las aulas, este trabajo le aporta al presente material teórico en cuanto a autores que abordan la temática de la calidad educativa desde una perspectiva de participación activa de todos los actores educativos.

Asimismo, se encontró un artículo titulado “*Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas*” el cual fue realizado por Rojas & Di Fiore (2019) en Montería, Córdoba, cuyo objetivo principal fue analizar el liderazgo transformacional como herramienta para la responsabilidad social en Instituciones Educativas del Municipio de San Juan del Cesar, este trabajo se basó en una metodología de carácter analítico con diseño de campo no experimental transeccional.

En cuanto a los resultados, este artículo menciona que el liderazgo transformacional no se está aplicando en grandes cantidades, es por eso que las instituciones educativas del municipio no poseen una responsabilidad social bien estructurada, este trabajo realiza un aporte al presente en cuanto al tema de liderazgo transformacional dentro de la escuela más encaminado a la responsabilidad y cambio social del contexto.

Se presenta una tesis que se utilizó para optar al título de magister en educación la cual fue realizada por Escobar & Torres (2018) en Barranquilla, Atlántico, cuyo título es “*Perfil de competencias docentes para fortalecer procesos de calidad educativa en la Educación Básica Primaria*”, este trabajo investigativo tuvo una metodología de carácter cualitativo bajo un paradigma interpretativo con un diseño no experimental cuyo objetivo principal fue analizar el perfil de competencia docente de Educación Básica Primaria para lograr un proceso educativo que oriente al mejoramiento de la calidad.

Los principales resultados muestran que un 28% de la muestra cumple con las estrategias empleadas dentro del aula de clase que se encaminan a la mejora institucional, también se

identificó que la mayoría de los docentes son capaces de resolver problemas con las herramientas que tienen en la institución, este trabajo realiza un aporte al presente en cuando al manejo de los recursos y las herramientas para la búsqueda de una alta calidad educativa.

De la misma manera, se encontró un artículo científico titulado “*Análisis sobre la Evaluación de la Calidad Educativa en América Latina: Caso Colombia*” realizado por Mosquera (2018) en Rionegro, Antioquia, este trabajo tuvo como objetivo principal reflexionar en torno al concepto de evaluación de la calidad educativa, se basó en una metodología cualitativa con un enfoque hermenéutico.

Los resultados muestran que a raíz de los diferentes conceptos sobre el tema de calidad educativa es bastante difícil mantener un consenso en cuanto a la correcta aplicabilidad, este trabajo le realiza un aporte al presente en cuando a conceptos claves sobre la calidad educativa en el ámbito de América latina y cómo esos conceptos son concebidos desde el contexto del territorio nacional colombiano.

2.1.3. Antecedentes regionales y locales

En cuanto a los antecedentes locales, se encontró un artículo realizado en la ciudad de Bogotá, Cundinamarca, por Novoa (2020) el cual se titula “*Liderazgo integral educativo innovador en las escuelas normales superiores de Colombia*”, este trabajo tuvo como objetivo principal indagar sobre la percepción que tienen acerca del liderazgo educativo desde los valores y la innovación, la metodología que se abordó fue la sistematización de experiencias, el método de investigación es cualitativo, con enfoque descriptivo y de análisis documental.

En cuanto a los resultados, este trabajo menciona que la información recolectada a través de entrevistas da como resultado una concepción sobre el liderazgo el cual va encaminado a los

procesos innovadores, integrales y capacidades para llevar a cabo metodologías que sirvan como solución a problemas dentro de los centros educativos, este artículo realiza un aporte al presente en cuanto al análisis desde diferentes criterios de los sujetos educativos sobre el liderazgo dentro de la institución educativa.

De igual forma, se encontró un artículo titulado “*Estilos de liderazgo en la educación superior*” realizado por Acosta & Ponce (2019) en Bogotá, Cundinamarca, cuyo objetivo principal fue identificar cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen los profesores del programa de Comunicación-Periodismo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios sede Zipaquirá, la metodología apunta que se realizó bajo un tipo de investigación cualitativa.

Los resultados de este artículo mencionan que la capacidad de liderazgo casi siempre impacta tanto positiva como negativamente, sin embargo, tanto el liderazgo transaccional como el transformacional aportan significativamente a la institución educativa, este trabajo realiza un aporte conceptual para poder realizar una distinción sobre los tipos de liderazgo que se asumen dentro de las comunidades educativas y cómo estos afectan a los diferentes grupos de trabajo.

Se presenta un trabajo de investigación titulado “*Efectos del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los oficiales en el Ejército Nacional de Colombia*” realizado por Poveda (2019) en Bogotá, Cundinamarca, cuyo objetivo principal fue resaltar las condiciones laborales de los oficiales la cual laboran en instituciones educativas de formación del Ejército Nacional, tratando de destacar los efectos del liderazgo: la preparación académica y experiencia certificada, la metodología empleada es de carácter cualitativo enfocada en una revisión documental.

Los resultados de este trabajo de investigación mencionan que hay factores como el familiar y socioeconómico que pueden afectar el nivel educativo de los individuos y es ahí donde

los líderes deben intervenir con la creación de estrategias que fortalezcan la calidad a través de un proceso de transformación, este trabajo le aporta al presente contenido conceptual y teórico del liderazgo transformacional desde una perspectiva militar y con reglas rigurosas donde las estrategias de mejoramiento no siempre son tan flexibles.

Igualmente, se halló un artículo titulado *“Factores de la calidad educativa desde una perspectiva multidimensional: Análisis en siete regiones de Colombia”* el cual fue desarrollado por Corredor (2019) en Bogotá, Cundinamarca, este trabajo tuvo como objetivo principal exponer desde la perspectiva del pensamiento complejo, múltiples factores que inciden en la calidad de la educación media, la metodología que se implementó fue de carácter analítica de carácter cuantitativo.

En este caso los resultados arrojaron que se encontraron tres factores fundamentales para determinar el nivel de la calidad educativa, entre ellos está el personal, el escolar y el social, se evidenció que las instituciones que tenían en cuenta esos tres factores lograban mejores resultados de calidad, este trabajo le aporta al presente material conceptual en cuanto a los factores que pueden incidir en el proceso de la calidad en una institución educativa.

Por otra parte, se encontró una tesis que fue utilizada para optar al título de doctor en educación y sociedad realizada por Ávila (2017) en Bogotá, Cundinamarca, el título de este trabajo es *“Aportes a la calidad de la educación rural en Colombia, Brasil y México: experiencias pedagógicas significativas”* cuyo objetivo principal fue elaborar un análisis comparativo de cuatro experiencias pedagógicas significativas en educación rural en Colombia, Brasil y México, establecer elementos constitutivos que determinan la calidad educativa, en el contexto rural, la metodología fue de carácter cualitativo con enfoque descriptivo.

Los resultados de este trabajo afirman que la calidad educativa en el ámbito rural se basa en las necesidades que tengan las comunidades, en ese orden de ideas, este trabajo le aporta al presente una perspectiva metodológica para analizar la calidad desde el punto de vista del contexto rural donde se llevan a cabo los procesos educativos.

2.2. Marco contextual de la Institución Educativa Departamental de Sabanas y la Institución Educativa Francisco Torres León -Puente Amarillo

La Institución Educativa Departamental de Sabanas se encuentra ubicada en Sabanas, el cual es un corregimiento del municipio de El Piñón en el noroeste del Magdalena y se encuentra localizada a una distancia aproximada de 22.1 kilómetros del municipio, y a 183.2 kilómetros de la capital del Magdalena.

La Institución Educativa Departamental de Sabanas atiende aproximadamente a 1239 estudiantes, los cuales se distribuyen en sus tres sedes, haciendo la claridad que cada sede atiende en una vereda diferente. En el corregimiento de Sabanas, donde se ubica su sede principal, cuenta con todos los niveles de formación, mientras que, en las otras sedes ubicadas en otros corregimientos, sólo cuenta con formación hasta básica primaria, como en Tiogollo, Playón de Orozco, Canta Gallar, Las Pavitas, Vásquez y San Basilio.

La gran mayoría de estudiantes de la Institución provienen de hogares que se dedican al campo, a labores domésticas y a la pescadería, así como pocos hijos de docentes, trabajadores del Estado y ganaderos. La institución basa su enseñanza en un modelo tradicional, el cual ha intentado cambiar, involucrando distintos proyectos pedagógicos que han generado en la comunidad educativa un gran sentido de pertenencia por esta.

Lo anterior se refleja desde la entrada que se encuentra cuidada apropiadamente hasta sus grandes espacios verdes creados y cuidados desde el proyecto de ciudadanía y medio ambiente del colegio, además que cuenta con una biblioteca recién restaurada y un proyecto de plan lector que se centra en potenciar la creatividad y el espíritu crítico de los estudiantes mediante el rescate de sus propias tradiciones orales.

De igual manera, la institución ha venido implementando proyectos educativos encaminados al desarrollo de habilidades científicas e investigativas, así como la realización de un proyecto de ciudadanía, donde a través del modelo de gobernanza propuesto por la ONU se busca que los estudiantes asuman roles como funcionarios que ayuden a dar solución a problemáticas que se estén dando en los diferentes contextos sociales, culturales y económicos de la región. Desarrollando de esta manera su capacidad de agencia y de liderazgo, llevando a cabo un ejercicio práctico como sujetos políticos.

Por su parte, la Institución Educativa Francisco Torres León - Puente Amarillo, se encuentra ubicada en el piedemonte de los llanos orientales, en zona rural de la Vereda Puente Amarillo del Municipio de Restrepo en el Departamento del Meta. Está localizada con una distancia aproximada de 8 kilómetros de la cabecera municipal de Restrepo, a 7 kilómetros de la capital del departamento Villavicencio y a 130 kilómetros de la capital del país Bogotá.

En la actualidad, atiende a una población de 974 estudiantes de las zonas rurales y urbanas de tres municipios: Restrepo con 459 estudiantes, Cumaral con 79 estudiantes y Villavicencio con 436 estudiantes distribuidos en educación inicial, básica primaria, básica secundaria y media técnica con las modalidades de académica en formación político-ciudadana, medio ambiente y turismo.

Los estudiantes que son atendidos mayoritariamente son hijos de trabajadores de fincas de las veredas cercanas a la institución, pequeños arrendatarios, pequeños tenderos, trabajadores de la construcción, trabajadores agrícolas, trabajadores de hatos y fincas ganaderas, así como hijos de secretarios de gobierno y trabajadores estatales con niveles de educación profesional.

La institución cuenta con un programa de turismo pedagógico el cual se ha convertido en referente para el departamento, siendo la primera Institución Educativa de carácter público en obtener marca registrada para la promoción del turismo, esto en junio de 2018, denominada *Puente Amarillo: Experiencia única – Turismo pedagógico*, apostándole a una nueva forma de turismo en la región en el que a través de la visita que hacen los turistas a los diferentes escenarios de investigación que hay en la institución educativa.

Entre estos escenarios, los visitantes pueden interactuar con estudiantes y maestros en una atmosfera natural de orquídeas, helechos, nenúfares, heliconias, lombricario, avistamiento de aves, mariposario, coleópteros, libélulas, la huerta parque Don Pachito, el humedal y la casa llanera donde se podrá encontrar con la tradición y cultural del pueblo, así como los objetos y herramientas empleadas en el trabajo llano que lo representan. Todo esto avalado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de los Colegios Amigos del Turismo (CAT).

De igual manera, cuenta con un centro de memoria histórica llamada *Matapita*, en el que a partir del 2017 se ha buscado generar una ruta de construcción de memoria histórica en la que participan todos los miembros de la comunidad educativa a través de tres premisas y momentos importantes denominados: *yo pienso, yo transformo, yo hago historia*.

Con esto se busca contribuir a la enseñanza de la historia de una manera más pluralista e incluyente, así como promover procesos de reparación simbólica con las diferentes víctimas del conflicto armado de la región de los llanos orientales, contribuyendo de esta manera a los procesos de justicia, verdad, reparación y no repetición, asumiendo esta política de Estado como un ejercicio práctico de construcción de ciudadanía. La institución cuenta, además, con la zona de *Libros Vagabundos* y el *Rincón de la lectura*, espacios acondicionados para el disfrute de la lectura y para el desarrollo de actividades de las diferentes asignaturas sin estar condicionados a espacios rígidos y estandarizados como el aula regular de clase.

Como parte del proyecto de medio ambiente se cuenta con *Ekoterra*, un aula amigable con el medio ambiente hecha por todos los integrantes de la comunidad educativa a través del reciclaje de botellas plásticas, botellas de vidrio, adobe y demás materiales reciclables, donde se trabaja todo lo relacionado con permacultura.

De igual manera se cuenta con un ecoparque, que es un espacio dedicado a la producción de compostaje y abonos orgánicos. Se tiene una casa del árbol, donde queda la rectoría. Un parque de los sentidos donde se desarrolla la motricidad por medio del ejercicio en una experiencia multisensorial a través de actividades lúdicas que se hacen periódicamente y en las que puede participar el visitante a través de desafíos, así como el parque *Lineal de la ciencia*, un espacio acondicionado para la práctica de experimentos de física, matemáticas y química.

Como espacio de discusión, socialización y reflexión se cuenta con un eco auditorio y un sendero que atraviesa todos los escenarios de investigación, construido a partir de llantas recicladas y tapas de gaseosa. Todos estos espacios buscan generar en la comunidad educativa y en los visitantes el conocimiento y respeto por la naturaleza, la diversidad y el desarrollo del pensamiento crítico.

2.3. Marco conceptual

Para llevar a cabo el análisis del papel del liderazgo transformacional en los directivos docentes rurales para fortalecer la calidad educativa en dos escuelas de Colombia, se considera pertinente trabajar en este apartado los conceptos de ruralidad, educación rural, directivo docente rural y la calidad educativa, con el fin de articularlos con el marco teórico y poder tener de esta manera una perspectiva más amplia sobre las implicaciones que tiene el liderazgo transformacional de los directivos docentes en la calidad que se da en las dos instituciones educativas rurales objeto de estudio.

2.3.1. Ruralidad

Al hablar de ruralidad, se debe necesariamente hablar de la dicotomía que se da entre lo que social, político, económico y culturalmente se entiende por comunidades urbanas y rurales. Entendiéndose que las primeras hacen referencia a la vida en las grandes metrópolis o ciudades, a diferencia de la ruralidad, la cual ubica su desarrollo de vida en el campo, caracterizado por formas muy particulares de empleo del tiempo, del manejo de las relaciones sociales y de una distribución diferencial del espacio geográfico en fincas, veredas y pequeños caseríos.

Estos territorios habitados desde las particularidades de sus habitantes posibilitan que las interacciones sociales sean más amplias y orgánicas. En estos contextos de ruralidad, es desde donde los ciudadanos generan un vínculo de arraigo con el territorio, un sentido de responsabilidad con la naturaleza, con el medio ambiente, con los recursos naturales, el paisaje y con los otros ciudadanos. Las relaciones sociales humanas en estos entornos ajenos a la urbe se

tornan más directas, centradas en la cercanía, la familiaridad, la solidaridad, la protección, el cuidado y la cooperación.

Para el caso de la presente investigación, lo rural se ubica concretamente el concepto de vereda, el cual para López (2006), se entiende como “el espacio geográfico en donde está ubicado un conjunto de fincas y familias habitantes del mundo rural” (p.140). Los usos y particularidades que tiene el contexto geográfico rural en el caso colombiano se contextualizan, entonces, por la presencia de la finca y de la vereda, las cuales no sólo se han convertido en referentes territoriales, sino que es a partir de ellas desde donde se establecen las relaciones sociales y comunitarias de los habitantes de la zona rural.

La finca y la vereda se convierte en un espacio vinculante con el que la comunidad se identifica y se proyecta social, cultural y económicamente, tanto así, que el mundo rural durante mucho tiempo se ha caracterizado como ese territorio donde sus habitantes se dedican a las actividades propias del campo como lo son la agricultura con la siembra, cuidado y cosecha del pancoger o de los cultivos de hortalizas, tubérculos, frutas, granos y leguminosas que se pueden dar en cada región según las características del suelo, los pisos térmicos y el clima, pero que muchas veces está supeditado a la demanda alimentaria de los contextos urbanos o ciudades.

De igual manera, la vida campesina rural está asociada con el cuidado, cría y levante de ganado vacuno, porcino, aviar o con el procesamiento artesanal de leche y sus derivados, con la pesca y con cualquier otra actividad que implique el aprovechamiento de los recursos naturales y el trabajo artesanal.

Sin embargo, estas no son las únicas características de los contextos rurales de tener una población dedicada al sector agropecuario, que abastece las despensas de las ciudades y que

cuentan con la fortuna de estar estratégicamente ubicada en zonas cercanas a los grandes municipios o ciudades, donde las vías de comunicación y los medios de transporte son más asequibles.

También existe la otra Colombia rural, la que ha estado marcada por el abandono estatal, la permeada por la violencia, la precariedad, la pobreza, la exclusión y la marginación, donde “la excesiva concentración de la tierra en pocas manos ha llevado a la pauperización y expulsión de millones de campesinos a las ciudades” (López, 2006, p.148).

Hablar de ruralidad en Colombia, es hablar de un país que se divide en dos polos opuesto o en dos realidades; un polo se caracteriza por ser pobre y excluido, marcado por la violencia, el narcotráfico, el desplazamiento, el robo o pago paupérrimo de las tierras donde el Estado favorece los grandes agronegocios como los de palma, caña y ganado. Donde, como lo afirma López (2006), “la presencia del conflicto, de los actores armados, de la cultura de guerra, es una realidad en muchas regiones rurales colombianas” (p. 145).

El otro polo marcado por una nueva transformación que de a poco ha ido permeando las actividades campesinas y la vida rural, tanto así, que en las últimas décadas en los contextos rurales cercanos a las grandes ciudades o con buenas vías de acceso las actividades agropecuarias han ido hibridando hacia otro tipo de economía, donde han incursionando otras prácticas de negocio que en otro momento quizás parecían inimaginables, pero que gradualmente en muchas regiones se han convertido en fuentes de desarrollo y empleo para sus habitantes.

Esta nueva práctica ha estado vinculada con el turismo, el cual a través de sus múltiples facetas ha ido desdibujando esa frontera entre lo que comúnmente se nos indicaba que era el mundo rural y el mundo urbano. Se puede afirmar que hay regiones rurales del país que se han

especializado o centrado en su práctica productiva en ofrecer al turista la experiencia de vivir por un tiempo determinado o pasadía la experiencia de ser agricultor, hacer actividades de trabajo llano, preparar alimentos en cocinas campesinas tradicionales, hacer trabajo propio de cultivador o criador de animales en fincas agroturísticas, cafeteras o ganaderas.

También se brinda la posibilidad de vivenciar las experiencias en fincas autosostenibles marcadas por la permacultura y los productos orgánicos. De esta manera, la vida rural se está vendiendo como un tipo de experiencia recreativa, como si ser campesino o habitante de una zona rural fuera una identidad, un traje o disfraz que la gente puede usar a beneplácito o conveniencia.

Estas dos situaciones opuestas de la realidad rural colombiana son un claro ejemplo que no se puede homogenizar la población y, por ende, tampoco se pueden homogenizar los procesos, incluidos los educativos. Cada contexto rural tiene sus particularidades, tiene unas problemáticas específicas y a su vez tiene unos potenciales que no están siendo claramente desarrollados por los entes gubernamentales por el desconocimiento que se tiene del mismo país, del territorio y sus habitantes.

2.3.2. Educación Rural

Como se planteó anteriormente, es a la luz de las veredas, las fincas y los caseríos donde como parte de la organización comunitaria y respondiendo a la necesidad de brindar educación a los niños y jóvenes, hijos de los trabajadores estacionales o habitantes permanentes de la zona, desde donde evidencia el imperativo de la creación de la escuela como un espacio de aprendizaje que brinde a la población nuevas oportunidades. En muchas regiones del país la iniciativa de la

creación y organización de estos espacios académicos ha nacido más de la iniciativa de los habitantes de los territorios rurales que del interés de los entes gubernamentales locales, regionales y nacionales.

Instituciones educativas como Francisco Torres León, la Institución Educativa Departamental Sabanas, y muchas otras del territorio nacional, se han construido en terrenos donados por algún propietario de grandes extensiones de tierra y como parte de los procesos organizativos comunales de los campesinos que ante la imposibilidad de enviar a sus hijos a estudiar a los grandes municipios y ciudades; muchas veces por falta de recursos económicos, se organizan para construir pequeñas escuela donde sus hijos se puedan formar.

Dicho proceso muchas veces inicia con la petición de los trabajadores y campesinos a los patronos o grandes terratenientes para que done un terreno donde construir la escuela, posteriormente acorde a las destrezas y habilidades de cada integrante se inicia la construcción que en la mayoría de las ocasiones es producto del trabajo voluntario o con mingas campesinas las cuales no siempre son remuneradas. Los materiales también en la mayoría de los casos son donaciones de los padres de familia y de los habitantes de la zona. A veces, dependiendo la disponibilidad de recursos presentes en el territorio se hacen con materiales que estén disponibles como lo es la madera y la guadua.

Aunque también se debe reconocer, que en las últimas décadas el Estado a través de Ministerios como el de Educación, Planeación y de las subsecretarías que estos tienen en las diferentes alcaldías y gobernaciones han procurado responder a estas necesidades de la comunidad rural, implementando la construcción, mejoras y mantenimiento en algunas plantas físicas, hecho que se ha visto marcado con las políticas públicas de los últimos gobiernos orientadas a la educación rural como lo es el Plan Especial de Educación Rural 2018, pero que

no cubren por completo las necesidades de esta población, pues los recursos entregados a través del Sistema General de Participación, que a su vez están supeditados por la cantidad de estudiantes matriculados y registrados en el Sistema Integral de Matrícula (SIMAT) no son suficiente para cubrir todas las necesidades de estas comunidades educativas.

Estos recursos muchas veces sólo alcanzan para cubrir los gastos relacionados con los servicios públicos y en algunos casos los concernientes a conectividad, que en zonas rurales aparte de precaria resulta demasiado costosa, no quedando dinero para mantenimiento de la infraestructura de las escuelas (y si llega a quedar se asigna para la sede principal porque es la que mayor cantidad de población estudiantil atiende), ni para la inversión en materiales y recursos pedagógicos y didácticos, teniendo en muchas ocasiones que trabajar con materiales caducos, dañados y desactualizados.

Empero, haciendo una mirada retrospectiva de los que ha sido la educación rural en Colombia, se puede ver que las problemáticas que enfrentan los contextos rurales siempre han sido las mismos, pero que con el devenir del tiempo se han ido agudizado, quizás porque en Colombia no se ha tenido una verdadera reforma educativa o políticas públicas que resuelvan de fondo los problemas que la educación rural enfrenta.

Se han llevado a cabo iniciativas interesantes, pertinentes con un gran impacto positivo en los territorios, pero parecen ser políticas que sólo obedecen al gobierno de turno, más no han sido políticas de Estado que perduren en el tiempo, independientemente de quien esté en su momento en el gobierno.

A continuación, de acuerdo con López (2006), se muestran algunas de esas grandes iniciativas educativas que se implementaron desde mediados del siglo XX, que se siguen

implementando hasta la actualidad y que aún muchos de los que trabajamos en contextos rurales conocemos y hemos llevado a cabo en nuestro quehacer pedagógico.

Entre 1950 y 1960, se llevó a cabo en nuestro país una de las propuestas educativas quizás más revolucionarias y que de alguna manera llegó a tener eco y cabida en muchas regiones apartadas de Colombia y de muchas de las naciones suramericanas. A través de la radio, uno de los medios de comunicación con mayor alcance, difusión y aceptación en los territorios apartados, “la iglesia católica con la Fundación Acción Cultural Popular, creó las escuelas radiofónicas en Sutatenza”. (López,2006, p.149).

Esta experiencia educativa se encaminó hacia “la alfabetización y a la educación básica de campesinos adultos utilizando la radio como soporte tecnológico en el proceso educativo” (López,2006, p.149) y fue una estrategia pedagógica que logró llegar a regiones inimaginadas y que permitió que un gran porcentaje de habitantes de las zonas rurales adquirieran los conocimientos básicos en áreas como matemáticas y lenguaje.

Por la misma época que surgen las escuelas radiofónicas en la zona central del país, en Norte de Santander, también se llevó a cabo una nueva iniciativa de alfabetización rural bajo la experiencia de la “Escuela Nueva”. Como lo indica López (2006) esta metodología de enseñanza estaba abanderada por docentes rurales quienes hasta el momento no se habían tenido que enfrentar con “una problemática recurrente en las zonas rurales que era la de enseñar en una escuela donde hay un solo docente frente a un grupo de niños de diferentes edades y en diferentes grados educativos” (p,149).

Aunque inicialmente estas condiciones parecieron difíciles los maestros y estudiantes se habituaron rápidamente a esta modalidad de enseñanza la cual se extendió rápidamente por

muchas regiones rurales del país. Este modelo de escuela buscaba desarrollar y potenciar el papel activo del estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje.

De igual manera, buscaba mostrar la pertinencia del trabajo colaborativo y en equipo, la relevancia del desarrollo y comprensión de las guías de aprendizaje y se consolidó y fortaleció los lazos de amistad y comunicación entre maestros, estudiantes, padres de familia y demás integrantes de la comunidad educativa. Dicho modelo aún se mantiene vigente en muchas escuelas rurales alejadas de los centros urbanos del país, pero ha ido hibridando con los modelos de enseñanza tradicional y por ende desdibujando la metodología y el propósito con el que inicialmente se creó.

A estas iniciativas de escuelas radiofónicas y la implementación del modelo Escuela Nueva para sectores rurales lejanos, muchos de ellos con difícil acceso, le siguieron en los años 70's la propuesta de las "Concentraciones de Desarrollo Rural, CDR, que buscaban integrar el servicio educativo en sedes de secundaria y educación media con escuelas satélites de primaria" (López,2006, p.149).

Esta experiencia de educación rural tenía la pretensión de ser más pertinente y eficiente que los modelos que la antecedieron, pues buscaban que las instituciones educativas que tenían el servicio de educación básica secundaria acogieran o apadrinaran una escuela rural. "Las sedes de secundaria estaban equipadas con personal docente capacitado, amplios espacios de práctica, equipos e instrumentos necesarios para una formación técnica agropecuaria, mientras que en las escuelas de las veredas cercanas se realizaba una labor de extensión" (López,2006, p.149).

El propósito central de esta iniciativa radicaba en darle a los estudiantes una formación más técnica con herramientas conceptuales sobre saberes agropecuarios que le permitiera a cada

uno de ello aplicarlos en sus territorios, de manera tal que contribuyeran a la mejora de las practicas agropecuarias, la mejora de los productos y permitieran el desarrollo de la región, buscando dar solución a las problemáticas y necesidades más mediatas y potencializar aquellos sectores que mostraban mejor productividad.

Entre 1980 y 1990 se llevaron a cabo en el país otras iniciativas para la educación rural, encaminadas hacia la construcción e implementación modelos más flexibles y asequibles, surgiendo como propuesta el “Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT) y la creación de las posprimaria, ambos destinados a atender los ciclos de educación básica primaria, básica secundaria y media”. (López, 2006, p.149).

Estos modelos surgieron como alternativa para ofrecerles a los campesinos de las zonas apartadas del país la posibilidad de iniciar o continuar sus estudios de educación básica secundaria y los últimos dos grados del bachillerato. Para las regiones más apartadas se crearon las escuelas posprimarias encargadas de ofrecer educación básica primaria y básica secundaria a los niños y jóvenes campesinos que no se podían desplazar a centros rurales o urbanos más grandes, para continuar sus estudios después de haber culminado la educación básica primaria en las escuelas satélite o en las escuelas con modelo Escuela Nueva, que sólo ofrecían formación hasta grado quinto.

Por su parte el SAT, buscaba ofrecer a los jóvenes campesinos la terminación de su formación académica en sus propios territorios a través de la figura de profesores a los que se les denominó tutores. De esta manera, los jóvenes no se veían obligados a abandonar sus familias y sus veredas. El proceso académico partía del desarrollo de la autonomía del estudiante quien recibía una serie de guías de trabajo y las desarrollaba, cuando era necesario y acorde a un cronograma preestablecido recibía retroalimentación por parte del tutor. Para López (2006), este

modelo de enseñanza “buscaba tener una educación que promoviera el liderazgo de los estudiantes en sus comunidades, para que una vez egresados del bachillerato tuvieran establecido un proyecto de vida con posibilidades de ocupación en el mismo medio rural” (p. 147).

Ya para finales de la década de los 90’s, el Ministerio de Educación Nacional en procura de mejorar la calidad y eficiencia de la educación rural opto por acoger otros modelos educativos, especialmente aquellos que ya se habían ejecutado en otros países y habían mostrado efectividad, queriendo demostrar con esto de una vez por todas, que no debería seguir existiendo ninguna clase de diferencia entre la educación urbana y la educación rural que se impartía en el país.

Como primera estrategia se trajo el modelo brasileño de aceleración del aprendizaje (López, 2006), que se orientaba a solucionar los problemas de extra-edad que ya empezaban a generar conflicto en las aulas regulares y que hasta el día de hoy seguimos evidenciando como una constante en la educación rural; pues por ingresar a la vida laboral muchos niños y jóvenes abandonan la escuela o asisten a ella de manera intermitente, no pudiendo llevar un verdadero proceso académico y quedando año a año relegados de sus compañeros que si podían tener continuidad académica.

Otro modelo educativo extranjero que buscó responder a las problemáticas de la educación rural fue la “*Telesecundaria*, experiencia mexicana, que buscaba que los estudiantes rurales cursaran el bachillerato usando la televisión educativa, esto de manera casi exclusiva para los centros educativos de regiones apartadas” (López,2006, p.150).

Aunque paradójicamente resultó contraproducente o de bajo impacto pues como ya lo mencionamos anteriormente, muchas regiones rurales del país no cuentan con servicios públicos

básicos, entre ellos la luz, resultando que como modelo de enseñanza no logro llegar a las zonas rurales más apartadas, a esas en las que aún persiste el abandono estatal.

Entonces, ha sido a través de todas estas iniciativas que el Estado ha buscado hacer frente a los problemas de pobreza, desigualdad y exclusión que vive la población de las zonas rurales. Aunque muchas de las iniciativas han sido innovadoras se han dejado de lado por seguir otras que obedecen a políticas de los gobiernos de turno, propiciando que la brecha que existe entre educación urbana y rural día a día tiende a aumentar, pues no en todos los contextos rurales se ha aplicado estos modelos de manera eficiente por la misma carencia o inexistencia de recursos físicos, humanos, servicios básicos como la luz y la conectividad, a la que también se le suman currículos y metodologías de enseñanza- aprendizaje desarticulados con los contextos rurales, textos escolares y pruebas censales que desconocen el lenguaje y mundo de la vida en el que se relacionan los habitantes de los diferentes contextos rurales y que desconocen esas otras realidades de las comunidades campesinas.

De esta manera, la educación impartida en estos contextos no apunta a la transformación real de los procesos de enseñanza de la educación rural, sino que, por el contrario, al compararse con la calidad educativa urbana entra en desventaja, desigualdad e inequidad quitándole su valía y aporte a la formación de esos otros ciudadanos que pocas veces son tenidos en cuenta.

2.3.3. Directivo Docente

Según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, acorde con el Decreto 1278 de junio 19 de 2002, por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente según el cual se denomina directivo docente “a quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación,

coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativa y son responsables del funcionamiento de la organización escolar” (Art. 6). Así, tanto el rector como el director rural tienen la labor de dirigir a las instituciones educativas asignadas desde lo técnico, lo administrativo y lo pedagógico.

El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo, llevando en sí la responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos. Por su parte, el coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas. Los directivos docentes deben ceñirse a un nuevo Manual de Funciones y Competencias según la Resolución N°09317 del 06 de mayo de 2016, entre las que se encuentran velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos y socio-comunitarios de la institución educativa a su cargo.

2.3.4. Calidad educativa

Cultural e históricamente dentro de la sociedad el término calidad ha venido adoptando múltiples concepciones las cuales se han determinado según las necesidades inmediatas de esta, lo que ha conllevado a que el término calidad sea cada vez más utilizado en distintos campos de la sociedad. Así, en esta parte se reflexionan los distintos aspectos y significados que ha adoptado la calidad a través de los tiempos, cómo ha sido su relación con los distintos contextos educativos y como su evolución ha trascendido hasta el día de hoy, lo cual ayudara a fundamentar el concepto de calidad de este trabajo.

El tema de la calidad en los últimos años ha sido de gran ocupación por parte de diferentes países a nivel mundial, lo cual ha sido consecuencia de las exigencias de los procesos de globalización los cuales han exigido por medio de lineamientos, demandas y condiciones ser referentes en las decisiones de seguimiento e implementación de reformas y políticas. En este caso educativas, como lo son los cambios en la formación docente, la sugerencia de nuevos modelos educativos, el clima y ambiente escolar, los recursos para el aprendizaje. Lo anterior guiado por una serie de ideologías que justifican las nuevas rutas por donde la escuela y su pedagogía se deben encaminar.

El discurso de la calidad ha venido teniendo más poder en las discusiones de lo cotidiano, asumiendo hoy en día gran relevancia en distintos espacios sociales y políticos gracias al surgimiento del neoliberalismo, el cual al principio enmarcó el concepto de calidad en la educación por un camino más mercantil, de oferta y demanda.

Lo anterior se produjo en la posguerra donde se comenzó a hablar de calidad total, la cual para Seibold (2000) se construye “desde el presidente hasta el último empleado, todos están involucrados en la mejora de la calidad, para lo cual deben asumir una función de creciente liderazgo sustentada en la competencia y la motivación, que no están exentas de valores” (p.220).

Este concepto empresarial sufrió una profunda transformación, ya que Seibold (2000) introduce el concepto de calidad en la educación, donde señala la importancia de la constante actualización y amplitud en los contenidos educativos de los currículos para que haya un mejoramiento en los procesos de enseñanza y en los métodos pedagógicos. Expone que se debe tener el concepto claro de calidad para poder integrar los factores que puedan influir en la

educación, por lo que resalta el concepto proveniente del sector empresarial y su adecuado manejo en el campo educativo.

En otras palabras, reestructura el concepto de calidad a un camino integrador donde se le da más importancia a la participación de los educandos y la integración de los valores para el éxito de la calidad en espacios educativos. Por último, este autor explica que la justicia es parte importante para poder alcanzar dicha calidad total en la educación, se hace necesario escuchar y tener en cuenta a los sectores marginados y más desprotegidos del sistema educativo; “en ese sentido la búsqueda de calidad educativa implica justicia. Esta justicia, para ser plena, debe focalizar acciones en favor de los más pobres” (Seibold, 2000, p.223)

Schmelkes (1995) describe el concepto de la calidad educativa como la posibilidad que los estudiantes dominen aspectos relacionados con la cultura, el ejercicio democrático, la resolución de conflictos, la formación en valores y el aprendizaje continuo. Lo anterior recalca la importante de reconocer los problemas individuales de cada escuela para poder combatirlos, además de introducir valores como el trabajo en equipo, el liderazgo y la justicia y generar una nueva cultura que se encamine hacia una calidad total.

La calidad está ligada a las relaciones que se crean entre todos los actores de la educación, principalmente en la del maestro y el estudiante ya que conociendo las condiciones específicas de la comunidad concreta a la que presta el servicio, es donde en forma real se puede mejorar la calidad en la educación.

En el Foro Mundial sobre la Educación 2015, se subrayó que “el aprendizaje de calidad no es sólo esencial para satisfacer las necesidades básicas de la población, sino que también resulta indispensable para fomentar las condiciones que hacen posible la paz y el desarrollo sostenible en el mundo” (Unesco, 2015). Lo anterior hace énfasis en la necesidad de brindar de manera

pertinente a las personas una educación que, de respuestas a las necesidades de la vida misma de cada contexto, enfocando el concepto de calidad educativa en el desarrollo del educando y no en las pretensiones de la eficiencia económica de las escuelas.

2.4. Marco Teórico

Para poder analizar cómo influye el liderazgo transformacional de los directivos docentes en la calidad educativa que se brinda en las dos instituciones educativas rurales objeto de esta investigación, hemos considerado pertinente apoyar nuestro trabajo de investigación en los postulados teóricos de Bass (1993) y Avolio (1993), intelectuales norteamericanos dedicados a la psicología, que desde hace cuatro décadas han estado incursionando en temas relacionados con el liderazgo transformacional a nivel de organizaciones sociales, empresariales y educativas tanto públicas como privadas.

Por esta razón, en un primer momento se realiza un recorrido por las diferentes clases de liderazgo hasta detenernos en el liderazgo transformacional buscando mostrar por qué se considera que los directivos docentes son líderes transformacionales que han incidido positivamente en la calidad de la educación que se ofrece en las Instituciones Educativas de Sabanas y Francisco Torres León-Puente Amarillo.

Como el liderazgo transformacional se caracteriza por tener unas bases éticas y morales sólidas, también hemos querido apoyar este marco teórico recurriendo a los principios epistemológicos sobre la justicia, la cual hace parte de uno de los atributos esenciales que debe tener un líder transformacional.

Para ello y tomando como ejemplo muchas referencias a las que hacen alusión en su escritos Bass (1993) y Avolio (1993) sobre la justicia y la moral, se acude al manejo que sobre la justicia hace el filósofo estadounidense Rawls (1971), especialmente en lo concerniente a su obra *La teoría de la justicia*, centrando la reflexión en tres aspectos relevantes de la obra como lo son el velo de la ignorancia, el principio de igualdad y el principio de diferencia, los cuales

son el insumo principal para tener líderes justos, que en su ser y quehacer emprendan acciones que busquen beneficiar a toda la comunidad.

No obstante, para hacer esto posible, es necesario aclarar que Rawls (1971) no desarrolla su teoría de justicia a la luz del campo legal jurisprudencial, sino como una propuesta teórica adicional a las ya existentes, desde la perspectiva de la filosofía política y donde trata de dar una nueva idea o razón sobre qué es la justicia para las sociedades democráticas pluralistas modernas, qué principios la constituyen y en qué campos se aplica.

Siguiendo de alguna manera, el camino trazado desde la filosofía clásica por Aristóteles hasta llegar a la filosofía moderna de Locke, Hume, Hobbes, Moro, Campanella, Rousseau, Kant entre muchos otros pensadores, quienes también centraron sus reflexiones y disertaciones en establecer cuáles deberían ser los principios y los fines que se deben tener en cuenta para tener una sociedad justa.

Empero, para que se llegue a tener líderes que puedan incidir en sociedades democráticas, incluyentes y pluralistas, se hace necesario que las personas que la conforman, es decir los ciudadanos, sean sujetos morales, políticos, críticos, autónomos capaces de ejercer un liderazgo transformacional consigo mismo y con los demás, razón por la cual adicional a la teoría de la justicia de Rawls, se tiene en cuenta la teoría moral de Kant, desarrollada de manera especial a través de su imperativo categórico, ampliamente desarrollando en su obra *“fundamentación para una metafísica de las costumbres”* (Kant, 1785).

Así, se busca comprender cómo todos estos atributos pueden contribuir a dar a la comunidad verdaderos líderes transformacionales que lleven a plenitud su obrar como sujetos políticos, con capacidad de incidir positivamente en la sociedad, aspecto que debe caracterizar a

un directivo docente para la transformación justa y equitativa de la educación rural del siglo XXI.

2.4.1. Liderazgo

Para hablar de liderazgo, es pertinente remitirse al origen etimológico de la palabra, la cual a diferencia de muchos otros grandes conceptos y categorías de nuestra lengua castellana no tiene una raíz latina, sino un origen en la “lengua inglesa de donde se deriva del vocablo lead” (Rojas y Gaspar, 2006, p.17). Palabra que a partir de las múltiples variaciones que ha tenido nuestro idioma hace referencia a la capacidad de dirigir, concepto que posteriormente se empleará para referirse a la capacidad que se tiene de conducir, llevar u orientar hombres o personas a ciertos objetivos.

De igual manera, cuando se indaga sobre liderazgo, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, consultado en la versión en línea, presenta tres resultados: el primero hace referencia a la condición de líder, el segundo al ejercicio o adiestramiento de las actividades que realiza el líder y el tercero habla de una situación de superioridad en que se halla una institución u organización. De igual manera, la RAE (2020) indica que la palabra liderazgo, genera un enlace con la palabra líder que significa guía, haciendo referencia a la persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

De ahí que, se pueda establecer que, en otrora, el concepto de líder se empleara para denominar a la persona capaz de conducir a los guerreros a las batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino, una línea de pensamiento o creencia. De esta manera, el liderazgo con el devenir del tiempo se ha ido definido como el arte de la conducción de las personas hacia alguna meta, propósito u objetivo.

De igual manera, como lo propone Rojas y Gaspar (2006), el liderazgo también hace referencia a ese arte que muy pocas personas tienen de conducir a los seres humanos hacia el futuro, donde los líderes vienen siendo esas “personas o conjuntos de personas competentes en el arte de conducir a otros hacia el futuro” (Rojas y Gaspar, 2006, p.12).

Entonces, el liderazgo viene a ser esa capacidad de visionar futuros posibles, mundos y sociedades realizables, en los que, sin desconocer la realidad, los contextos y las particularidades de las comunidades es posible proyectarse hacia nuevas realidades, que permitan superar las injusticias e inequidades presentes en los contextos sociales actuales.

Entre las múltiples indagaciones que se han hecho sobre liderazgo, como lo indica Velázquez (2013) la construcción del concepto no ha sido uniforme, sino que ha tenido gran variedad de preferencias y preocupaciones en relación con las particularidades sociales de cada época. Aproximadamente, en la primera mitad del siglo XX se inician estudios encaminados en establecer las diferencias entre las personas que son concebidas como líderes y aquellas que se convierten en sus seguidores.

A estos estudios le continuaron otros encaminados a establecer las características, las habilidades y las conductas de aquellas personas que eran percibidas como líderes positivos en relación con las que no lo eran. Pero sólo fue hasta 1960 cuando los teóricos pudieron establecer que acorde a lo observado en algunos momentos álgidos del devenir humano se identificaba la existencia de un liderazgo situacional (Velázquez, 2013), es decir, que es acorde a ciertas situaciones y circunstancias que surge un determinado líder y que perdura hasta que la circunstancia es superada.

A estas primeras clasificaciones y estudios sobre el liderazgo le siguió la de líder carismático propuesto por Weber (s.f.), “quien lo describió como una forma particular de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de ligas psicológicas y sociales del líder con los seguidores; este tipo de líder es además revolucionario, trascendente y suele romper con las tradiciones” (Velázquez, 2013, p.75).

El líder carismático es empático, emplea un lenguaje y un mensaje capaz de cautivar a las audiencias y a los seguidores, su discurso es filantrópico y casi siempre tiene unos ideales que apuntan hacia la utopía social, situación que lo lleva a tener gran acogida en las comunidades y que la gente lo siga fácilmente. Sin embargo, no es un líder ni un liderazgo que se mantenga continuo y estable en el tiempo, sino uno que surge en épocas de crisis y permanece sólo mientras esta se soluciona o se pasa a una de mayor complejidad donde se requiere otro tipo de liderazgo.

A esta definición y caracterización, le han seguido otras en las que se ha hecho mayor énfasis en las cualidades, habilidades y funciones del líder, es más González y Cavides (2012) sostienen que los líderes son los que establecen la unidad, el propósito y la orientación de la organización. Los líderes son los encargados de propiciar y mantener un entorno agradable en el interior de las organizaciones y en el cual las personas o seguidores pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos que la organización haya establecido.

Los líderes son los que de alguna manera determinarán cuáles han de ser las finalidades y propósitos de determinada organización, encaminando su quehacer como guías en la consecución de estos fines. Asimismo, Casares (2001) afirma que liderazgo es la capacidad y habilidad que tiene una persona para influir en otras y así poder mancomunadamente lograr ciertos objetivos, pues es el respaldo del equipo. Chiavenato (1998) citado por Noj (2007) manifiesta que liderazgo

posee la capacidad de influir en los demás, utilizando diferentes formas de poder, dirigiendo al equipo hacia la meta trazada.

De esta manera, el líder se convierte en ese individuo ejemplar a quien los seguidores lo buscan como guía, ya que es la persona encargada de dar las directrices de cómo llegar a la consecución de un fin que beneficie a toda la comunidad. El líder se convierte en esa persona que es capaz de reconocer el potencial de sus seguidores, que genera la confianza suficiente para encomendarle ciertas funciones y que promueve el trabajo en equipo.

En cuanto a Likert (1968), como se citó en Reyes (2012), desde una visión más empresarial, sostiene que hablar de estilos de liderazgo es referirse a las cualidades y técnicas que posee un gerente y las ejerce, dirigiendo así a quienes están por debajo de él en jerarquía.

Con base en lo expuesto, se puede afirmar junto con Rojas (2012) que existen diferentes clases de liderazgo según las metas, propósitos, objetivos y funciones de las organizaciones, quienes a su vez son las que establecen qué clase específica de líder se requiere para llevar a feliz término la razón de ser de una institución u organización. Por ende, a continuación, se presenta una descripción de las diversas clases de liderazgo que pueden existir en diferentes contextos organizacionales, procurando indicar cuáles son los que se han hecho más visibles en los contextos educativos.

2.4.2. Clases de liderazgo

2.4.2.1. El liderazgo autoritario. Se caracteriza porque es el líder quien concentra todo el poder y la toma de decisiones sin recurrir a pares o subalternos. En la práctica se tiene un ejercicio de liderazgo unidireccional, donde los seguidores, empleados o subalternos obedecen

las pautas que determina el líder, sin que los demás integrantes del grupo u organización tengan la posibilidad de disentir o hacer algún tipo de aporte.

2.4.2.2. El liderazgo democrático. Como su nombre lo indica, parte de la colaboración y participación de todos los integrantes de un equipo, grupo u organización. En esta clase de liderazgo la toma de decisiones se hace a partir de la participación de todos los integrantes tomando aquellas iniciativas que cuenten con el beneplácito de las mayorías. De igual manera, una característica fundamental de este liderazgo es que quien guía siempre está asesorado por un grupo que le ayuda a definir cuáles son las proyecciones, los objetivos y las metas a conseguir. Siendo un liderazgo más participativo e incluyente.

2.4.2.3. El liderazgo escolar. Según Sergiovanni (s,f.), como se citó en Rojas (2012), es ejercido por los líderes que se desempeñan en cargos educativos y deben apoyarse en cinco pilares fundamentales para llevar a sus instituciones educativas y a sus integrantes a la consecución de sus metas. En este liderazgo el pilar fundamental es el nivel técnico; en este aspecto el líder se debe distinguir por su capacidad de planificar, organizar y coordinar todas las actividades que se llevan a cabo en una institución teniendo en cuenta unos cronogramas, fechas y tiempos determinados de forma tal, que se asegure una eficacia óptima en el aprovechamiento y uso del tiempo.

El segundo pilar o aspecto fundamental es el componente humano, en este aspecto el líder debe priorizar el buen manejo de las relaciones humanas entre todos los integrantes de la comunidad, debe promover el respeto, buen trato, cordialidad y empatía en su equipo de trabajo. Debe garantizar un asertividad en la comunicación y permitir que las decisiones que se tomen frente al quehacer institucional cuenten con el consenso de la mayoría de los integrantes del equipo de trabajo.

El tercer elemento que caracteriza al líder escolar es su formación académica, en este aspecto el líder debe emplear su experticia, conocimiento y acciones “de profesional experto para obtener la eficacia del cuerpo docente, impulsando el desarrollo del currículo y el PEI a través de programas y proyectos educativos, así como de la supervisión y evaluación de los procesos” (García, 2008, p.9).

En este aspecto, el líder desarrolla la capacidad de diagnosticar problemas educativos y está en condiciones de orientar a los profesores frente a las diferentes situaciones que se le pueden presentar en su quehacer. El cuarto componente es el simbólico, en este aspecto el líder asume el rol de jefe y pone el énfasis en la selección de objetivos, hace claridad frente a las actitudes y comportamientos que se deben tener frente a la priorización de una meta.

Todos estos elementos indican, como lo afirma García (2008), que un verdadero líder escolar tiene el conocimiento del contexto donde desarrolla su labor, tiene la destreza de hacer acompañamiento a los maestros con incursiones permanentes en las aulas de clase, “mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión” (p.11). En pocas palabras, mantiene la coherencia entre su ser y su quehacer. Logrando impactar y transformar de manera positiva los contextos escolares en los que lleva a cabo su rol de liderazgo.

2.4.2.4. Liderazgo distribuido. Según García (2008) esta clase de liderazgo surge en “la psicología cognoscitiva y social, específicamente sobre la base de la teoría distribuida de la cognición y de la actividad” (p.14). Desde donde ha dado su paso al campo educativo, espacio en el que ha hecho posible establecer relaciones entre el impacto del liderazgo con la calidad educativa y con todos los procesos que se llevan a cabo en contextos escolares y donde al parecer su eficacia y eficiencia depende más del líder y no de las instituciones.

Para esta investigadora, un buen directivo es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común, de implicar a todos en las decisiones y consecución de metas, y es desde esta perspectiva que surge la necesidad de un nuevo liderazgo, el cual se debe caracterizar por tener una gran base moral, centrada en valores que posibiliten la buena interacción, comunicación y participación de todos los miembros de una organización y que permite que se realice una distribución de tareas y actividades en conjunto, donde todos son corresponsables del éxito, estancamiento o fracaso de la institución, razón por la cual, el liderazgo distribuido implica cambios en la distribución del poder, el control y la autoridad, por lo que se debe comprender desde una perspectiva micropolítica.

2.4.2.5. Liderazgo directivo. En palabras de Reyes (2012), este liderazgo está encaminado en reconocer el poder que la comunidad le otorga el director y al equipo de gestión de una institución educativa, para que pueda cumplir los propósitos que se han establecidos. No obstante, más que la consecución de metas, este liderazgo busca generar ambientes agradables que motiven a los integrantes de la comunidad para que ellos también sean eficientes y puedan contribuir a la consecución de metas comunes generando intrínsecamente en cada integrante un compromiso con la eficiencia y eficacia de los procesos que se llevan en la institución.

De igual manera, para hacer esto posible el líder directivo busca hacer un buen manejo de los conflictos, propicia la comunicación pertinente y asertiva, genera un ambiente de compañerismo y solidaridad a través de la distribución y delegación de responsabilidades a los diferentes integrantes de la comunidad educativa, genera espacios donde hace partícipes a los diferentes integrantes del equipo en la toma de decisiones “considerando la opinión de todos en función del logro de la misión, la visión” (Reyes, 2012, p.14).

En consecuencia, es un factor clave al considerar el liderazgo que el director escolar ejerce en los profesores, pues interviene en el buen clima organizacional y es elemento básico en la medición de la calidad educativa. Ahora bien, la presencia del liderazgo directivo en cualquier proceso educativo bien sea en contextos rurales o urbanos, es un elemento fundamental para que los propósitos que tiene la educación lleguen a feliz término; pues es a través de él que se logran los cambios, transformaciones, mejoramientos y optimizaciones de todos los procesos inmersos en las actividades de enseñanza-aprendizaje y de formación humana.

2.4.2.6. El liderazgo transaccional. En esta clase de liderazgo el interés del líder está según Bernard Bass (1999) “centrado en la consecución de metas y el deseo de obtener una promesa o una recompensa” (p.21). Dicho liderazgo, no está atravesado por el altruismo ni el desinterés, sino por el reconocimiento social y la recompensa. Se puede decir que, en este liderazgo, se establece muy claramente las metas a conseguir y los beneficios que se obtendrán al finalizar el proceso.

Las relaciones entre el líder y el resto de los integrantes de la organización parte de la noción de una contraprestación de un servicio, donde quien asume el rol del líder establece una relación de mutuo beneficio entre él, sus subalternos y la organización. El liderazgo transaccional promueve según Vázquez (2013) en los subalternos prácticas de motivación basadas en estímulos, premio y recompensas, los cuales se miden a través de la cantidad de esfuerzo que se haya puesto en la consecución de unos parámetros u objetivos, el nivel de satisfacción de las metas logradas y el grado de desempeño que haya obtenido la organización final del proceso, determinando que el liderazgo transaccional se caracteriza por “conductas y actitudes que enfatizan la calidad del intercambio entre el superior y el subordinado; esto

significa que se privilegian las negociaciones que tienen que ver con las demandas del jefe y las recompensas que está dispuesto a otorgar” (p.77).

De esta manera, con el deseo de conseguir reconocimientos y beneficios, esta clase de liderazgo se ha insertado de manera casi natural en los diferentes sectores sociales, educativos y empresariales teniendo gran acogida por el nivel de promesas y recompensas que se dan como respuesta al esfuerzo y dedicación dada en la consecución de un fin.

2.4.2.7. Liderazgo transformacional. Al igual que las otras clases de liderazgo, el transformacional también ha sido objeto de invención y estudio por muchos intelectuales entre los que se destacan Burns, Bass, Avolio y Leithwood, quienes a partir de estudios riguroso sobre los líderes y los liderazgos que han marcado hitos en la historia de la humanidad, buscan demostrar la importancia que tiene la formación, promoción y ejercicios de nuevos liderazgos, que estén en capacidad de responder a las problemáticas, necesidades y proyecciones de la sociedad, las instituciones y organizaciones que requiere el mundo del siglo XXI.

Para Burns et al (2018), padre del liderazgo transformacional, establece que el liderazgo tiene como finalidad incidir y motivar en las personas que siguen en líder, de modo que se loguen los objetivos planteados, lo que lleva a plantear nuevas formas de asumir el liderazgo, estos nuevos liderazgos, que realmente no son tan nuevos, sino que han estado desarrollándose a la par de los otros, ha logrado tener un gran impacto de apertura, desarrollo, creatividad e innovación en los campos donde se ha desarrollado.

Lo anterior ha permitido que se quiera ahondar más en esta clase de liderazgo y que se quiere llevar a otros campos organizacionales diferentes a los que ya hacen uso de él, como es el

caso de los ambientes escolares y de formación como en los que Leithwood ha venido trabajando en las tres últimas décadas.

El liderazgo transformacional destaca frente a los otros liderazgos por el nivel de autonomía, responsabilidad y proyección que tienen sus líderes. De igual manera, sobresalen otras capacidades que trascienden los parámetros de los líderes tradicionales y en las que priman: la capacidad de ser creativo e innovador, el tener un conocimiento amplio de su saber profesional, el estarse capacitando permanentemente, ser asertivo en la comunicación, escuchar a sus seguidores, motivarlos a superar sus miedos y límites, propiciar ambientes agradables para el desarrollo del trabajo, ser muy justo y democrático en la toma de decisiones, tener una ética y moral muy alta que lo lleve a ser un buen líder, tener la cualidad de confiar en sus subalternos delegándoles funciones y responsabilidades.

El liderazgo transformacional también hace referencia a esa capacidad que tiene un líder de “anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar en otros ese espíritu emprendedor y de guía, para que sean líderes o mejores líderes” (Reyes, 2012, p.32). Se puede decir, entonces, que esta clase de liderazgo parte de una visión antropológica donde la razón de ser es la persona, pues la relación con los subalternos busca motivarlos a que se formen como líderes (Acosta et al., 2019).

De esta manera, se puede decir que el liderazgo transformacional establece su razón de ser en una base moral y centra su accionar en cuatro pilares fundamentales como lo son: “carisma o influencia idealizada (atribuida o conductual), motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada” (Bass y Steidlmeier, 1999, p.184), pero a su vez, el liderazgo transformacional auténtico, proporciona un concepto del yo más razonable y realista:

un yo que está conectado con amigos, familia y comunidad cuyo bienestar puede ser más importante que el propio, propiciando una hermandad universal.

El líder debe ser una persona moralmente edificante, donde según Bass y Steidlmeier (1999), como se citó en Vázquez (2013), las normas éticas y los ideales de comportamiento no deben imponerse, sino aceptarse libremente por parte de los integrantes de cierta sociedad e institución, en la que la motivación no debe reducirse a la coerción, prohibición y sanción, sino que debe surgir de un compromiso auténtico.

Asimismo, se debe fomentar el cuestionamiento sobre el quehacer cotidiano y la creatividad como respuesta a las vicisitudes que puedan surgir. Los seguidores no deben ser simples medios para lograr fines de autosatisfacción para el líder, sino que deben ser tratados como dirían Kant (1785), como fines en sí mismos.

Para lograr este viraje, el liderazgo transformacional debe fomentar en cada uno de sus seguidores valores como la honestidad, la lealtad, la equidad, la justicia, la igualdad y el cumplimiento de los derechos, los cuales servirán como bitácora y brújula para que tanto líderes como seguidores o subalternos puedan dirigirse hacia la consecución de metas, objetivos e intereses que beneficien a todos.

Los líderes son auténticamente transformadores cuando son esperanzadores y optimistas, (Bass y Steidlmeier, 1999) cuando tienen conocimiento y conciencia plena de lo que es correcto, cuando ayudan a elevar las necesidades de logros y autorrealización de los seguidores, “cuando fomentan en los seguidores una mayor madurez moral y cuando mueven a los seguidores a ir más allá de sus propios intereses por el bien de su grupo, comunidad, organización o sociedad” (Pestana et al., 2009, p. 15).

Todas estas descripciones y situaciones durante mucho tiempo han permeado la razón de ser de muchas organizaciones sociales y empresariales, donde los resultados han sido exitosos, pero también han sido implementadas en el campo educativo donde como lo afirma Leithwood (1992) cuando se ayuda a los maestros a encontrar un mayor significado y sentido en su trabajo, cuando aprende a satisfacer necesidades de nivel superior y a desarrollar capacidades de instrucción mejoradas acorde a las necesidades y potencialidades, se muestra una mejora y beneficio en toda la comunidad.

El poder facilitador del maestro como líder, surge también a medida que los miembros del personal escolar aprenden a aprovechar al máximo sus capacidades colectivas para resolver problemas escolares, haciendo que la calidad, eficiencia y eficacia de la escuela y de sus múltiples integrantes mejore sustancialmente. Y esto, en gran medida se debe a que, cuando en un proceso el líder hace que las personas sientan que tienen voz en los asuntos que les afectan, estos tendrán un mayor compromiso con la institución y asumirán una mayor responsabilidad por lo que le pueda ocurrir a esta, pues “en esencia, el liderazgo transformacional facilita la redefinición de la misión y visión de una comunidad, una renovación de su compromiso y la reestructuración de sus sistemas para el logro de objetivos” (Pestana et al., 2009, p. 9).

Finalmente, se puede afirmar que la verdadera transformación en los contextos educativos se logra cuando se tiene como guía a un directivo que lidere, que direcciona procesos, que posibilite la mejora de los ambientes escolares. Que tenga la capacidad de impulsar a los demás integrantes de la comunidad educativa a través de su ser y quehacer.

Un líder directivo y docente debe impulsar, facilitar, gestionar y coordinar procesos de cambio y transformación, no sólo en la escuela, sino en la sociedad en general; abriendo espacios de participación democrática, facilitando el desarrollo del pensamiento crítico, creativo y

divergente, donde la mejora se vea como un proceso continuo en el que la preparación académica, el compromiso ético y social, sean los pilares fundamentales para tener una educación que realmente genere cambios y soluciones de vida para sus integrantes y para la comunidad en general.

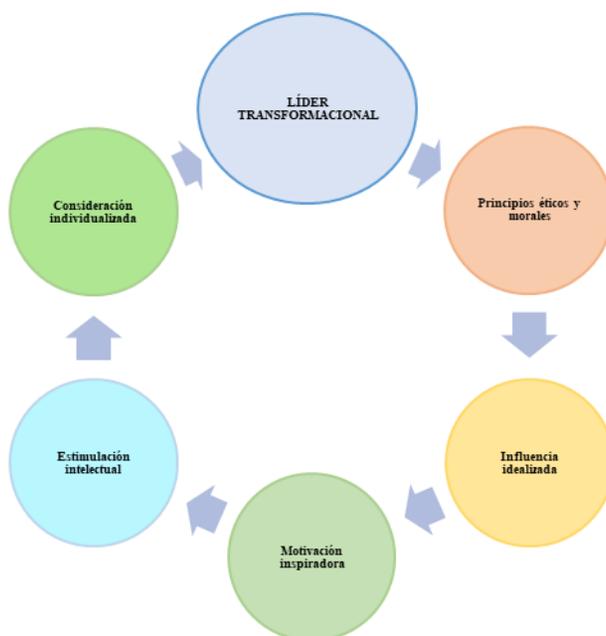
Ahora bien, desde la perspectiva de la Mesa de Liderazgo Escolar, a través del “Acuerdo Nacional para el Fortalecimiento del Liderazgo escolar y las practicas directivas” (2021), el liderazgo transformacional busca “transformar la cultura escolar en términos de metas, expectativas, identidad, procesos y resultados” (p. 30). A partir de todo esto, se puede indicar que la educación en Colombia requiere, como lo indica Rojas y Gaspar (2006), de la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos, que ayude a superar las inequidades económicas y sociales a las que se ven avocadas muchas instituciones educativas, razón por la cual los directivos de la región sean actores protagónicos de la transformación en la educación.

De esta manera, a través de este horizonte de sentido, de mirar más en el potencial humano del líder, que, en las condiciones socioeconómicas de los contextos en los que se desempeña, es desde donde se puede vislumbrar realmente las condiciones de posibilidad presentes en los contextos escolares donde el directivo vivencia los procesos de enseñanza, gestión y calidad presentes en las instituciones educativas, donde él a través de su liderazgo transformacional puede impulsar, apoyar y apalancar los cambios que la escuela rural necesita.

A continuación, se presenta de forma gráfica la síntesis de lo anteriormente planteado:

Figura 1.

Liderazgo transformacional



Fuente. Diseño propio de autores (2022).

2.4.3. Rawls y la teoría de la Justicia

Rawls (1971), a nivel de pensamiento se ubica en el liberalismo político, con una fuerte tendencia institucionalista y contractualista de carácter democrático (entendiéndose aquí el contrato social como el fundamento de integración social), posturas que lo llevan a poner en relevancia la importancia del consenso en la construcción de principios de justicia que orienten y faciliten la función de las “instituciones que integran la estructura básica de la sociedad” (p. 20) y la vida en sociedad.

Esto en oposición a las ideas imperantes en su época, que daban más relevancia al positivismo, neopositivismo y utilitarismo, situación que este gran intelectual empleará a su favor, mostrando la relevancia que tiene una nueva teoría contractual, basada en principios de

justicia. Más aun, cuando la propia sociedad en la que vive está marcada por grandes movilizaciones sociales en busca de mejores condiciones laborales, sociales, políticas y educativas más equitativas y justas, alejadas de la segregación racial, la estratificación y clasificación socioeconómica excluyente, imperante por aquellas épocas en los Estados Unidos y en otras naciones del mundo y que ha logrado permear a las sociedades contemporáneas a nivel global.

Rawls (1971) de manera semejante a sus antecesores, resalta la justicia como valor supremo que posibilita que los seres humanos tengan una inclinación por obrar de manera adecuada, dando a cada quien lo que le corresponde, pero adicional a esto, también la establece como principio moral que aplica para las instituciones que configuran la “estructura básica de la sociedad” (p.20), manifestando así que “la justicia es la primera virtud de las instituciones sociales, así como la verdad lo es de los sistemas de pensamiento” (p.17).

Para este pensador, la justicia no es una virtud más de las muchas que configuran al ser humano y da a las instituciones su razón de ser, sino que es un principio, es decir, deja de lado la noción de la justicia como simple guía que orienta el actuar y obrar humano y lo lleva hacia el establecimiento de normas, que tienen como finalidad potenciar el desarrollo del ser humano, para que este pueda vivir de manera justa, equitativa, cooperativa y armoniosa en sociedad.

No obstante, para que esto sea posible, para que la vida en sociedad sea viable, la justicia se debe convertir en un principio moral, el cual requiere del consenso de la sociedad. Rawls (1971), es consiente que no existe una única concepción o significado de la justicia que sea universal y unívoco para todas las sociedades humanas, o que se mantenga estático a lo largo del tiempo “las diversas concepciones de la justicia son el producto de diferentes nociones de

sociedad ante el trasfondo de opiniones acerca de las necesidades y oportunidades naturales de la vida humana” (p.23).

Si es consciente que a través del contrato social una sociedad sí puede disponer de un conjunto característico de principios que asignen derechos y deberes básicos, pues éstos “son los principios de la justicia social: lo que proporcionan un modo para asignar derechos y deberes en las instituciones básicas de la sociedad y definir la distribución apropiada de los beneficios y las cargas de la cooperación social” (Rawls, 1971, p.18), permitiendo ver que la justicia se transforma también en un ideal social.

Rawls (1971), al igual que otros contractualistas como Locke, Hobbes o Kant, reconoce que la historia de la humanidad se ha dividido en dos grandes momentos, el primero en el que la humanidad permanecía en estado de naturaleza y el segundo en el que las relaciones humanas se complejizan y se hace necesario entrar en un Estado contractual.

El ser humano, para poder seguir sobreviviendo como especie, ha tenido que renunciar a unos atributos y derechos particulares que tenía en el estado de naturaleza, y ha adquirido unos nuevos atributos y derechos que son socialmente reconocidos y protegidos tanto por la sociedad civil como por sus instituciones.

No obstante, para que el ser humano pudiera llegar a esa transición entre un derecho natural y uno social, ha tenido que pasar por diferentes etapas, muchas de ellas impuestos por la fuerza, el miedo y la dominación de los más fuertes sobre los más débiles, mientras que otras, han partido del pacto social como mecanismo de concertación para transitar de la ley natural a la ley civil; donde el individuo pasa a convertirse en ciudadano.

En este horizonte de sentido, es que podemos ver cómo Rawls (1971) se ubica en la línea contractual y es a partir de ella desde donde fundamenta su teoría de la justicia, teoría que parte

de una situación hipotética a partir de la cual plantea cuál sería el mecanismo para que exista una sociedad justa y cómo se podrían establecer los principios que deberían orientar la vida y convivencia de los seres humanos en sociedad.

Para ello, suscita la idea de la existencia de un grupo de individuos que se encuentran en estado o posición original de igualdad, a partir de la cual, de manera dialógica y consensual elegirán los principios de justicia que debe tener una sociedad, es decir establecen las bases de un principio de justicia como imparcialidad (Rawls, 1971).

Esta clase de justicia nace de la condición hipotética en la que ningún ciudadano “sabe cuál es su lugar en la sociedad, su posición, clase o estatus social, nadie sabe tampoco cuál es su suerte en la distribución de ventajas y capacidades naturales, su inteligencia, su fortaleza, etc.” (Rawls, 1971, p.25). De esta manera, el propósito que trae consigo esta condición es representar de alguna manera la igualdad que existe entre los seres humanos en cuanto a personas morales que son capaces de reconocer qué es bueno, qué es malo y, por ende, que tienen la capacidad de determinar qué es justo o injusto y qué es la justicia.

En la posición original, las personas y grupos sociales están en capacidad de hacer uso de la razón, el equilibrio reflexivo y los juicios maduros para poder emitir juicios y aceptar principios de justicia “los juicios maduros son simplemente aquellos emitidos en condiciones favorables para el ejercicio del sentido de justicia” (Rawls, 1971, p.57).

Para que sea posible dar a la sociedad principios de justicia, los seres humanos deben despojarse de las nociones y atributos que los configuran, es decir, se despojan de sus condiciones y nociones políticas, sociales, económicas, culturales, religiosas, étnicas, físicas, sexuales, psicológicas y demás, que les hagan pensar en obtener algún tipo de ventaja para sí mismos o para los que estén en sus mismas condiciones, esto quiere decir que “no conocen su

situación política o económica, ni el nivel de cultura y civilización que han sido capaces de alcanzar. Las personas en la posición original no tienen ninguna información respecto a qué generación pertenecen” (Rawls, 1971, p.134) entrando en un campo ontológico puro de concebirse como seres en cuanto seres, en cuanto como seres que existen, reflexionan y razonan.

Entonces, solamente a partir de ese estado puro de conciencia, es desde el cual se puede plantear principios de justicia, principios que lleven a tener una sociedad ordenada que funcione bien, “la intención de la posición original es establecer un procedimiento equitativo según el cual cualesquiera que sean los principios convenidos, éstos sean justos” (Rawls, 1971, p.135). Los principios que se establezcan deben ser tan claros y válidos para cualquier persona en cualquier contexto, momento, tiempo y lugar, que los pueda aplicar e interpretar sin ninguna clase de sesgo.

En este aspecto, el velo de ignorancia es una condición clave para que esto suceda, para asegurar no sólo que la información disponible es pertinente, sino que es en todo momento la misma (Rawls, 1971). Pero adicional a estas condiciones de claridad, validez y generalidad, los principios de justicia también deben asignar los derechos y deberes mínimos o básicos que debe tener los ciudadanos, así como determinar la división de las ventajas que se asignaran según la condición en la que se encuentre una persona.

En términos generales, se puede afirmar que la posición original y el velo de ignorancia son la base desde la cual un grupo de ciudadanos están en condiciones de establecer los principios que deben orientar la función de las instituciones que configuran la estructura básica de la sociedad en un Estado democrático y las relaciones sociales del ser humano como ciudadano consigo mismo y con sus semejantes.

A partir de estas condiciones es que Rawls establece los principios de justicia que deben orientar a las sociedades, siendo los siguientes: principio de libertad y principio de igualdad liberal (Rawls, 1971). Inicialmente, estos principios deben estar a disposición de la estructura básica de la sociedad, es decir, de las instituciones sociales que promuevan la cooperación entre los seres humanos.

Dichas instituciones pueden ser un objeto de carácter abstracto o real, en el que se establece una forma de conducta expresada mediante un sistema público de reglas y normas donde “el carácter público de las reglas de una institución asegura que quienes participan en ella sepan qué limitaciones de conducta pueden esperar unas de otras y qué acciones son prescindibles” (Rawls, 1971, p. 63).

Es decir, que los ciudadanos reconocen cual es la asignación de derechos y deberes que tienen en una sociedad contractual, así como, el conocimiento del papel del Estado y las instituciones en la distribución de ventajas económicas y sociales a partir de las condiciones de justicia establecidas. De igual manera, tiene presente las sanciones a las que haya lugar frente a su desacato, omisión o vulneración.

2.4.3.1 Primer principio o principio de libertad. Es el principio fundamental de la teoría de la justicia y se considera que ningún otro principio está sobre él. Este principio sostiene que “cada persona ha de tener un derecho igual al esquema más extenso de libertades básicas que sea compatible con un esquema semejante de libertades para todos” (Rawls, 1971, p. 280). Es decir, todos los ciudadanos pueden gozar de una cantidad de libertades sin que su ejercicio esté supeditado a la condición política, social, económica, religiosa, étnica, de género o de otras particularidades propias de los seres humanos o asignadas por las estructuras sociales acorde a la

complejidad de cada grupo social humano; sino que antes bien, aplica para todos los ciudadanos sin ningún sesgo, salvo los que provengan cuando hay algún desacato de las normas.

Las instituciones que configuran la estructura básica de la sociedad deben procurar el respeto, aceptación y ejercicio de aplicación de las libertades y de manera especial de aquellas que se consideran básicas, como lo son la libertad política, las libertades, la formación de la conciencia, los derechos individuales, todos enmarcados en lo que se entiende por Estado de Derecho (Rawls, 1971). Ahora bien, todas las libertades ciudadanas tienen que ser idénticas para cada miembro que integra la sociedad, por lo cual afirma el autor que la libertad sólo puede ser restringida en favor de la libertad en sí misma.

La libertad es el atributo de la justicia que permite que los ciudadanos se integren a la sociedad y a sus estructuras básicas, permite la autorrealización del individuo en su ser individual y en su ser social, entendiendo que la libertad va hasta donde las acciones que se emprenden no perjudican a otros o atentan contra la integridad y libertades de esos otros, de las instituciones o de uno mismo.

La libertad abre el espacio para la creatividad, propicia los escenarios posibles donde la sociedad se realiza y se transforma. Donde se desarrolla la autonomía, donde se llega a lo que Kant (1785) denomina la mayoría de edad, estado en el que el ser humano es capaz de “servirse de su propio entendimiento” (p.25), haciéndose cargo y responsable de sus acciones u omisiones, pero también se adquiere la conciencia de la responsabilidad con el otro, con los otros, con el mundo en el que se habita.

2.4.3.2. Segundo principio de igualdad liberal. Como se dijo anteriormente, este segundo principio está supeditado al cumplimiento del primer principio que es inalienable e intransferible y se centra en que “las desigualdades económicas y sociales han de ser

estructuradas” (Rawls, 1971, p. 280). En este principio, hay un claro reconocimiento de la existencia de las desigualdades sociales, desigualdades que inicialmente son producto del azar natural y que no dependen de la injerencia humana pues hace referencia a los atributos físicos y mentales con las que nacen algunas personas y que les hacen estar en ventaja con respecto a otros individuos en la sociedad.

También, se encuentran aquellas que por el azar social han logrado desde su nacimiento estar en una condición económica y social favorable, que los pone en condición de ventaja frente a otros menos favorecidos. Situaciones que de antemano no se deben entender como situaciones o estados de injusticia sino como simples situaciones de índole natural.

Ante estas situaciones del azar, que como se dijo, no son inherentes al accionar humano, una sociedad bien ordenada que se rija por principios de justicia debe procurar que todos los individuos puedan acceder en igualdad de condiciones y oportunidades, por mérito e idoneidad a todos los beneficios que la sociedad a través de las estructuras básicas le pueda brindar, permitiendo que las desigualdades en las que se encuentra una persona o grupo social, puedan ser superadas a través de estrategias de compensación que ayuden a los menos favorecidos de la sociedad a superar las inequidades y donde los más favorecidos a través de su obrar como ciudadanos, profesionales, trabajadores, sujetos políticos y servidores públicos, pueden adicional a mejorar sus condiciones favorables económicas, sociales, culturales y educativas ayudar a los que por las contingencias naturales y sociales se encuentran en situaciones de desventaja.

Para Rawls (1971) las desigualdades de nacimiento y de dotes naturales con habilidades y cualidades que se encuentran por debajo de lo que socialmente se establece como normal, son inmerecidas. No obstante, es deber de la sociedad buscar que estas carencias y deficiencias sean

recompensadas o equilibradas. La sociedad, a través de su estructura básica y de un principio de compensación, ha de procurar que los menos aventajados de la sociedad, puedan contar con una mayor atención que los lleve a equilibrar su participación e incidencia en la sociedad. “La idea es compensar las desventajas contingentes en dirección a la igualdad. Conforme a este principio podrían aplicarse mayores recursos para la educación” (Rawls, 1971, p. 103).

De alguna manera, a través de este principio de justicia se espera que todos los seres humanos puedan, gradual y sinérgicamente, alcanzar mejores niveles de bienestar, que los impulsen a ser personas que obren con principios de justicia y que participen en la sociedad a través de las diferentes instituciones, las cuales también deben garantizar un trato justo y equitativo, en el que los ciudadanos estén en condiciones de aceptar las normas, los deberes y derechos que estas piden, para poder cooperar en una sociedad que sea realmente democrática y pluralista, que procure el bienestar para todos sus ciudadanos, en el que la igualdad de oportunidades también permita el reconocimiento, aceptación y respeto de la diferencia.

De esta manera, se puede inferir, con Rawls, “que los dos principios son equivalentes al considerar la distribución de capacidades naturales, en algunos aspectos, como una ventaja colectiva, haciendo que los más afortunados sólo se beneficien ayudando a los menos favorecidos” (p. 172). Situación que trata de equilibrar y disminuir las diferencias de oportunidades y calidad de vida que pueden existir en la sociedad y en la que los dos principios de justicia establecidos reflejan en la estructura básica de la sociedad y en el actuar individual, el deseo que tienen los seres humanos de no tratarse como medios para la consecución de beneficios particulares y egoístas, sino como” fines en sí mismos” (Kant, 1785, p.137). De alguna manera, se puede asumir con esto que, la mejora en la calidad de vida de un ciudadano implica la mejora de toda la sociedad.

A partir de estas concepciones sobre qué es la justicia y cuáles son los principios de justicia que orientan la vida en sociedad, es que se puede ver la incidencia que estos postulados tienen el quehacer educativo de los docentes y directivos docentes, pues a éstos, no sólo se les concibe como sujetos políticos con capacidad de agencia, como ciudadanos que por sus conocimientos, habilidades y destrezas se encuentran en situación de ventaja frente a los menos favorecidos, sino que se conciben como parte fundamental del engranaje de la estructura básica de la sociedad, ya que es desde las instituciones educativas, desde el quehacer pedagógico y educativo donde una sociedad forma a los ciudadanos que el Estado necesita.

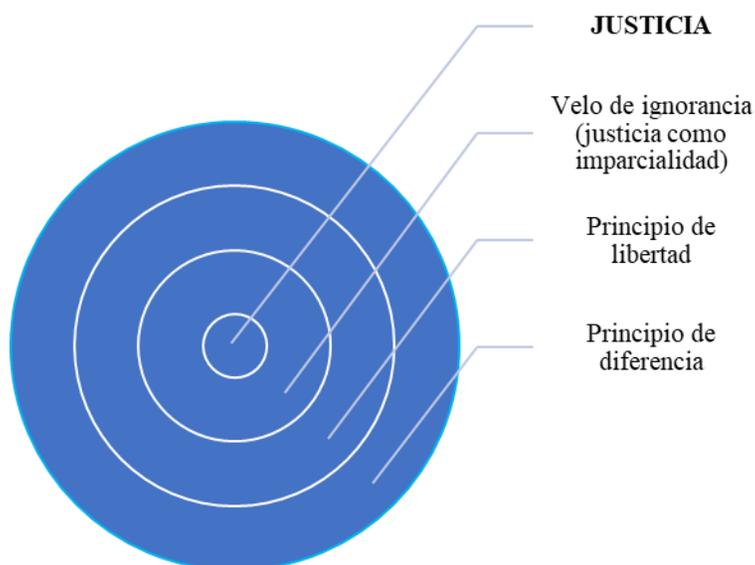
Vista así, de alguna manera la escuela se convierte en una microestructura de la razón de ser de un Estado, donde se busca que los ciudadanos se formen y se realicen, donde adquieran las herramientas para contribuir al desarrollo, bienestar y mejora en la calidad de vida de sí mismos y de la sociedad en general, razón por la cual, se requiere maestros y directivos que sean líderes transformadores o transformacionales, que en su ejercicio cotidiano puedan reflejar decisiones, acciones y actitudes de justicia que permitan ver a las instituciones educativas y a sus integrantes como esa estructura básica de la sociedad que busca compensar a los ciudadanos, dándoles herramientas, conocimientos, espacios de participación y de creación para que puedan realizarse de manera integral.

Las instituciones educativas son estructuras vivientes que enseñan a ejercer la libertad, la justicia y la equidad, que abren espacios de construcción y transformación de los seres humanos y de la sociedad, mostrando que sí es posible tener sociedades que ayuden a la autorrealización de los seres humanos a través de principios de justicia que sean asequibles para todos.

Lo anteriormente planteado se sintetiza de forma gráfica y se presenta a continuación:

Figura 2

Justicia en Rawls



Fuente. Diseño propio de autores (2022).

2.4.4. La moral kantiana

Kant (1785) al igual que Rawls (1971), ve en la libertad y en el uso de la razón los atributos esenciales que configuran la existencia del ser humano y que le dan el fundamento para que este se pueda desarrollar de manera individual y social. Al vivir en sociedad, los seres humanos adquieren conciencia plena de quienes son, cuáles son sus libertades, derechos, deberes y prohibiciones.

No obstante, esta aceptación de deberes y prohibiciones para los seres humanos consigo mismo y con los demás no ha sido fácil, por el contrario, ha requerido un ejercicio racional continuo de procesamiento y autorreflexión que le lleve a comprender y aceptar los códigos y las reglas morales que deben existir en una sociedad para que esta pueda funcionar de manera pertinente y adecuada, que permita a las personas su realización individual pero también su configuración como sujetos políticos y sociales.

Kant (1785) parte de la noción que los seres humanos son libres y que tienen la autonomía para obrar. La moral existente hasta su época, no daba vía libre para que el hombre en su cotidianidad pudiera hacer un ejercicio real y racional de su libertad y autonomía; por el contrario le había condicionado a abrigarse bajo esquemas materiales (ética material) y emotivos (éticas emotivas) que buscan orientar el accionar humano hacia unos presupuestos teleológicos al estilo de la ética y moral aristotélica, encaminada hacia la consecución de unos fines y de manera especial de la felicidad; como si la vida sólo se centrara en el establecimiento y consecución de un *telos*, el cual muchas veces, según el propósito individual que se tenga se puede tornar egoísta, individualista y utilitarista.

Al estar todo determinado (ir siempre en búsqueda de la consecución de un fin) el ser humano se ve restringido en sus libertades y su autonomía, pues son los otros los que indican como se debe obrar para obtener ese *telos* que conduzca hacia la felicidad, desdibujándose de esta manera los atributos esenciales que tiene el ser humano en su libertad y autonomía, cayendo en el engaño de vivir para buscar ser feliz.

Esto en cuanto a esas nociones de ética material, aunque también en ocasiones el obrar moral y ético se vuelve más emotivo al estilo de pensadores como San Agustín y Hume, quienes se apoyan en la empatía y en los sentimientos como fundamentos para el obrar ético y moral del ser humano, de esta manera no es la razón ni el razonamiento lo que determina el accionar humano sino los sentimientos, tornándose en situaciones y principios subjetivos, motivados por afecciones que no siempre pueden servir de base para leyes morales de carácter universal, aplicables en cualquier circunstancia, tiempo y lugar.

Kant (1785) ve que estas posturas éticas y morales que han servido como base de la convivencia y la interacción social, requieren unos imperativos o principios más sólidos y

racionales, que surjan más del uso de la razón y los buenos juicios, en un sentido que estos sean apriorísticos, donde el ser humano sea capaz de servirse de su propia razón y su propio entendimiento, los cuales a su vez le permitan saber cómo debe obrar o qué debe hacer, acorde con las diferentes situaciones que la vida en su cotidianidad y complejidad le presente, actuando desde la racionalidad, la libertad y la autonomía, sin seguir ciegamente y acríticamente dispositivos, reglamentos y leyes que no siempre comprende, reconoce y comparte.

Kant (1785) no busca hacer tratados ni dar lineamientos rígidos al estilo de instructivos sobre los principios morales que ha de tener las sociedades y los seres humanos, sino que plantea el imperativo categórico como guía básica para el obrar bien acorde al deber ser, es decir mediante disposiciones dadas por la razón, se dan los principios objetivos. De esta manera, “el imperativo categórico sería el que representaría una acción como objetivamente necesaria por sí misma, sin referencia a ningún otro fin” (p.114).

Ahora bien, este imperativo categórico estaría compuesto por máximas, las cuales a través del uso de la razón y la reflexión crítica a la que puede llegar el ser humano, permiten demostrar su viabilidad en cualquier tiempo y contexto. De esta manera, busca mostrar que la determinación moral frente a un hecho o situación la da cada persona desde su racionalidad, autonomía, libertad y buena voluntad, la cual consiste en la posibilidad que tiene el ser humano de elegir sólo lo que la razón reconoce (Kant, 1785).

En un primer momento, como aspecto para tener en cuenta en la formulación de un imperativo categórico o en la enunciación de una ley moral que el ser humano y la sociedad quiera establecer, se debe partir de la noción que se debe “obrar sólo según aquella máxima por la cual puedas querer que al mismo tiempo se convierta en una ley universal” (Kant, 1785, p. 112). Esto implica, que debe ser una ley aplicable para todos los seres racionales en cualquier

parte, tiempo y lugar, en la que desde su ser libre y autónomo cada ser humano o racional esté dispuesto a seguirla y aceptarla.

A continuación, Kant (1785) también plantea otra parte del imperativo donde sugiere que los seres racionales pueden “obrar como si la máxima de tu acción pudiera convertirse por tu voluntad en una ley universal de la naturaleza” (p. 112). En esta parte de la elaboración del imperativo categórico, el filósofo no sólo recurre al uso de la razón de los seres humanos, sino que también apela a su buena voluntad donde el hombre en sociedad adquiere unos deberes para consigo mismo, para con los otros y para el mundo en el que habita, deberes que no asume como carga e imposición sino como una opción producto de su raciocinio, buena voluntad, autonomía y libertad.

A estas particularidades esenciales para la fundamentación de una ley moral, Kant (1785) le adiciona a la máxima: “obra de tal modo que uses a la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre al mismo tiempo como fin y nunca simplemente como medio” (p. 139), situación que hace que el imperativo moral kantiano refuerce un verdadero ideal humanista, donde los seres humanos aprendamos a vernos y tratarnos como iguales, como seres humanos que tienen dignidad, a los que no se les debe usar para alcanzar metas, ideales o fines; sino como esos otros con los que me construyo, me formo, me transformo, convivo y me realizo. Situación que implica para cada ser humano un deber de cuidado y protección para con el otro, los otros, la naturaleza, el mundo, la vida y la humanidad.

Ser sujetos morales que se guían por la razón, implica un reconocimiento de la propia dignidad, nuestra voluntad, libertad y autonomía, desde el reconocimiento de esos atributos desde el rostro del otro, desde el ser del otro. Un rostro y un ser que no me son ajenos ni desconocidos y en los cuales soy capaz de reconocer mi ser y mi reflejo y a su vez el rostro y ser

del otro, de esos otros. La ética y moral kantiana está basada en el deber, visto desde la responsabilidad y la dignidad, no desde la imposición u obligación.

2.4.5. El sujeto político

Como se había mencionado desde las posturas de Rawls (1971) y Kant (1785) los seres humanos no se caracterizan por su carácter individual, sino que se hacen, configuran, realizan y construyen a partir de las relaciones sociales que se establecen con los otros, con las estructuras y organizaciones sociales.

Son los otros, los que nos permiten configurarnos como seres particulares, pero también como seres sociales, como seres colectivos, poseedores de cualidades, virtudes, derechos y deberes, lo cual los lleva, a su vez, a asumirse de una manera particular en relación con los otros seres, no solo como seres en cuanto a seres, al estilo heideggeriano, sino como seres políticos.

Para Arendt (1997) “la política trata del estar juntos los unos con los otros” (p.44) y es a partir de esta noción de que la “política nace entre los hombres” (p. 45), en ese constante estar los unos con los otros, es que se empieza a ver la necesidad que el ser humano tenga una participación e injerencia más activa en la sociedad, pasando de ser un simple ciudadano que conoce y vivencia las normas que la sociedad en la que se desenvuelve le brinda y empieza a través de su obrar y de su ser a intervenir de una manera más activa, innovadora y propositiva en la transformación que la sociedad en la que vive requiere.

Por ende y de acuerdo con Velázquez (2015), se considera pertinente comprender en esta investigación “por sujeto político a aquel agente o actor susceptible o capaz no sólo de intervenir en el plano de lo político, sino también apto para gestarlo” (Velázquez, 2015, p. 86). El sujeto político, por consiguiente, se transforma en ese ciudadano capaz de concebirse de manera

complementaria entre su ser particular, privado e individual y su ser social, solidario y colectivo, situaciones que lo llevan a que “asuma una actitud reflexiva sobre su condición de ser político” (Arias y Villota, 2007, p.41), asumiéndose como un ser que tiene conciencia frente al rol que debe desempeñar como ciudadano que vive en una comunidad social y política que requiere de su participación e injerencia.

Este sujeto político se debe proyectar como un individuo constructor de su propia realidad, como agente de cambio y transformación, que debe tener la capacidad operativa, moral e intelectual de reconocer la responsabilidad que tiene con los otros, con las otras ciudadanías y de contribuir a la transformación de la sociedad.

Solamente, en la medida que los ciudadanos dejen de concebirse como sujetos de derechos y de deberes y pasen a percibirse también como sujetos políticos, las comunidades empezaran su transformación hacia la consecución de sociedades más humanas, democráticas, incluyentes y justas. En este sentido, cabe resaltar que la educación es la herramienta que puede darle distintas soluciones a las problemáticas de la sociedad (política, económica, ambiental, etc.), a su vez esta tiene como objetivo orientar al sujeto político para que éste pueda ejercer crítica y libremente su rol dentro de cualquier escenario (local o global), y proponer soluciones a través de políticas públicas basadas en la justicia.

Siendo consecuentes con lo expuesto anteriormente, desde el pensamiento de Arendt (1997) es obligación del sujeto político reconocer las problemáticas de la educación en su contexto (desigualdad, prejuicios, escases de material, etc.) y trazar unas líneas de acción para una positiva solución, así como fortalecer el trabajo y las relaciones de cooperación en la sociedad.

3. Diseño Metodológico

3.1. Paradigma de Investigación

La investigación se encuentra enmarcada, dadas sus características, en el paradigma hermenéutico, pues se busca “estudiar las cosas en su entorno natural intentando dar sentido a los fenómenos o interpretarlos desde el punto de vista de los significados que les dan las personas” (Flick, 2015, p.20).

Junto a esto, es importante resaltar que el paradigma hermenéutico es propio o característico de las humanidades, y para este caso, de un análisis de corte educativo, propende hacia la interpretación del accionar de la población que conforma el estudio, de sus sentimientos y pensamientos, tal como se vivencian en su cotidianidad, es decir, se busca una comprensión de su realidad.

En este mismo sentido, Stake (1999) sostiene que la comprensión de una realidad “está unida también a la intencionalidad, de una forma que no lo está la explicación. Se comprenden los objetivos los propósitos de un agente, el significado de un signo o de un símbolo, la relevancia de una institución social” (p. 48).

3.2. Enfoque de investigación

El presente proyecto de investigación se ubicó dentro del enfoque de investigación cualitativa, que se caracteriza por “ser una actividad situada que localiza al observador en el mundo” (Flick, 2015, p.20) y que le permite “comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández et al.,2014, p.358).

Este enfoque de investigación se basa más en una lógica y proceso inductivo donde se explora y describe el fenómeno investigado, para luego generar perspectivas teóricas, es decir que parten de lo particular y gradualmente se va dirigiendo a lo general. Para Stake (1999), la indagación cualitativa se distingue por su acento en el “trato holístico de los fenómenos, la epistemología del investigador cualitativo es existencial y (no determinista) constructivista” (p. 47), lo que quiere decir que, para la comprensión de las realidades, se deben tener en cuenta los diversos contextos de la problemática y la población.

3.3. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo exploratoria, dado que busca entender, explicar y comprender cómo el liderazgo transformacional ejercido por los directivos rurales de las dos instituciones objeto de estudio, a través de sus prácticas pedagógicas y de gestión inciden en la calidad educativa.

Es importante señalar que este tipo de investigación “sirve para ejercitarse en las técnicas de documentación, familiarizarse con la literatura bibliográfica, hemerográfica y documental, sobre las cuales se elabora los trabajos científicos como las monografías, ensayos, tesis y artículos científicos” (Esteban, 2018, p.2), por lo que pretende analizar cómo se ha evidenciado la problemática, a partir del análisis de antecedentes, que para el caso particular del liderazgo transformacional, la revisión documental de antecedentes evidenció que es una temática trabajada en estudios para educación superior y poco explorada en la educación básica y media.

Se puntualiza, además, que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay

guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas, (Hernández et al.,2014, p.91).

3.4. Método de Investigación

Como parte del método de investigación, se ubica en el estudio de caso. En este método, tal como lo indica Stake (1999), el cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. En este tipo de diseño se busca tomar un caso particular buscando conocerlo bien o a profundidad y no parcialmente, pues se busca “el detalle de la interacción con sus contextos. El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p. 20).

Este tipo de investigación es pertinente, pues permite abordar el liderazgo transformacional de los directivos docentes de las dos instituciones rurales de una manera particular, comprendiendo las dinámicas específicas de cada una de ellas, sin querer generalizar sino antes bien comprendiendo a profundidad como se dan estos procesos en dicho contexto.

3.5. Fases de Investigación

El proyecto de investigación se desarrollará en tres etapas: categorización, recolección de datos y análisis, las cuales se encaminan a analizar el papel del liderazgo transformacional en los directivos docentes rurales para fortalecer la calidad educativa en dos escuelas de Colombia.

Para ello se indaga cómo se ha dado procesos de liderazgo transformacional por parte de los directivos en la Institución Educativa Departamental de Sabanas (Magdalena) y la Institución Educativa Francisco Torres León- Puente Amarillo (Restrepo/Meta), determinando cómo estas acciones han incidido en la calidad educativa rural, por medio de las siguientes fases:

Tabla 1.*Fases de la Investigación*

Fase	Nombre	Actividades
1.	Fase teórica	Diseño de planteamiento del problema. Revisión de literatura Revisión de antecedentes de investigación. Construcción de marcos de referencia. Construcción de diseño metodológico
2	Trabajo de campo	Diseño de instrumentos Validación de instrumentos Aplicación de instrumentos
3	Análisis	Presentación de resultados. Análisis de resultados Contrastación teórica. Conclusiones Recomendaciones

Fuente. Diseño propio de autores (2022), con base en planteamientos de Castro (2010).

3.6. Población y Muestra

Según Hernández et al (2014), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 65). En este sentido, la muestra se encuentra conformada por la comunidad educativa de la Institución Educativa Departamental de Sabanas (Magdalena) y la Institución Educativa Francisco Torres León- Puente Amarillo (Restrepo/Meta).

En cuanto a la muestra, “es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población o colectivo, partiendo de la fracción de la población considerada” (Tamayo, 2003, p. 115). Así, la muestra está conformada por los directivos docentes de ambas instituciones, de la siguiente manera: dos rectores, cuatro coordinadores, cuatro docentes, dos estudiantes que contaron

con su debido consentimiento por parte de sus acudientes (ver anexo 3) y cuatro padres de familias, para un total de 16 sujetos participantes.

La muestra de la investigación se detalla a continuación:

Tabla 2

Muestra de participantes

Muestra de participantes	Cantidad
Rectores	2
Coordinadores de convivencia	2
Coordinadores académicos	2
Docentes de primaria	2
Docentes de secundaria	2
Padres de familia primaria	2
Padres de familia secundaria	2
Estudiantes (personeros estudiantiles)	2
Total	16

Fuente. Diseño propio de autores (2022).

3.7. Fuentes y técnicas de recolección de información

3.7.1 Fuentes primarias

La investigación empleo fuentes primarias, que fueron aquellas que permitieron recopilar información de forma directa. Para las fuentes primarias, se utilizaron las técnicas de grupo focal y entrevista semiestructurada.

3.7.1.1. Grupo focal. Esta técnica se emplea para generar en un grupo un espacio de reflexión, que les permita aportar en torno a un tema que le es cercano, y permitirá obtener resultados claros y concretos (Buss et al, 2013). Para la presente investigación, el grupo focal revistió una gran importancia, pues permitió hablar con miembros de la comunidad educativa en torno a la importancia del liderazgo como factor que impulsa la calidad educativa, más aún en contextos que históricamente han sido considerados vulnerables, con poca capacidad de

incidencia en la sociedad debido a su con baja calidad y poca pertinencia en los saberes que se imparte en relación con el mundo académico y laboral.

De igual manera, como lo indica Barbour (2013) los grupos focales encajan con las investigaciones cualitativas, pues permiten conocer lo que piensan los participantes frente a las diferentes cuestiones que se abordan. El grupo focal es un gran caleidoscopio a través del cual los investigadores pueden ver otros horizontes de sentido, nuevos, símbolos, nuevos significados y significantes, nuevas percepciones que le permitan a los investigadores tener un espectro más de análisis a partir de la mirada y el sentir de otros sujetos, pues “si se utilizan al máximo rendimiento, tienen el potencial de trascender la meta más limitada de proporcionar descripciones y pueden proveer de explicaciones, siempre que se presente la debida atención a la planificación y el diseño de la investigación” (p. 68).

De este modo, se realizó el diseño como instrumento una guía de grupo focal (ver anexo 1), con 10 preguntas divididas en cuatro componentes: preguntas sobre ruralidad, preguntas sobre calidad educativa, preguntas sobre liderazgo y preguntas sobre sujeto político. Con este instrumento se pretendía identificar las percepciones que tienen los estudiantes, docentes y padres de familia sobre el quehacer de los directivos docentes rurales en aspectos relacionados con el liderazgo y la calidad educativa.

La información de los participantes del grupo focal se detalla a continuación:

Tabla 3*Participantes grupo focal*

Cargo	Etiqueta	Institución educativa
Docente primaria	Docente 1	I.E. Departamental Sabanas
Docente secundaria	Docente 2	I.E. Departamental Sabanas
Docente primaria	Docente 3	I.E. Francisco Torres León
Docente secundaria	Docente 4	I.E. Francisco Torres León
Padre de familia primaria	Padre 1	I.E. Departamental Sabanas
Padre de familia secundaria	Padre 2	I.E. Departamental Sabanas
Padre de familia primaria	Padre 3	I.E. Francisco Torres León
Padre de familia secundaria	Padre 4	I.E. Francisco Torres León
Estudiante	Estudiante 1	I.E. Departamental Sabanas
Estudiante	Estudiante 2	I.E. Francisco Torres León

Fuente. Diseño propio de autores (2022).

El grupo focal se convocó a través de la Plataforma Zoom dada la distancia geográfica de las dos instituciones educativas. Se llevó a cabo el día 28 de julio de 2022 y su duración fue de 95 minutos. Dadas las restricciones de la plataforma sólo se tomó registro en audio.

Del grupo focal se puede decir que fue un grupo muy receptivo, colaborador, hicieron sus aportes de manera ordenada solicitando la palabra levantando la mano. Estuvieron muy prestos a colaborar aun cuando las fallas en la conectividad trataron de interferir.

3.7.1.2. Entrevista semiestructurada. La entrevista semi estructurada reviste una gran importancia para la presente investigación, ya que permitió un acercamiento a la comunidad, de forma que el entrevistador percibía actitudes, discursos y diálogos que aportaran a reconocer el papel de los directivos docentes en el ejercicio del liderazgo y de mejora de diferentes procesos educativos que incidan en la calidad educativa rural. Por este motivo, se escogió esta técnica, pues permitió un diálogo abierto y una conversación a partir de unos ítems puntuales, pero con posibilidad de flexibilizarse (Troncoso y Amaya, 2017).

A partir de esta técnica, se diseñó como instrumento un guion de entrevista (ver anexo 2), el cual tuvo como objetivo identificar las percepciones que tienen los directivos docentes rurales sobre su rol en estos contextos y su relación con el liderazgo y la calidad educativa. El guion de entrevista contó con 21 preguntas divididas, igualmente, en cuatro componentes: preguntas sobre ruralidad, preguntas sobre calidad educativa, preguntas sobre liderazgo y preguntas sobre sujeto político.

Frente a la implementación de la entrevista (anexo 2), se aplicó a dos (2) rectores y cuatro (4) coordinadores. Se tuvo en cuenta la situación y el momento de cada entrevistado para flexibilizar el interrogatorio, por lo cual se posibilitó la profundización de algunos temas con dos (2) rectores y cuatro (4) coordinadores, quienes demostraron su interés para colaborar con información pertinente para enriquecer el estudio.

3.7.2. Fuentes secundarias

Por fuentes secundarias se entienden aquellas que ofrecen a los investigadores un cúmulo de información elaborada previamente, que, para esta investigación, estuvo conformada por los documentos institucionales, información disponible en internet que permitió la revisión de bibliografía, como lo son las tesis de grado, artículos de revistas, libros, etc.

Entre estas fuentes se destaca la información obtenida del manual de funciones según los decretos 2277 de 1979 y el decreto 1278 de 2002, emanados por el Ministerio de Educación Nacional y el nuevo Manual de Funciones y Competencias según la Resolución N°09317 del 06 de mayo de 2016, donde se indica cuáles son las funciones de los directivos docentes, entre otros documentos.

3.8. Validación de instrumentos

La validación de instrumentos es un proceso mediante el cual un experto en materia de investigación y educativa en este caso, realiza la revisión de los instrumentos diseñados por parte de los investigadores, atendiendo a criterio de validez, coherencia y confiabilidad. Así, en esta investigación, los instrumentos fueron presentados a dos profesionales en educación, docentes de instituciones de educación superior y de instituciones de educación básica.

Se contó con la participación del docente de la Escuela Superior de Administración Pública, Michel Francesco Sierra Navarro, quien es Magister en Educación, Especialista en Estudios Político-Económicos y Licenciado en Filosofía. Igualmente, la docente de la Corporación Universitaria Reformada, Merlis Cecilia Caicedo Muñoz, Magister en Educación y Licenciada en Español y Literatura, quienes realizaron sus aportes frente a los instrumentos y dieron su validación de los mismos (ver anexo 4).

3.9. Técnica de análisis de información

Para poder analizar el papel del liderazgo transformacional en los directivos docentes rurales para fortalecer la calidad educativa en dos escuelas de Colombia, se empleó la técnica de análisis de contenido con codificación inductiva a partir de los testimonios de los directivos docentes y los testimonios dados por el grupo focal, tomando fragmentos claves de cada testimonio (analizando párrafos, oraciones y palabras), para poder determinar las categorías más frecuentes y relevantes.

El análisis de contenido resulta pertinente para la investigación, pues “permite levantar un inventario de repertorios culturales y comunicativos, estableciendo, en primer lugar, taxonomías y tipicidades, desde las que proceder a la identificación de concurrencias,

covariaciones y pautas estructurales con las que categorizar los fenómenos” (Sánchez et al., 2002, p.7), es decir, se analizan los información resultante de los instrumentos, permitiendo comprender de una manera holística cuál es la incidencia del liderazgo transformacional en la calidad educativa que se da en instituciones educativas públicas de carácter rural.

4. Análisis de Resultados

4.1. Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados del trabajo de campo realizado con la aplicación de técnicas e instrumentos para recolectar información. Los datos obtenidos se interpretan, para lo cual se utiliza como técnica o herramienta la triangulación, en la cual interviene la información recolectada que se contrasta con los planteamientos teóricos que maneja la investigación y el análisis personal de los investigadores en función de las variables del estudio. Esta articulación y combinación de fuentes facilita la validación de los datos obtenidos.

4.1.1. Grupo Focal

A continuación, se presentan los resultados por medio de la siguiente matriz, en la cual se mencionan los principales hallazgos arrojados en la aplicación del instrumento por medio de una reducción de información, que surge de la transcripción de grupo focal (anexo 5). Los resultados se presentan por categorías: ruralidad, calidad educativa, liderazgo y finalmente sujeto político.

Tabla 4

Matriz de presentación de resultados. Grupo Focal

Categorías	Hallazgos Docentes	Hallazgos padres de familia	Hallazgos Estudiantes
	Desde su vivencia como (estudiante, padre o docente -según sea el caso-): ¿cuáles consideran que son los retos que enfrenta actualmente la educación rural?		
	Los docentes consideran que los principales retos están en mejorar la calidad de vida de los habitantes de las zonas rurales. Ven necesario acercar la conectividad y la tecnología al sector	Los padres de familia están de acuerdo que el mayor reto está en darle más poder a la zona rural desde el tema de una mirada de desarrollo territorial. Se debe potenciar más las capacidades de los niños, niñas y jóvenes del territorio. De igual manera, se les	Los estudiantes consideran que con el esfuerzo que están haciendo los maestros la calidad de la educación que reciben día a día va mejorando y destacan que a través de la lúdica y

Ruralidad

educativo para poder ir de esta manera disminuyendo la brecha con la educación urbana; situación que también debería ser considerada en las pruebas censales. También consideran que se debe fortalecer la educación rural desde el potencial que tenga cada territorio buscando implementar de manera real los acuerdos de paz, pero desde un enfoque diferencial territorial.

debe permitir a través de la educación que reciben reconocer su entorno, trabajar en él y construir desde ahí, para ellos mismos. Buscando entender la importancia de la educación y del porque ir a la escuela. Otro reto está en poder brindarles las herramientas necesarias para que no se vean obligados a abandonar sus territorios, que se pueda generar fuentes de empleo, desarrollo y arraigo.

la forma como los maestros enseñan se aprende a ser mejores personas no sólo en el ámbito educativo sino en todos los espacios sociales.

Acorde a su experiencia como integrantes de una I.E. Rural ¿cómo visualiza en un futuro, la educación en la institución educativa a la que pertenece?, ¿cómo visualiza en un futuro, la educación en su territorio?, ¿cómo visualiza en un futuro la educación en su institución?

Los docentes tienen una percepción muy positiva de la educación rural viéndola con pertinencia frente a las necesidades del contexto, aprovechando el potencial social, cultural y ambiental que este tiene. Consideran que se debe avanzar en la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades en los niños y jóvenes para que puedan salir adelante y tener una mejor calidad de vida. Se ve la educación rural como eje de transformación social de los territorios, brindando soluciones y nuevas posibilidades a través de proyectos productivos pertinentes y actualizados.

Para los padres la educación que se está dando en las instituciones es buena, sin embargo, consideran que puede mejorar, pero esto depende de que el Estado a través de políticas públicas ayude a su transformación. También depende del apoyo que ellos y la comunidad puedan brindar para que los proyectos educativos se lleven a cabo. La educación rural tiene el potencial de mostrar otras formas de enseñar, de aprender y de convivir con los demás y con la naturaleza. Potencial que debe ser aprovechado y que se puede convertir en un modelo y referente a seguir.

Los estudiantes consideran que los docentes y los directivos docentes siempre buscan la manera de dar clases de manera lúdica, pero rescatan que más que llenarlos de saberes buscan que ellos sean mejores personas tanto dentro como fuera de la institución.

Desde su experiencia como estudiante, padre o docente -según sea el caso ¿Considera que la formación académica y en convivencia dada en la institución aporta al desarrollo social, económico y cultural de su territorio? ¿De qué manera?

Los docentes consideran que están en la obligación no solo de formar al estudiante

Para los padres el colegio está aportando a la formación humana de los niños y jóvenes. Les está mostrando la realidad política,

Los estudiantes consideran que la formación humana recibida en las dos

académicamente sino en la parte humana como persona. También consideran, que todas las instituciones educativas y en sí en la escuela se debe enseñar a leer el contexto, leer el entorno para así poder trabajar en él transformándolo y aprovechándolo en beneficio de todos.

Es importante la convivencia. Hay que tratar de convivir mejor fortaleciendo la dignidad humana.

social y ambiental del territorio, y es a partir de esta formación humana que los estudiantes pueden comprender mejor el mundo que los rodea. Para ellos el éxito de la educación brindada radica en darles valor como sujetos y no sólo verlos como seres académicos.

instituciones les ha permitido comprender más su realidad. Piensan que la educación recibida aporta al desarrollo social por todo el trabajo que se está haciendo. También ven que está aportando al desarrollo social en la comunidad y en todos los lugares en los que impacta a través de los proyectos educativos, ambientales y culturales que se llevan a cabo y que buscan generar identidad y arraigo.

La educación va desde el formar como seres humanos, hasta formar como seres que realmente han de aportarle a la sociedad.

¿En qué aspectos dentro y fuera de su institución identifica que hay calidad educativa?

Calidad Educativa

Para los maestros la calidad educativa se vivencia en el reconocimiento que tiene la institución en diferentes espacios. Se evidencia en los procesos internos de mejora que se llevan a cabo en las instituciones, en la formulación de proyectos acorde a las necesidades. Y también se evidencia en la calidad profesional y humana de sus egresados.

Los padres consideran que el proyecto transformando familias y la escuela de padres permite conocer, interactuar y participar en los diferentes proyectos y actividades que planea la institución y en los que se busca dar respuesta a las necesidades y problemáticas que puedan surgir en el ambiente educativo y en la comunidad. Es allí donde ellos ven la calidad al hacerlos partícipes de los procesos.

También resaltan cualificación del talento humano dentro de la institución lo cual permite tener como resultado procesos educativos de calidad.

Para los estudiantes la calidad se ve con el reconocimiento positivo que la comunidad tiene frente a la calidad de enseñanza, de proyectos y de maestros con los que cuenta la institución.

¿Cuáles considera que son los atributos o características que debe tener un directivo docente para tener una institución que se oriente a la calidad educativa?

Los docentes consideran que el directivo debe ser una persona ética, profesional, colaborativa, democrática y justa. Pero también reconocen que según las condiciones de

Los padres consideran que debe ser justo, honesto, responsable, debe tener iniciativa, liderazgo y buena comunicación. El directivo debe conocer la comunidad, los estudiantes, los docentes y las necesidades que estos tienen.

Para los estudiantes un directivo docente debe creer en lo que hace. Debe tener fe en el proyecto porque a través de su quehacer está impulsando sueños. Está

los contextos educativos y del grupo de trabajo debe tener las características de ser muy humano y muy tirano.

abriendo puertas de las cuales muchas veces no siempre se es consciente.

Desde su rol en la institución educativa ¿considera que es importante que las relaciones interpersonales con directivos docentes estén atravesadas por principios éticos y de justicia? ¿Por qué?

Los docentes consideran que estos principios son la base de toda relación. Tanto la dignidad, como la justicia son eje y fundamento para las relaciones entre las personas.

Para los padres las relaciones entre el directivo y la comunidad rural son muy importante dada la cercanía que este tiene con todos y por el papel de autoridad y ejemplo que representa. Razón por la que se requiere que el directivo sea un ejemplo de persona que vivencie la ética y los valores tanto dentro como fuera de la institución.

Los estudiantes consideran que los directivos son un ejemplo para seguir, no solo para los estudiantes, sino para toda la comunidad. Por eso requieren ser siempre personas éticas y justas.

¿Cuáles considera que son las características o cualidades que debe tener un directivo docente que es líder?

Liderazgo

Los docentes consideran que una de las características deber ser la creatividad, ser bastante creativo e innovador porque hay que buscar diferentes formas de abordar o salir adelante con las propuestas educativas y con los retos que presenta enseñar en contextos rurales.

Para los padres la principal característica es que sea una persona que gestione, que busque estrategias. Que vaya a los diferentes lugares para conseguir los recursos que la institución requiere. Una persona muy dinámica. Muy estratega, precisamente para que llegue donde necesita ir, para conseguir lo que la institución necesita. Que dialogue e incluya a los padres en los proyectos.

Los estudiantes consideran que debe ser una persona empática, debe saber decir las cosas a los demás. Debe ser disciplinado, justo. También, debe ser líder y emprendedor.

¿A través de que situaciones o acciones cotidianas perciben el liderazgo de los directivos docentes en su institución educativa?

Los docentes lo perciben en la cercanía que el directivo tiene cuando dialoga con los maestros, cuando está pendiente de las actividades y proyectos que se hacen.

Cuando propone, cuando apoya y respalda iniciativas que surgen en la institución y en la comunidad.

Cuando propone y lleva a cabo acciones encaminadas a la consecución de la calidad.

Para los padres se percibe cuando los directivos lideran charlas con la comunidad o demás padres de familia, cuando fomentan participaciones en proyectos del colegio, cuando aconsejan sobre cómo llevar a cabo algunas orientaciones en la casa con los niños, cuando hacen su debido acompañamiento y cuando permiten aprovechar y explorar nuevas formas de aprendizaje.

No hay nada que genere mayor liderazgo que el ejemplo.

Para los estudiantes se evidencia cuando los directivos docentes son ejemplos para seguir, porque es un liderazgo que motiva a todos los estudiantes y padres de familia

	Cuando se ve que el directivo conoce su institución, conoce sus integrantes y sus dinámicas		
	¿Mediante qué procesos la institución educativa contribuye a la formación del sujeto político?		
Sujeto político	Los docentes consideran que se hace desde el momento en que se le permite a cada uno de los integrantes de la comunidad verse como un sujeto político, como un miembro activo de la sociedad. Para los docentes sujetos políticos somos todos, porque todos participamos, todos decimos, todos hacemos. Por consiguiente, buscan empoderar a los estudiantes como ciudadanos que adquieren las herramientas para desarrollar pensamiento crítico.	Para los padres esta formación se evidencia cuando los hacen partícipes de lo que está pasando en la institución, cuando tienen en cuenta la voz de los padres de familia en la toma de decisiones importantes por medio de una participación activa. Cuando con cada actividad buscan formar a un ser humano que este en capacidad de brindarle algo a la sociedad y que tenga la capacidad de ejercer derechos y poder ser apoyo para los derechos de otros.	Los estudiantes consideran que desde que nacemos somos sujetos políticos ya que se empiezan a adquirir responsabilidades y deberes en la sociedad. También consideran que ser sujeto político implica una contribución colectiva en la que se aporta desde lo que cada uno hace en sus diferentes entornos.
	¿Por qué es importante la formación de sujetos políticos en los contextos escolares?		
	Para los docentes es importante formar en la escuela, sobre todo rural, sujetos políticos porque es desde este contexto desde donde se evidencia la desigualdad en las políticas educativas y se le pueden dar herramientas a los estudiantes para que puedan buscar ahora o en el futuro una forma de hacer valer sus derechos y hacer llegar de manera justa a la comunidad políticas equitativas que ayuden a cerrar estas brechas.	Los padres consideran que es importante la formación del sujeto político del niño en sus etapas iniciales, hacerlo consciente del mundo que lo rodea y esto se da en la escuela a través de las relaciones sociales y humanas que el niño tiene y es importante ubicarlos en esos ecosistemas naturales y sociales que se construyen diariamente y que son dinámicos. De esta manera ellos se van volviendo responsables de las decisiones que van tomando en su vida o accionar cotidiano.	Para los estudiantes es importante, pues todos aportamos a construir una mejor comunidad con nuestro compromiso y nuestra participación.

Fuente. Diseño propio de autores (2022)

4.1.2. Entrevista

A continuación, se presentan los resultados, por medio de la siguiente matriz, en la cual se mencionan los principales hallazgos arrojados en la aplicación del instrumento por medio de una reducción de información, que surge de la transcripción de la entrevista a los directivos docentes (anexo 5).

Tabla 5

Matriz de presentación de resultados. Entrevista

Categorías	Hallazgos Rectores	Hallazgos Coordinadores
Ruralidad	¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo el cargo de directivo docente en Instituciones Educativas rurales?, ¿cuánto tiempo ha trabajado en cada una de las instituciones donde ha laborado?	
	Los dos rectores llevan más de 15 años de experiencia en el cargo como directivos en la institución y más de 20 años en experiencia docente rural. Sólo el rector 1 ha tenido cargos administrativos como coordinador departamental de educación rural.	La experiencia de los 4 coordinadores va desde los 4 a los 12 años de experiencia en el cargo y sólo el coordinador 1 manifiesta tener experiencia adicional en cargos docentes superior a 17 años.
	¿Dónde se encuentran ubicadas? ¿Qué clase de contexto geográfico y social tienen?	
	Las Instituciones educativas donde se ha llevado a cabo la experiencia docente y directiva docente, se ubican en zona de piedemonte llanero y en zona de sabana. La población es campesina dedicada a labores propias del campo como la agricultura, la ganadería y la pesca. Sólo el rector 1 manifiesta que también se dedican a las actividades de turismo.	Los coordinadores 1 y 2 han desarrollado su labor en contextos rurales de piedemonte llanero, mientras los coordinadores 2 y 3 lo han hecho en zona de sabana en la región del Magdalena. Las poblaciones se dedican a la agricultura, ganadería, pesca y cuidado de fincas. Las dos instituciones atienden población estudiantil de municipios aledaños.
¿Cuáles son los retos educativos que enfrentan las I.E. Rurales en la actualidad?		
Para los dos rectores el reto en común es la superación de la brecha entre educación urbana y rural, así como políticas públicas encaminadas a esta solución. La educación rural debe ofrecer soluciones a las problemáticas de los contextos rurales según sus particularidades.	Para los coordinadores los retos más grandes están en superar la brecha entre educación urbana y rural. Se requiere conocer el contexto y adecuar los currículos a las necesidades de las comunidades. No hay correlación entre las políticas públicas y lo que los territorios rurales requieren. Otro reto es la formación de ciudadanos para el mundo, no sólo para el contexto.	
¿Qué significa para usted ser directivo de una I.E. Rural?		

Para los dos rectores ser directivo rural implica grandes retos entre los que está ofrecer una educación de calidad, pertinente que ayude a superar las brechas entre lo urbano y lo rural. Superar la inequidad de recursos, ser líder para tener al equipo y a la comunidad motivados.

Los coordinadores coinciden en que es una oportunidad para resignificar la práctica, ofrece la oportunidad de pensar en una educación diferente, más humana que los reta a estar trabajando permanentemente con la comunidad buscando solventar las falencias físicas, tecnológicas y económicas que se tengan.

¿Qué ventajas y oportunidades tiene la gestión directiva en contextos rurales?

Los dos rectores coinciden que la ventaja más grande está en el apoyo de los padres de familia y en sí de toda la comunidad educativa con los proyectos educativos y demás actividades que propone la institución. Los padres procuran que la educación que se brinda sea de calidad. De igual manera, se rescata el trato de respeto, armonía y admiración que se tiene hacia los docentes.

Los coordinadores coinciden que en los contextos rurales hay más autonomía esto gracias a que los entes gubernamentales no están tan presentes. La educación es más inclusiva, acorde a ritmos de aprendizaje, es más contextualizada y permite un trabajo más articulado entre estudiantes docentes y padres de familia. Es más fácil crear comunidades de aprendizaje entre los docentes.

¿Qué retos académicos, sociales, económicos y culturales le ha traído ser un directivo rural?

Los retos académicos están en generar proyectos educativos que ayuden a los estudiantes proyectarse en un futuro, superar las brechas. Los retos económicos para los dos rectores radican en buscar recursos para financiar los proyectos, lo que da el Estado no alcanza toca recurrir a la empresa privada, a concursos. Sociales: conocimientos del contexto y formación de pensamiento crítico que ayude a encontrar soluciones a la problemática. Y culturales afianzamientos de la cultura y las tradiciones.

Los coordinadores consideran que los retos académicos parten de hacer creer a los estudiantes y maestros en su potencial. Se requiere adecuar los currículos y dinamizar las estrategias didácticas. Se debe buscar superar las brechas sociales, promover la convivencia, el liderazgo, la creación de un proyecto de vida y el respeto y trabajo para un mejor arraigo de los saberes y las tradiciones.

Si tuviera en sus manos la potestad de cambiar algunos de los lineamientos que hay para la gestión directiva en contextos rurales ¿Qué cambiaría y qué anexaría?

El rector 1, habla de la importancia de una mejor profesionalización de los docentes que van a contextos rurales, la importancia del conocimiento de la ruralidad y del contexto para poder transformarlo. Incremento del presupuesto para la educación rural. Los dos rectores coinciden fomentar una educación en proyectos investigativos, currículos aterrizados a cada contexto y evaluación con enfoque de territorio rural.

Los coordinadores ven la importancia de particularizar la educación rural, que sea contextualizada, más democrática, autónoma y que responda a las necesidades de la comunidad, no tanto a los lineamientos del Ministerio de Educación que son muy generalizados.

Acorde a su experiencia como directivo rural ¿cómo visualiza la educación rural en su región y en Colombia?

Cada rector tiene una postura muy marcada: el rector 1 tiene una proyección de futuro positivo de la educación rural, permeada por la innovación, la investigación y la apropiación del territorio y el saber que le permita incursionar en otros sectores económicos. El segundo rector no ve viable las políticas públicas emprendidas por los gobiernos locales y nacionales y considera que la solución podría recaer en mayor autonomía de los directivos.

Los coordinadores 1 y 2 reconocen las dificultades que tiene la educación rural a nivel general, con poca capacitación de docentes y la poca continuidad que estos tienen bien sea por cuestiones de contrato o de desarraigo con el territorio. No obstante, ven aspectos positivos frente a la personalización del saber y el posible desarrollo potencial de los territorios. Los coordinadores 3 y 4 avizoran un panorama crítico de la educación rural debido a la migración de población a contextos urbanos, la falta de recursos y conectividad. Y quizás también con la poca pertinencia de la educación impartida.

¿En qué radica, según su percepción, la calidad de la educación rural?

Calidad Educativa

Los rectores coinciden que la calidad parte del bienestar de los estudiantes, de generar oportunidades, centros de interés. El rector 1, considera que: *“la calidad es un proceso que tiene varios aspectos a tener en cuenta, como lo es el bienestar, los recursos, los ambientes y las oportunidades que contribuyan a potencializar el saber, la convivencia, la felicidad y la dignidad humana”*.

Para los coordinadores la calidad de la educación rural parte desde la perspectiva de brindar una educación humanizante, contextualizada, que posibilite la formación integral de los estudiantes y que permita que puedan desarrollar la sensibilidad, el pensamiento crítico e investigativo. De igual manera, la calidad de la educación radica en permitir el conocimiento y arraigo por el territorio y la cultura. También, radica en la calidad humana y profesional de sus docentes. En su constante actualización frente a su saber y quehacer, los cuales le permitan responder de manera pertinente a las problemáticas que se dan en los contextos rurales y que a su vez ayude a la organización y movilización comunitaria

¿Considera que el trabajo democrático y colaborativo con los docentes ayuda a mejorar la calidad educativa de la escuela?, ¿De qué manera?

Los rectores coinciden que el trabajo democrático y participativo es el que permite llevar a cabo todos los proyectos e ideas que apuntan a la generación de conocimiento y a la solución de situaciones y problemáticas. Lo cual redundará en una verdadera calidad educativa.

Los cuatro coordinadores están de acuerdo que el trabajo democrático y colaborativo son el eje principal para que todos los proyectos que se planean se realicen. De igual manera, se requiere que las voces y necesidades sean escuchadas y se trabaje por una verdadera calidad educativa que incida en los estudiantes y en la comunidad.

¿De qué manera considera usted que las relaciones interpersonales entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia inciden en la calidad educativa?

Los directivos consideran que son muy importantes, pues son las que permiten una comunicación asertiva, dar solución a las dificultades, superar las falencias, tener un trato cordial y con armonía, proponer metas a seguir y todo esto se ve reflejado en la calidad

Es importante convivir en espacios de armonía, direccionados por un lenguaje y diálogo asertivo que permita crear puentes con todos los integrantes de la comunidad educativa y así alcanzar los propósitos trazados, mejorando cada proceso, el cual

educativa donde cada uno aporta lo que puede y desde donde le toca.

se verá reflejado en una mejora gradual de la calidad educativa que se está dando en la institución y que se refleja en la comunidad.

Desde su perspectiva y experiencia ¿qué elementos y situaciones le permiten determinar el éxito escolar y la calidad educativa?

Para los directivos es fundamental en el éxito escolar y en la calidad educativa contar con maestros actualizados en su saber, comunidades empoderadas que colaboren ante las necesidades, debe existir liderazgo en todos los integrantes de la comunidad, la innovación permite afrontar y superar retos, generar ambientes confiables y agradables, mostrar continuidad y mejora en los procesos los cuales se ven reflejados en calidad de vida, convivencia, trabajo en equipo y resultados de pruebas censales.

Para los coordinadores el éxito escolar y la calidad educativa se determinan mediante el grado de bienestar y proyección que tengan los estudiantes y la incidencia que estos han de tener en sus comunidades tras la consecución de ciertos saberes, técnicas y habilidades. Entre los que están los proyectos individuales de vida y la injerencia social en la comunidad. Los resultados de las pruebas de Estado para estos directivos no son sinónimo de calidad educativa, por ende, no se les da tanta relevancia.

Desde una posición de valoración personal ¿qué significa para usted el liderazgo?

Liderazgo

Los dos rectores coinciden que ser líder es tener la capacidad de ser un guía en la consecución de una meta, visión y objetivo común. Es la capacidad de inspirar a otros a creer que se pueden hacer las cosas, es convencer a través de los argumentos, es estar actualizado, generar oportunidades de manera equitativa, permitir que otros lideren, abrir espacios de participación y diálogo. Es orientar y apoyar cada proceso, cada iniciativa, cada proyecto que sea viable para la comunidad. También significa la capacidad de orientar y trabajar en equipo para lograr transformaciones positivas.

Para los coordinadores el liderazgo es esa capacidad de influir de manera pertinente y eficaz en los otros, para poder conseguir las metas y los fines que se han propuesto. También es la capacidad de gestionar, de innovar, de invitar a que los integrantes de la comunidad educativa también innoven. Ahora bien, para que esto sea posible, el coordinador 3 manifiesta que es importante tener un liderazgo directivo que sea democrático, justo, participativo y asertivo, que sea capaz de generar motivación en los docentes.

Según su experiencia ¿qué características o atributos socioemocionales debe tener un directivo que ejerza en su ser y quehacer el liderazgo?

Para los directivos el líder debe ser un modelo inspirador, un ejemplo a seguir. Debe ser una persona que tenga autocontrol, autodominio, que vivencie los valores como el respeto, la honestidad, la sinceridad, la justicia. Debe ser alguien que dinamice, que genere oportunidades, permitir que los demás lideren. Debe ser alguien empático que siempre vele por el bienestar de los demás

Los coordinadores parten de la noción que el líder debe ser empático, inspirador, que genere confianza. Debe ser ejemplo, guía y apoyo. Debe ser una persona con una buena autoestima y autoconocimiento, que le permita tener iniciativa, confianza, asertividad, creatividad, escucha y comunicación asertiva y afectiva. Que tenga capacidad de negociar, que pueda delegar funciones y que sepa manejar el estrés.

¿En qué momentos de su gestión se percibe como líder?

Los dos rectores consideran que son líderes todo el tiempo, en todos los momentos, pues

Los coordinadores indican que son líderes en cada estrategia que crean. Cuando llevan

ejercen cargos donde son un ejemplo no sólo para sus familias sino para los estudiantes, docentes y padres de familia. Todo el tiempo deben estar atentos a escuchar a la comunidad. Deben estar prestos para generar soluciones que les proporcionen el mayor bienestar a todos y que puedan generar nuevas oportunidades.

a cabo la organización y ejecución de las actividades curriculares y extracurriculares. Cuando son capaces de escuchar a los otros integrantes de la comunidad y son capaces de aprender de las otras experiencias. Cuando son apoyo para los otros integrantes de la comunidad y cuando guían y lideran actividades en búsqueda del mayor bienestar para todos

¿En qué momento y de qué manera promueve el liderazgo en los demás integrantes de la comunidad?

Para los rectores el ejercicio del liderazgo es un compromiso de todos, todos están en capacidad de ejercerlo; por eso se parte de escuchar las iniciativas tanto de docentes, estudiantes, padres de familia y demás integrantes de la comunidad y luego según su viabilidad se da el apoyo para que estas se lleven a cabo.

Los coordinadores consideran que promueven el liderazgo a través del ejemplo, cuando generan oportunidades en los maestros y estudiantes para ampliar sus conocimientos. Cuando se apoyan las iniciativas, los proyectos y las ideas. También cuando de manera dialógica se concerta en comunidad las acciones a llevar a cabo.

¿Qué implicaciones tiene para una institución educativa y para la sociedad en general que sus directivos docentes se rijan por principios éticos y de justicia?

Los rectores consideran que se educa con el ejemplo y la mejor forma de hacerlo es poner en práctica los valores, los cuales permiten que se genere credibilidad, respetabilidad y confianza con los padres, estudiantes y docentes, quienes los tomaran como ejemplo a seguir. También es importante obra con justicia, lo cual permite llevar a cabo acciones que beneficien a la comunidad y no a unos pocos, buscando siempre el bien común.

Para los coordinadores es importante regirse por estos principios ya que permiten la formación de sociedades libres, justas y equitativas. Se educa con el ejemplo y la coherencia, debe haber una correlación entre lo que se dice y hace. La justicia y la ética son principios que deben caracterizar al directivo docente en la generación de credibilidad y de confianza dentro de los distintos ámbitos sociales en los que se relaciona, procurando siempre el bienestar de la comunidad.

¿Qué características debe tener un directivo docente que es líder para lograr la transformación social de su comunidad educativa?

Para el rector 1 es importante creer en la importancia de la educación como eje transformador de una sociedad. Creer en el futuro, creer en el proyecto educativo y que éste sea claro. Donde el conocimiento y la convivencia permita avizorar un mejor futuro y en el que se le permita a la comunidad adquirir las herramientas para llevar a cabo su transformación. Para el rector 2 se debe partir de la noción de ser un líder que tenga valores y obre de manera justa, pues es desde allí donde se puede apuntar hacia la transformación del contexto y la calidad de vida de la comunidad educativa.

Los coordinadores coinciden que las características que debe tener el directivo parten de ser ejemplo de liderazgo, de convivencia y conocimiento. Y a estas se les une otras como ser autónomos, creativos, coherentes, solidarios, justos, respetuosos, afectuosos, innovadores y soñadores. Deben ser estrategas, asertivos, tener buena comunicación, ser visionarios, que impulsen el trabajo en equipo. También, deben ser capaces de liderar procesos. Deben practicar los valores y propugnar siempre por la dignidad humana.

¿Cómo puede un directivo docente mantenerse motivado a sí mismo para ser líder? y ¿cómo puede motivar en este mismo sentido a sus docentes?

Los directivos consideran que siempre se debe estar motivado, creer en el proyecto educativo que se tiene y se debe ayudar para que los demás integrantes de la comunidad educativa también lo estén. Para el rector 2, todo esto se logra a través de estrategias que estén encaminadas al éxito; mediadas por capacitaciones, actualizaciones, apertura de espacios lúdicos, espacios de escucha, donde se permita desarrollar la creatividad y el optimismo. También se debe permitir buscar la inspiración en el diálogo con otras personas, con otras experiencias.

Para los coordinadores se debe partir de tener un proyecto de vida claro encaminado hacia la búsqueda de la felicidad propia y de los demás. Creer en el proyecto educativo permitiendo desarrollar la creatividad y la generación de ideas y proyectos que den solución a las problemáticas y necesidades que se presenten. Es importante el apoyo, reconocimiento y estímulo a los maestros y demás integrantes de la comunidad frente a sus iniciativas. Se debe procurar siempre una comunicación asertiva. Aprender a concertar ideas, generar confianza permitiendo que surjan y se consoliden otros liderazgos.

Sujeto político

Desde su rol como directivo y como sujeto político ¿cuál considera que es la incidencia que su quehacer tiene en la transformación de la realidad de su comunidad educativa?

Para los rectores la incidencia está en hacer partícipe a toda la comunidad de los procesos que se llevan a cabo en la institución, así como propugnar por el conocimiento y ejercicio pleno de los derechos y el accionar social en el contexto comunitario, en el que el rol del directivo como sujeto político puede llegar a transformar la visión de los miembros de la comunidad y que se conviertan en ciudadanos más activos.

En los coordinadores la incidencia radica en poder contribuir a la formación de sujetos sociales más participes y activos. En el que se les permita aprender a leer y escuchar el contexto. Facilitando la construcción de tejido social. Gestionando transformaciones en la comunidad y en las instituciones educativa.

¿Ha adelantado usted iniciativas pedagógicas y sociales en su institución en los últimos años que propicien y fortalezcan la formación de sujetos políticos? ¿Cuáles?

Los rectores a través de las propuestas curriculares y extracurriculares que hacen manifiestan estar contribuyendo a la formación de sujetos políticos a través de proyectos pedagógicos, sociales, culturales y ambientales. Todo esto a través de charlas, capacitaciones. Generando espacios de diálogo, mediación y concertación para tratar todos los asuntos relacionados con el bienestar y proyección de la comunidad. Permitiendo de esta manera que la escuela fortalezca la formación de sujetos críticos y políticos que contribuyan a la transformación de la escuela y la comunidad.

Los coordinadores consideran que contribuyen a la formación de sujetos políticos a través de la implementación de iniciativas pedagógicas como los espacios de escucha y diálogo democrático, en los que tanto docentes, padres y estudiantes con la mediación de los directivos docentes buscan de manera concertada dar soluciones a las situaciones conflictivas o de convivencia cotidiana. También mostrando que se puede hacer un ejercicio cotidiano de ciudadanía con la aplicación y reconocimiento de derechos y deberes a través de ejercicios de convivencia que salgan del contexto escolar y se apliquen en la comunidad.

4.2. Discusión

4.2.1. Análisis e interpretación de la categoría de Ruralidad

Se considera pertinente anotar que cada sector rural presenta su propia situación que impide generalizar sus características. Esto quiere decir que en Colombia existen zonas rurales de mucho comercio, riqueza turística, productividad y medios de vida dignos y humanos. Pero el común denominador lo constituye el marginamiento, olvido estatal, inseguridad y desprotección, carencias sociales, precarios sistemas de salud y de educación, incomunicación, difícil acceso a recursos básicos, altos índices de necesidades básicas insatisfechas.

“Las instituciones educativas rurales se enfrentan a muchos, muchos retos y esos retos tienen que ver con superar quizás la desigualdad que existe o las brechas que existen entre una institución rural y una institución urbana, pero básicamente un reto que debe asumir las instituciones educativas rurales es que deben darle un valor académico a los saberes locales y cohesionarlos o interrelacionar los con los saberes universales, creo que la educación rural debe implementar la construcción de currículos propios, que correspondan a la realidad de estas comunidades que reflejen lo que es pertinente aprender, cómo aprenderlo , con espacios escolares adecuados , con contenidos relevantes y con docentes formados para el tipo de estudiantes que queremos formar”
(Testimonio coordinador 4).

De igual manera, aun persiste en muchas regiones del país el impacto de la violencia y el conflicto armado, lo que ha generado mayor exclusión, abandono, desplazamiento y deserción; factores que inciden de manera negativa en el desarrollo social, económico y educativo de los contextos rurales.

Pero, a pesar de estas carencias, existen grandes oportunidades muchas veces no valoradas o aprovechadas, como son el manejo del tiempo, la distribución del espacio geográfico, las relaciones sociales con amplias interacciones, arraigo al territorio, responsabilidad con el medio ambiente, riqueza de tradiciones y costumbres y, en general, familiaridad, solidaridad y cooperación.

Muchas de estas transformaciones se deben al surgimiento y consolidación de “Nuevas Ruralidades”, donde el sector rural más que productor de bienes alimenticios ha logrado incursionar en la prestación de servicios, muchos de estos asociados al turismo y a la difusión de saberes, tradiciones y costumbres, dejando de lado una visión tradicional y hegemónica frente a qué es la ruralidad. Y donde el sujeto rural a través del trabajo comunitario ha logrado generar arraigo al territorio y a la comunidad, así como la consolidación de un espíritu crítico ante la sociedad y su realidad, que se transforma a su vez en mecanismo de resistencia.

En lo que respecta al servicio educativo, muchas iniciativas para crear y organizar establecimientos escolares han surgido de los mismos pobladores de territorios rurales y no de los gobernantes locales, regionales o nacionales. Ejemplo de ello son las dos instituciones educativas objeto de la investigación, cuyos terrenos han sido donados por propietarios de grandes extensiones de tierra, y para la infraestructura locativa ha colaborado generosa y desinteresadamente algunos miembros de las comunidades en referencia. También es cierto que el Estado ha intervenido para efectos de remodelación, ampliación, dotación de muebles y recursos didácticos y tecnológicos.

Lo anteriormente anotado se extracta de la información entregada por los directivos, docentes y padres de familia que colaboraron como muestra poblacional representativa, y se

interpretan estas carencias y oportunidades como generadoras de una toma de conciencia para los directivos docentes del sector rural.

Es por eso que el directivo docente en referencia debe aprender a desempeñarse, conocer los contextos, reconocer el valor de lo específico de cada niño, de cada familia y de cada ente territorial. Pero, también cuenta con enormes ventajas que no las brindan las escuelas del sector urbano, ya que son pocos estudiantes por aula, lo que posibilita una atención y acompañamiento más personalizados. Al mismo tiempo, facilita la capacidad de innovar y experimentar, convirtiendo así la escuela en un laboratorio educativo, con verdadera autonomía y libertad, como también el contacto directo y constante con la realidad, lo que ofrece la oportunidad de realizar trabajos de aulas que aporten sentido y significación al aprendizaje, que faciliten la integración de la academia y la cotidianidad, la escuela y la realidad, la teoría y la práctica (Apple, 2006)

4.2.2. Análisis e interpretación de la información sobre Calidad Educativa

La información brindada por directivos y docentes de las Instituciones Educativas objeto de la investigación descarta el concepto de calidad educativa como un indicador cuantitativo o de puntaje en pruebas internas y externas al Plantel, como también el concepto tecnista como preparación efectiva para el mercado ocupacional.

“Una educación rural con calidad, aparte de estar diseñada desde el contexto y para el contexto, debe ser una educación humanizante que ayude a formar estudiantes investigativos, con pensamiento crítico, con arraigo, con amor por su región, con capacidades para una formación superior; que luego de frutos en ese retorno a sus

raíces. Con una preparación para lograr ese desarrollo sostenible tan anhelado”

(Coordinador 1).

Por el contrario, hay un concepto unánime que manejan, y lo expresan como el brindar y lograr una oferta educativa que atienda las necesidades y características locales y regionales, que movilice la acción comunitaria a una mejor forma de vida de los pobladores. Además, aclaran que este concepto es válido no sólo para el sector rural sino también para el urbano.

De igual forma, insisten que, por esta razón anteriormente expuesta, cada Plantel debe implementar la construcción de un currículum escolar propio, que refleje lo que es pertinente aprender de acuerdo con la realidad de cada comunidad. Para ello, se debe contar con una adecuada infraestructura locativa y de dotación, con docentes actualizados y con alto sentido de pertenencia con relación a la escuela y a su entorno, con estudiantes participativos y críticos, con padres de familia comprometidos e integrados a los procesos formativos escolares.

El concepto de calidad educativa se maneja en la investigación como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes (Schmelkes, 1995)

Se observa, entonces, que todo lo anterior hace énfasis en la necesidad de brindar de manera pertinente a las personas un servicio educativo que dé respuestas a las necesidades de la vida misma de cada contexto, enfocando el concepto de calidad educativa en el desarrollo del educando y no en las pretensiones de la eficiencia económica de las escuelas. Es la forma de generar una cultura que encame a la escuela a un eficiente proceso para mejorar su calidad en lo que respecta a su misión educativa y de formación.

De esta manera, la calidad educativa brindada en contextos educativos rurales como lo son las dos instituciones objeto de estudio apunta hacia construcción de una justicia educativa y curricular, pues sus proyectos educativos institucionales responden a las necesidades de bienestar de sus habitantes y no a las políticas homogenizadoras del Estado, que desconoce que es lo que cada comunidad requiere.

4.2.3. Análisis e interpretación de la información sobre Liderazgo Transformacional

Las respuestas obtenidas de directivos docentes sobre liderazgo transformacional se pueden resumir de la siguiente manera: ser líder es generar oportunidades de manera equitativa y orientar a un equipo hacia una misma visión. Es esa capacidad de influir de manera pertinente y eficaz en los otros para poder conseguir las metas y los fines propuestos.

Consideran los directivos docentes entrevistados que el liderazgo debe tener unas características socio emocionales tanto en el ámbito personal como en lo psicológico, entre ellas la autoestima, el autoconocimiento, el autodominio, la iniciativa, la empatía, la confianza, la asertividad, la justicia, la ética, la creatividad, el escuchar de manera activa, comunicación oportuna y veraz, la capacidad de negociación, el saber delegar funciones, a fin de que el equipo o la comunidad puedan llegar a conseguir las metas concertadas.

De la misma manera, los entrevistados plantean que en las instituciones educativas del sector rural quien se desempeña como directivo docente debe demostrar una preparación pedagógica actualizada y adecuada para planear, organizar, gestionar, dirigir, ejecutar, evaluar y retroalimentar una oferta educativa acorde con las expectativas, intereses y necesidades de la comunidad en general. Para ello cuenta con autonomía, flexibilidad y libertad para organizar las políticas, estrategias, objetivos, metas, procesos y actividades que la comunidad necesita. En este

punto hay que tener en cuenta que la escuela rural no tiene una estructura fija e inamovible, sino que es fruto de la construcción social, de lo que sus estamentos hacen, deciden, programan, diseñan y, sobre todo, reinventan (Alcázar, 2020).

En lo que respecta al liderazgo transformacional, la investigación sigue los planteamientos de Burns (2018), para quien la finalidad del liderazgo es influir sobre la motivación de los seguidores para que trabajen en pos de objetivos superiores y no de sus propios intereses inmediatos. En otras palabras, apunta a fomentar un sentido de logro y autorrealización que trascienda la búsqueda personal de seguridad.

“Un directivo docente debe creer en lo que hace. Y debe creer, tener esa fe en el proyecto del que él hace parte; porque está formando vidas. Está impulsando sueños. Está abriendo puertas de las cuales muchas veces nosotros como estudiantes no somos conscientes de nuestras propias capacidades” (Testimonio estudiante2).

Lo anterior clarifica las diferencias del liderazgo transformacional de otros tipos de liderazgo tradicional, especialmente en lo relacionado con la autonomía, libertad, flexibilidad, responsabilidad, proyección social, creatividad, innovación, asertividad en la comunicación, escucha efectiva, justicia, democracia, delegación de funciones y, sobre todo, alto sentido ético y visión de futuro.

Es innegable que los resultados exitosos que satisfacen necesidades e intereses de una comunidad mejoran su calidad de vida, dignifican y humanizan a sus integrantes, y a ello debe conducir el desempeño y gestión de los directivos docentes en el sector rural; que en el caso particular de las dos instituciones objeto de estudio, logran demostrar la existencia en sus directivos docentes de una clase de liderazgo que se aleja de los tradicionalismos y que apunta

más hacia un liderazgo con visión de futuro, democrático, participativo e incluyente que ha logrado transformaciones positivas en las comunidades educativas.

4.2.4. Análisis e interpretación de la información sobre Sujeto Político

Un consenso entre los entrevistados es que el ser humano se interrelaciona constantemente con otras personas, pero también con estructuras y organizaciones sociales. Es una forma de participación y de interacción social de manera activa, que supera, según el pensamiento de Velásquez (2015), la condición de ciudadano para intervenir en la transformación de la sociedad. Para este autor, esta es una actuación política, lo que convierte al individuo en “sujeto político”.

“Un sujeto político es ser un miembro activo de la sociedad, sujetos políticos somos todos, porque nosotros todos participamos, todos decimos, todos hacemos y es en eso que nosotros queremos volver a empoderar a los estudiantes en que reconozcan su rol, que ellos tienen un pensamiento crítico, que ellos puedan opinar, que pueden participar, fomentar el diálogo, la comunicación entre todos. Nosotros no podemos hablar de los procesos democráticos donde no decimos nada, nosotros esperamos que las personas tengan una participación activa en la sociedad” (Testimonio Docente 4).

Para los directivos docentes entrevistados, la escuela rural es un sitio privilegiado para potenciar a los integrantes de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, egresados) en sujetos políticos, facilitando procesos formativos para que sus integrantes hagan parte del engranaje social con un sentido crítico y transformador.

Lo anterior conlleva una reflexión y un análisis de lo que se enseña en la escuela, y se concluye que responde a una dinámica social y política. Es por eso que para Apple (2006) los saberes aprendidos en la escuela son producto de un contexto social, económico y político específico.

La interpretación de esta reflexión es que la escuela rural no puede ser neutra ni apolítica, sino comprometida con su entorno, y su oferta educativa se orienta por los intereses, expectativas y necesidades de la comunidad, lo cual es una orientación política, social, económica y cultural. En otros términos, la escuela rural debe interrelacionar la academia y la cotidianidad, la teoría y la práctica.

Para reforzar esta afirmación, se cita a Giroux (2012), quien plantea que es necesario concebir y reconstruir las escuelas como esferas públicas democráticas, donde se cultive el espíritu crítico de los estudiantes, para que estos sean capaces de vincular las cuestiones personales con las sociales y así se conviertan en ciudadanos informados, activos y críticos.

De esta manera, cada uno de los miembros de la comunidad educativa en el sector rural se convierte en sujeto político constructor de su propia realidad, pero también agente de cambio y de transformación, con capacidad operativa, intelectual y ética para reconocer su responsabilidad con los demás, con la sociedad, con la naturaleza.

Conclusiones

A manera de conclusiones, se establecen las siguientes anotaciones en torno a los resultados obtenidos.

La información recolectada demuestra que los programas académicos y formativos a nivel universitario no preparan al profesional pedagógico para su desempeño en el sector rural. Por eso, directivos y docentes que laboran en este sector aprenden en la marcha, improvisando algunas veces, por lo cual se desconocen las necesidades, intereses y expectativas propias del contexto, las cuales deben tenerse en cuenta para una programación e implementación de procesos formativos escolares acordes con el contexto.

En este tema de la ruralidad se ha generalizado el concepto de marginamiento, olvido estatal, inseguridad, desprotección, carencias sociales, incomunicación y altos índices de necesidades básicas insatisfechas. Pero no se observa el gran potencial que tiene el sector rural en lo que respecta a la productividad, recursos naturales, ambientales, turismo y folclor, para citar algunos pocos. A estas posibilidades de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores es que deben orientarse las ofertas educativas escolares.

Por tanto, la valoración de la calidad del servicio educativo en el sector rural se integra prioritariamente a su orientación hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la población, Por eso, los procesos formativos escolares en este sector no sólo deben orientarse al dominio de los códigos culturales básicos, sino también al desarrollo de las capacidades para la participación democrática y ciudadana, para resolver problemas, para seguir aprendiendo, para fomentar los valores acordes a la sociedad que anhelan vivir con bienestar, de manera digna y humana.

Frente a la importancia del liderazgo transformacional, se evidenció que los directivos docentes son conscientes de la necesidad de ejercer un liderazgo que no siga las características

tradicionales, sino un liderazgo transformacional que se distingue por su autonomía, libertad, flexibilidad, responsabilidad, proyección social, creatividad, innovación, asertividad en la comunicación, escucha efectiva, justicia, democracia, delegación de funciones y, sobre todo, alto sentido ético y visión de futuro.

Se clarifica también que la finalidad de este liderazgo es influir sobre la motivación de los seguidores para que trabajen en pos de objetivos superiores y no de sus propios intereses. En el ambiente escolar del sector rural es prioritario tener como meta común la calidad del servicio educativo, entendida como la oferta educativa que atienda las necesidades, expectativas, intereses y características locales y regionales, que movilice la acción comunitaria a una mejor forma de vida de los pobladores.

Otro aspecto que nos lleva a reflexionar sobre la importancia del liderazgo transformacional que se está dando en las dos instituciones objeto de estudio, es que éstas buscan responder de manera oportuna a las necesidades de la comunidad educativa, partiendo de prácticas sociales y pedagógicas que estén encaminadas a una verdadera educación que sea inclusiva, que acepte e incentive procesos de enseñanza aprendizaje y organización comunitaria a través de una mirada que sí tiene en cuenta un enfoque territorial, un enfoque intercultural, un enfoque diferencial y que acepte la diversidad.

Con relación al impacto en las comunidades educativas de este tipo de liderazgo, los directivos docentes de las instituciones educativas objeto de estudio reconocen la relación del liderazgo transformacional para mejorar la calidad de vida de las comunidades del sector rural, dignificar y humanizar a sus integrantes. Para ello, el impacto de este tipo de liderazgo reconstruye la escuela rural como una organización democrática y participativa, para cultivar el

espíritu crítico de los estudiantes para convertirlos en ciudadanos informados, activos y analíticos, es decir sujetos políticos.

De esta manera, las instituciones educativas son estructuras vivientes que enseñan a ejercer la libertad, la justicia y la equidad, que abren espacios de construcción y transformación de los seres humanos y de la sociedad, mostrando que sí es posible tener sociedades que ayuden a la autorrealización de los seres humanos a través de principios de justicia que sean asequibles para todos.

Recomendaciones

Es evidente que los directivos y docentes no han sido debidamente capacitados en su etapa universitaria para el desempeño en el sector rural. Por tanto, se considera como necesaria y oportuna la programación de jornadas pedagógicas para profundizar temas como la ruralidad, la educación rural, el sujeto rural, de tal manera que la oferta educativa de los planteles y el desarrollo curricular responda a las características, necesidades y expectativas propias del contexto.

Se recomienda la realización de capacitaciones sobre liderazgo educativo, enseñanza en contextos rurales, justicia educativa y curricular para los directivos docentes por parte de los entes territoriales y del Ministerio de Educación Nacional.

Se sugiere a los directivos y a los docentes el ejemplo en sus actitudes y comportamientos para enseñar de manera vivencial el sentido de pertenencia al Plantel, el amor al contexto, el conocimiento pleno de las características, intereses y necesidades de la comunidad. Es la única manera para que los estudiantes y padres de familia aprovechen las oportunidades para crecer, aprender, hacer realidad sus sueños, enfrentar los retos, adaptarse a los cambios y resolver sus conflictos de manera armoniosa.

Se considera importante sugerir que el proceso de construcción del desempeño de los directivos docentes debe ser constante y continuo, de tal manera que se logre el mejoramiento permanente en todos los niveles, grados y cursos de las instituciones educativas. Es la forma para que la planeación, organización, dirección, gestión, ejecución, evaluación y retroalimentación de los procesos formativos escolares garanticen estructuración, sistematización y rigurosidad, al sustentarse en evidencias y soportes teóricos. Es, en síntesis, la fórmula para brindar una oferta

educativa rural con criterios de cobertura, calidad, oportunidad, pertinencia, equidad y efectividad.

En futuras investigaciones se sugiere continuar la indagación sobre qué clases de liderazgo se dan en contextos educativos rurales, cuál es su incidencia en la calidad educativa y qué tan pertinentes son estos liderazgos para el desarrollo y bienestar comunitario.

De igual manera, se invita a las comunidades académicas a seguir investigando sobre la pertinencia de construir de manera conjunta y dialógica currículos que apunten a una verdadera justicia educativa.

Referencias

- Acosta, L. y Deaza, L. (2019). *Liderazgo Escolar: experiencias de directivos y profesores para la justicia social en la escuela rural*. [Tesis de maestría. Universidad de la Sabana]. Repositorio Institucional. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/38384/DOCUMENTO%20TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Acosta, C. (2000). *La función de la psicología en las organizaciones*. Ed. Universidad Nacional de Colombia.
- Acosta, D. y Ponce, E. (2019). Estilos de liderazgo en la Educación Superior. *Conrado*, 15(68), 1–12. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000300175
- Acosta, W. (2020). *Liderazgo en la educación rural con enfoque territorial*. Ed. Universidad de la Salle.
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de Coyuntura y Perspectiva*, 5(4), 1–15. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext
- Apple, M. (2006). *Ideología y Currículo*. Madrid: Ediciones Akal.
- Arendt, H. (1997). *¿Qué es la Política?* Ed. Piados.
- Arias, G. y Villota, F. (2007). De la política del sujeto al sujeto político. *Revista Ánfora*. 14 (23), 39-52. Universidad Autónoma de Manizales Caldas, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/3578/357834254004.pdf>

- Ávila, B. (2017). *Aportes a la calidad de la educación rural en Colombia, Brasil y México: experiencias pedagógicas significativas*. [Tesis de Grado. Universidad de la Salle].
Repositorio Institucional. https://ciencia.lasalle.edu.co/doct_educacion_sociedad/12/
- Avolio, B. y Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transaccional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 442-446.
- Barbour, R. (2013). *Los grupos de discusión en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Bas, B. (1999). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista Europea de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 8 (1), 9-32.
- Bass, B. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior (Ética, carácter y comportamiento autentico de liderazgo transformacional). *Leadership Quarterly*. 10 (2), 181-217. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000168>
- Bass, B., Avolio, B. y Bringhamton, S. (1993). Transformational leadership and organizational (culture liderazgo transformacional y cultura organizacional). *Revista Spring*. 17(1), 112-121. <https://www.jstor.org/stable/i40038817?refreqid=excelsior%3Abef32d6a86422049a1f32641833f90eb>
- Bracho, P. “Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional”. Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo.

- Bush, T., Robinson, V., Spillane, J., Ortiz, M., Ryan, J., Giles, D., Cuellar, C., Sun, J., Fink, D., Lambert, L y Oplatka, I (2017). Liderazgo educativo en la escuela. Nuevas miradas. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Buss, T., López, M., Rutz, A., Coelho, S., Oliveira, I. y Mikla, M. (2013). Grupo focal: una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. *Index de Enfermería*, 22(1-2), 75-78. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962013000100016>
- Casares, D. (2001). *Líderes y educadores. Biblioteca Presidencial para la Paz*. Ed. Fondo de Cultura Económica
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1 (2): 31-54.
- Cedeño, J. y Sucre, L. (2019). Un recorrido al proceso de mediación, análisis y teorización de la investigación cualitativa. *Revista: Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*. ISSN: 1989-4155 <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/09/investigacion-cualitativa.html>
- Cervera, L. (2021). El liderazgo transformacional del director como variable relacionada con el clima organizacional en instituciones educativas de un distrito de Lima. *IGOBERNANZA*, 4(14), 205–220. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.122>
- Chiavenato, A. (1998). *Introducción a la teoría general de administración*. Ed. McGrawHill.
- Corredor, N. (2019). Factores de la calidad educativa desde una perspectiva multidimensional: Análisis en siete regiones de Colombia. *Plumilla Educativa*, 23(1), 121–139. <https://doi.org/10.30554/plumillaedu.1.3350.2019>

- Escobar, A. y Torres, J. (2018). *Perfil de competencias docentes para fortalecer procesos de calidad educativa en la Educación Básica Primaria*. [Tesis de maestría, Universidad de la Costa]. Repositorio Institucional CUC. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2674>
- Esteban, N. (2018). *Tipos de investigación*. [Tesis de grado. Universidad Santo Domingo de Guzmán] Repositorio Institucional. <http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>
- Flick, Uwe. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. Ediciones Morata. S. L.
- García, I. (2008). Liderazgo distributivo: una nueva visión del liderazgo educativo. *Revista Research Gate*. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/282133831>
- Garzón, E., Hernández, D., Liz, A. & Suárez, D. (2013). *Condiciones y desafíos de la docencia rural estudio de caso: escuela nueva institución educativa rural departamental Chimbe Albán-Cundinamarca, 2012*. [Tesis de Grado. Universidad de la Salle]. Repositorio Institucional. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1287&context=maest_docencia
- Gil, A. Muñíz, M. y Delgado, A. (2008) El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Revista Universitaria de Investigación Sapiens, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela*. 9 (1),13-33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41011135001>
- Giroux, H. (2014). *La escuela y la lucha por la ciudadanía. La Pedagogía Crítica de la época moderna*. México: Editorial Siglo XXI.

- Gómez, S. (2018). Tendencias globales en la educación universitaria: Una mirada desde el liderazgo transformacional. *Podium*, 33, 69–78. <https://doi.org/10.31095/podium.2018.33.7>
- González, N., Zapata García, J. & Prioló Villegas, S. (2020). *Importancia del liderazgo transformacional para la implementación de estrategias pedagógicas que propician la formación de líderes*. [Tesis de especialización, Universidad Católica Luis Amigo]. Repositorio Digital U Católica. <http://repository.ucatolicaluissamigo.edu.co/handle/ucatolicaamigo/992>
- González, F. & Alfaro Escobar, L. (2021). Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (96), 1041–1057. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.4>
- González, G. y Cavides, A. (2012). El papel de la gestión directiva en la escuela rural y su incidencia frente a la calidad educativa. Estudio de caso [Tesis de Grado. Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/12308/GonzalezGarnicaGennyCarolina2012.pdf?sequence=1>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ed. McGraw Hill.
- Jamal, Abu-Hussain. (2014). Leadership Styles and Value Systems of School Principals. *American Journal of Educational Research* 2 (12), 1267-1276. <http://pubs.sciepub.com/education/2/12/22/index.html#>
- Kant, I. (1785). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Traducido para versión castellana y estudio preliminar por Roberto R. Aramayo. Editorial Alianza.

- Kant, I. (1992). *Filosofía de la historia ¿Qué es la ilustración?* Fondo de cultura económica.
- Kvale, S. (2008). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata. S. L.
- Leithwood, K. & Popelin, M. (1992). The Move Toward Transformational Leadership (El movimiento hacia el liderazgo transformacional). *Educational Leadership*. 49 (5),1- 8.
http://www.mifras.org/know/wp-content/uploads/2014/06/the_move_toward_transformational_leadership.pdf
- López, L. (2006). Ruralidad y educación rural. Referentes para un Programa de Educación Rural en la Universidad Pedagógica Nacional. *Revista Colombiana de Educación*. 51(2), 139-159
- Mesa de Liderazgo Escolar. (2021). *Liderazgo Escolar y las Prácticas Directivas*.
<https://fundacionexe.org.co/rle/wp-content/uploads/2021/08/Acuerdo-Nacional-para-fortalecer-el-liderazgo-escolar-practicas-directivas-2021-Pliegos-1.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (2002) Decreto 1278. Estatuto de Profesionalización Docente. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf
- Mosquera, D. (2018). Análisis sobre la Evaluación de la Calidad Educativa en América Latina: Caso Colombia. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 11(1), 43–55.
<https://doi.org/10.15366/riee2018.11.1.003>
- Noj, M. (2007). *El perfil de liderazgo del docente del siglo XXI*. [Tesis de Grado. Universidad Galileo Galilei] Repositorio Institucional. <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/9>

- Novoa, A. (2020). Liderazgo integral educativo innovador en las escuelas normales superiores de Colombia. *Revista Electrónica Educare*, 24(3), 1–22. <https://doi.org/10.15359/ree.24-3.2>
- Osorio, A. (2018). *Escuela Nueva y desarrollo rural una mirada pedagógica a una cualidad de la educación*. [Tesis de maestría. Universidad Católica de Manizales] <https://repositorio.ucm.edu.co/handle/10839/2119>
- Pestana, F., Cammaroto, A., Neris, L. y Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Actualidades Investigativas en Educación Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica*. 9 (2), 1-27. ISSN 1409-4703 <http://revista.inie.ucr.ac.cr>
- Poveda, S. (2019). *Efectos del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los oficiales en el Ejército Nacional de Colombia*. [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35814>
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores* 21(2), 259-281.
- Quintero, N. & Fernández, M. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77), 56-74. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Rawls, J. (1971). *Teoría de la justicia*. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Real Academia de la Lengua Española (2020). RAE. <https://dle.rae.es/liderazgo>.

Restrepo, M. (2012). Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios.

Educ.15 (1), 117-129.

Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una*

institución educativa de Ventanilla - Callao. [Tesis de Grado. Universidad San Ignacio de

Loyola]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/1302>

Ríos, M., González, I., Prieto, O. y Moreno, J. (2017). *Liderazgo directivo y su incidencia en el*

éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios

oficiales de Bogotá. [Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas,

Facultad de Educación, Universidad de la Sabana]. Repositorio Institucional.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/34630>

Rojas, O., Vivas, A., Mota, K. & Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la

perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophía*, 28, 237–262.

<https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>

Rojas, L. & Di Fiore, M. (2021). Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad

social en instituciones educativas. *Informes Psicológicos*, 21(1), 117–131.

<https://doiorg.ezproxy.javeriana.edu.co/10.18566/infpsic.v21n1a08>

Rojas, A. (2012) El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres

liceos regulares de la región metropolitana. [Tesis de maestría. Universidad de Chile.

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113354/cs39->

[rojasa1154.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113354/cs39-rojasa1154.pdf?sequence=1)

- Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación. Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe.* OREALC/UNESCO Santiago de Chile.
- Sánchez, E., García, J. y Del Río, P. (2002). Escribir es re-escribir. Un análisis de contenidos de los informes realizados a los artículos no publicados en Infancia y Aprendizaje. *Revista Infancia y Aprendizaje*, 25(1).
- Schmelkes, S. (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas.* Tercera reimpresión 2001, México.
- Seibold, J. (2000). La calidad integral en educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 23, 215-231
- Serrano, K., Jaramillo, M. & Prieto López, Y. (2022). liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela Héroes del Cenepa. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 258-273. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1008>
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de caso.* Ediciones Morata. S.L.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica.* Ed. Limusa.
- Tapia, C., Becerra, S., Mansilla, Juan. y Saavedra, J. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. *Revista Educación y Educadores Universidad de La Sabana*, 14(2), 389-409. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404010>
- UNESCO (2015). *Educación de calidad.* Foro Mundial sobre la Educación 2015.

Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y*

Cambio en Educación (REIC). 11(1), 73- 91

<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5.pdf>

Velázquez, H. (2015). El sujeto político: primacía del conflicto y de lo colectivo. *Revista*

Versiones, 2 (8), 84-115. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/versiones/>

[article/view/25765/20779124](https://revistas.udea.edu.co/index.php/versiones/article/view/25765/20779124)

Anexos

Anexo 1. Guía de Grupo focal

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
MAESTRIA EN EDUCACIÓN PARA LA INNOVACIÓN DE LAS CIUDADANIAS
FACULTAD DE EDUCACIÓN

GUIÓN GRUPO FOCAL

Objetivo: Reconocer a través del grupo focal las percepciones que tienen los estudiantes, docentes y padres de familia sobre el quehacer de los directivos docentes rurales en aspectos relacionados con el liderazgo y la calidad educativa.

Nombre _____ Edad _____

Cargo/función _____

Nombre de la institución educativa _____ Sede _____

Nivel académico: _____

Preguntas Ruralidad
1. Desde su vivencia como (estudiante, padre o docente -según sea el caso-): ¿cuáles consideran que son los retos que enfrenta actualmente la educación rural?
2. Acorde a su experiencia como integrantes de una I.E. Rural ¿cómo visualiza en un futuro, la educación en la institución educativa a la que pertenece?, ¿cómo visualiza en un futuro, la educación en su territorio?, ¿cómo visualiza en un futuro la educación en su institución?
3. Desde su experiencia como estudiante, padre o docente -según sea el caso ¿Considera que la formación académica y en convivencia dada en la institución aporta al desarrollo social, económico y cultural de su territorio? ¿De qué manera?
Preguntas Calidad Educativa
4. ¿En qué aspectos dentro y fuera de su institución identifica que hay calidad educativa?
5. ¿Cuáles considera que son los atributos o características que debe tener un directivo docente para tener una institución que se oriente a la calidad educativa?

<p>6. Desde su rol en la institución educativa ¿considera que es importante que las relaciones interpersonales con directivos docentes estén atravesadas por principios éticos y de justicia? ¿Por qué?</p>
<p>Preguntas liderazgo</p>
<p>7. ¿Cuáles considera que son las características o cualidades que debe tener un directivo docente que es líder?</p>
<p>8. ¿A través de que situaciones o acciones cotidianas perciben el liderazgo de los directivos docentes en su institución educativa?</p>
<p>Preguntas sujeto político</p>
<p>9. ¿Mediante qué procesos la institución educativa contribuye a la formación del sujeto político?</p>
<p>10. ¿Por qué es importante la formación de sujetos políticos en los contextos escolares?</p>

Anexo 2. Guion de entrevista semiestructurada



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
MAESTRIA EN EDUCACIÓN PARA LA INNOVACIÓN DE LAS CIUDADANIAS
FACULTAD DE EDUCACIÓN

GUION DE ENTREVISTA DIRECTIVO DOCENTE

Objetivo: Identificar a través de la entrevista semiestructurada las percepciones que tienen los directivos docentes rurales sobre su rol en estos contextos y su relación con el liderazgo y la calidad educativa.

Nombre _____ Edad _____

Cargo/función _____

Nombre de la institución educativa _____

Sede _____ Años en el cargo _____

Nivel académico pregrado (título): _____

Nivel académico posgrado _____

Preguntas Ruralidad
1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo el cargo de directivo docente en Instituciones Educativas rurales?, ¿cuánto tiempo ha trabajado en cada una de las instituciones donde ha laborado?
2. ¿dónde se encuentran ubicadas?, ¿qué clase de contexto geográfico y social tienen?
3. ¿Cuáles son los retos educativos que enfrentan las I.E. Rurales en la actualidad?
4. ¿Qué significa para usted ser directivo de una I.E. Rural?
5. ¿Qué ventajas y oportunidades tiene la gestión directiva en contextos rurales?
6. ¿Qué retos académicos, sociales, económicos y culturales le ha traído ser un directivo rural?
7. Si tuviera en sus manos la potestad de cambiar algunos de los lineamientos que hay para la gestión directiva en contextos rurales ¿Qué cambiaría y qué anexaría?

8. Acorde a su experiencia como directivo rural ¿cómo visualiza la educación rural en su región y en Colombia?
Preguntas Calidad Educativa
9. ¿En qué radica, según su percepción, la calidad de la educación rural?
10. ¿Considera que el trabajo democrático y colaborativo con los docentes ayuda a mejorar la calidad educativa de la escuela?, ¿De qué manera?
11. ¿De qué manera considera usted que las relaciones interpersonales entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia inciden en la calidad educativa?
12. Desde su perspectiva y experiencia ¿qué elementos y situaciones le permiten determinar el éxito escolar y la calidad educativa?
Preguntas liderazgo
13. Desde una posición de valoración personal ¿qué significa para usted el liderazgo?
14. Según su experiencia ¿qué características o atributos socioemocionales debe tener un directivo que ejerza en su ser y quehacer el liderazgo?
15. ¿En qué momentos de su gestión se percibe como líder?
16. ¿En qué momento y de qué manera promueve el liderazgo en los demás integrantes de la comunidad?
17. ¿Qué implicaciones tiene para una institución educativa y para la sociedad en general que sus directivos docentes se rijan por principios éticos y de justicia?
18. ¿qué características debe tener un directivo docente que es líder para lograr la transformación social de su comunidad educativa?
19. ¿Cómo puede un directivo docente mantenerse motivado a sí mismo para ser líder? y ¿cómo puede motivar en este mismo sentido a sus docentes?
Preguntas sujeto político
20. Desde su rol como directivo y como sujeto político ¿cuál considera que es la incidencia que su quehacer tiene en la transformación de la realidad de su comunidad educativa?
21. ¿Ha adelantado usted iniciativas pedagógicas y sociales en su institución en los últimos años que propicien y fortalezcan la formación de sujetos políticos? ¿Cuáles?

Anexo 3. Consentimiento informado

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE EDUCACION

MAESTRIA EN EDUCACIÓN PARA LA INNOVACIÓN Y LAS CIUDADANÍAS

Línea de investigación y profundización: innovación en las políticas, en la gestión y en las prácticas educativas.

La presente tiene como objetivo autorizar la participación de su hijo o acudido menor de edad, en el proyecto de investigación “*Análisis del papel del liderazgo transformacional de los directivos docentes rurales en el fortalecimiento de la calidad educativa*”. Agradecemos de antemano su colaboración y garantizamos la reserva absoluta de los datos obtenidos.

Aceptación de Padres de Familia o Acudiente

Yo _____, mayor de edad, identificado con número de cédula _____ expedida en _____, en condición de representante legal o acudiente del estudiante _____, de _____ años de edad, del grado _____°, de la Institución Educativa _____ de _____ manifiesto que he sido informado(a) de las condiciones de participación de mi hijo/a en el Trabajo de Maestría titulado “*Análisis del papel del liderazgo transformacional de los directivos docentes rurales en el fortalecimiento de la calidad educativa*”. Que adelantan los profesores Leonel Rafael Martínez Angulo y Jeimy Johanna Torres. El objetivo general de este estudio es “analizar cómo influye el liderazgo transformacional del directivo docente rural en la calidad educativa en las I.E de Sabanas (Magdalena) y la I.E. Francisco Torres León- Puente Amarillo (Meta). La participación del estudiante en este estudio será a través de un grupo focal heterogéneo, con entrevista semiestructurada. La información suministrada será confidencial y sólo se usará con fines académicos, como parte del proceso de análisis de los datos y que permitirá cumplir con los objetivos planteados en la investigación. AUTORIZO, por medio del presente documento, la participación de mi acudido en el proceso de investigación descrito en este documento. Así mismo certifico que he sido informado de los propósitos del estudio y los fines con los que será utilizada la información recolectada. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será

usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. Atendiendo a la normatividad vigente sobre consentimientos informados, y de forma consciente y voluntaria DOY EL CONSENTIMIENTO.

En constancia, firmo:

Firma _____

Cédula _____

Teléfono _____

Dirección _____

Lugar _____

Fecha _____

Anexo 4. Validación de instrumentos por parte de expertos**JUICIO EXPERTO 1.****IDENTIFICACIÓN DE EXPERTO**

Nombres y Apellidos	Michel Francesco Sierra Navarro
Cedula de ciudadanía/Extranjería.	15387677
Título profesional de pregrado	Licenciado en Filosofía
Título profesional de post grado	Magister en Educación
Institución donde labora	Escuela Superior de Administración Pública
Cargo	Docente

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO.**INSTRUMENTO 1.**

Yo, **MICHEL FRANCESCO SIERRA NAVARRO**, con cédula de ciudadanía N.º **15387677**, certifico que realicé el juicio de experto del INSTRUMENTO 1. GUIÓN DE GRUPO FOCAL diseñado por JEIMY TORRES y LEONEL MARTÍNEZ, en la investigación titulada:

**ANÁLISIS DEL PAPEL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS
DOCENTES RURALES EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

Considero que los criterios de análisis identificados en el instrumento evidencian el nivel de operacionalización de la relación: variables, dimensiones e indicadores en correspondencia con el documento estudiado, de forma:

Suficiente: **X**

Medianamente suficiente:

Insuficiente

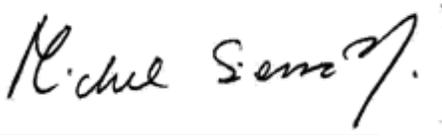
Observaciones.

Las preguntas son pertinentes y claras. Sugiero revisar aspectos de presentación en cuanto a que sea un poco más amable al lector.

El instrumento diseñado a su juicio es:

Válido **X**

No Válido:

Firma:


Fecha: junio 15 de 2022.

JUICIO EXPERTO 2.**IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

Nombres y Apellidos.	Merlis Cecilia Caicedo Muñoz
Cedula de ciudadanía/Extranjería.	22539842
Título profesional de pregrado	Licenciado en Español y Literatura
Título profesional de post grado	Magister en Educación
Institución donde labora	Corporación Universitaria Reformada
Cargo	Docente

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO.**INSTRUMENTO 1.**

Yo, **MERLIS CECILIA CAICEDO MUÑOZ**, con cédula de ciudadanía N.º 22539842, certifico que realicé el juicio de experto del INSTRUMENTO 1. GUIÓN DE GRUPO FOCAL diseñado por LEONEL MARTÍNEZ Y JEIMY TORRES, en la investigación titulada:

**ANÁLISI DEL PAPEL DEL LIDERAZGO TRASNFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS
DOCENTES RURALES EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

Considero que los criterios de análisis identificados en el instrumento evidencian el nivel de operacionalización de la relación: variables, dimensiones e indicadores en correspondencia con el documento estudiado, de forma:

Suficiente: **X**

Medianamente suficiente:

Insuficiente

Observaciones.

El instrumento diseñado va acorde a los objetivos de la investigación, sin embargo, me parece que algunas preguntas deberían fusionarse, de modo que sean menos preguntas y así evitar que los participantes de la investigación puedan desconcentrarse o equivocarse en las respuestas aportadas.

El instrumento diseñado a su juicio es:

Válido **X**

No Válido:

Firma: Merlis Caicedo Muñoz

Fecha: junio 18 de 2022.

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO.

INSTRUMENTO 2.

Yo, **MERLIS CECILIA CAICEDO MUÑOZ**, con cédula de ciudadanía N.º 22539842, certifico que realicé el juicio de experto del INSTRUMENTO 2. GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA diseñado por LEONEL MARTÍNEZ Y JEIMY TORRES, en la investigación titulada:

ANÁLISIS DEL PAPEL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES RURALES EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Considero que los criterios de análisis identificados en el instrumento evidencian el nivel de operacionalización de la relación: variables, dimensiones e indicadores en correspondencia con el documento estudiado, de forma:

Suficiente: **X**

Medianamente suficiente:

Insuficiente

Observaciones.

El instrumento diseñado va acorde a los objetivos de la investigación, sin embargo, me parece que algunas preguntas deberían fusionarse, de modo que sean menos preguntas y así evitar que los participantes de la investigación puedan desconcentrarse o equivocarse en las respuestas aportadas.

El instrumento diseñado a su juicio es:

Válido **X**

No Válido:

Firma: Merlis Caicedo Muñoz

Fecha: junio 18 de 2022.

Anexo 5. Transcripción de entrevistas y grupo focal

Resultados de la Aplicación de Entrevistas a Directivos

Se aplicó un cuestionario de Entrevista a dos (2) rectores y cuatro (4) coordinadores. Se tuvo en cuenta la situación y el momento de cada entrevistado para flexibilizar el interrogatorio, por lo cual se posibilitó la profundización de algunos temas con dos (2) rectores y cuatro (4) coordinadores, quienes demostraron su interés para colaborar con información pertinente para enriquecer el estudio.

Preguntas sobre Ruralidad

Pregunta: ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo el cargo de directivo docente en Instituciones Educativas rurales?, ¿Cuánto tiempo ha trabajado en cada una de las instituciones donde ha laborado?

Rector 1. En el cargo de rectora en la institución educativa Francisco Torres León Puente Amarillo llevo desde enero del 2006, es decir, cumplí 17 años de estar allí. Yo trabajé como maestra rural 6 años en la escuela rural Campo Alegre del Municipio del Castillo en la Inspección de Medellín del Ariari, de ahí me fui 6 años al internado Maracaibo en el municipio de Vista Hermosa, luego trabajé 3 años en el colegio Olaya Herrera de Puerto López y de ahí salí en Comisión por 8 años y medio a la Secretaría de Educación, coordinando el programa de Educación rural. Creo que me faltó un año que estuve en transición en la escuela la Gloria. Mi experiencia ha sido mayormente en la zona rural. En las escuelas donde estuve, siempre tuve que trasladarme... pues duré muchos años; pero el motivo del traslado fue la violencia tan tremenda que había. Entonces, como por cambiar de una violencia de un lado, a otra violencia de otro lado, uno pedía traslado. El contexto de las escuelas donde trabaje siempre fue un contexto rural, unas comunidades muy receptivas, muy habidas de tener un líder en la comunidad. Razón

por la que me fue muy bien. La escuela es el centro de cualquier comunidad rural, los campesinos siempre tienen una súper expectativa, una súper esperanza de que le llegue a su escuela el maestro perfecto, el maestro que sepa mucho, el maestro responsable, el maestro que los dirija, el maestro que los motive, el maestro que lidere y emprenda campañas de aseo, de mejoramiento de la escuela. Estas son unas comunidades muy organizadas, pues siempre trabajé en zonas donde hubo influencia de guerrilla, entonces a las comunidades eran muy organizadas, pero también a la vez muy exigente; exigente sobre todo con los valores de los maestros. Un maestro debía saber mucho, debía de levantarse muy temprano, ser muy responsable, estar bien vestido, organizar la escuela, tenerla muy bonita, educar a los niños. Entonces las comunidades campesinas siempre esperan mucho o no mucho, esperan lo que debe ser un maestro. Yo creo que a mí me fue muy bien en las zonas rurales. Llené las expectativas. Mis escuelas siempre eran muy organizadas, muy pintadas, tenían biblioteca, teatrinos. En los bancos de madera muy limpios; recuerdo que los hacíamos en una madera de balsa que era muy blanca, la escuela era muy bonita porque le habíamos pintado el techo, habíamos aplanado la cancha, la habíamos limpiado, habíamos acabado el escobo y sobre todo teníamos un jardín muy hermoso. En otra escuela que estuve también, nosotros pues con nuestra huerta; una huerta muy bonita, una huerta donde la comunidad iba ayudar, la huerta de verduras había tomate, pepino sobre todo tomate y pepino habichuelas también se daban mucho y eran unas huertas ejemplo para la comunidad.

Coordinador 1. En la Institución Educativa Francisco Torres León Puente Amarillo llevo en el cargo de directivo docente cuatro años. He trabajado como maestra desde el año 2000, casi 17 años antes de ser coordinadora, generalmente de instituciones urbanas, pero varias con población muy vulnerable.

Coordinador 2. Tengo de experiencia en el cargo 9 años. En cada una de las instituciones donde he laborado mi permanencia ha sido de un promedio de 2 a 4 años.

Coordinador 3. Muy buenas tardes, muchas gracias por tenerme en cuenta para realizar este trabajo. bueno teniendo en cuenta tu pregunta únicamente he trabajado en una sola institución como director rural tengo 8 años de experiencia.

Coordinador 4. El tiempo en las instituciones educativas 12 años y corresponde a una sola institución que es la nuestra la institución educativa departamental de sábanas 12 años en ella eres mi experiencia.

Rector 2. El tiempo que llevo ejerciendo como directivo docente en una institución rural es 15 años, y laborado en zonas rurales como docente y como directivo ya llevo 22 años de experiencia

Pregunta: ¿Dónde se encuentran ubicadas?, ¿Qué clase de contexto geográfico y social tienen?

Rector 1. Frente al contexto geográfico, la primera escuela donde fui maestra está ubicada en el piedemonte llanero, una zona altamente productiva, pues tenía una pendiente siempre elevada, había que subir como unos 1000 metros; bastante difícil, había que subir y era una zona donde se cultivaba café, cacao, maíz y había muchísima comida. La tierra era muy buena y era muy rica en agua, una zona de cordillera. La otra escuela, la de Maracaibo en Vistahermosa, era una escuela en las estribaciones de la Sierra de la Macarena, donde aún las tierras no se habían legalizado, pero también unas tierras muy productivas. Las orillas de los caños eran llenadas de plataneras inmensas, la gente vivía del cultivo de plátano. Pero también, estaban muy lejos de las zonas de comercialización, para sacar esa producción de plátano en

camiones era muy complicado porque esas carreteras que estaban en un abandono total, pues no se podía transitar en camiones, tocaba en mulas. Era muy difícil y tenían demasiados caños que generalmente mantenían crecidos. Esto hizo que la gente en la parte de Maracaibo se dedicara más bien al cultivo de coca y de marihuana, pues, era mucho más fáciles de sacar y era más rentables, entonces esa parte es muy caliente, muy productiva. Pues para todo, pero... a la gente le tocó sustituir casi el plátano por los cultivos ilícitos debido a las precarias condiciones que tenían para transportar sus productos. En la Vereda la Gloria que sólo trabaja año y medio, una Vereda también en las estribaciones de la Cordillera Oriental, la tierra muy buena para para el ganado, sobre todo ganado de leche ya con una temperatura más fresca. Era una Vereda muy buena, pero era muy sola porque la guerra había pasado por allí y entonces la situación había sido muy pero muy complicada. A la gente le tocó cambiar su reglón económico. Ahorita en Puente Amarillo está también ubica en el piedemonte llanero, las personas que están ahí se dedicaban sobre todo a cuidado de fincas, de fincas de turismo, fincas veraneras. Son empleados, son jornaleros. Entonces ya el carácter tan campesino de la de la Vereda Puente Amarillo es menos, yo diría que por ahí un 40% de los padres de familia se dedican al sector primario de la economía sobre todo agricultura y ganadería, otra parte se dedica al turismo en cuidado fincas y hoteles agroturístico.

Coordinador 1. La institución en la que laboro como coordinadora académica, está ubicada en la Vereda Puente Amarillo, que queda en el kilómetro 8, desde la ciudad de Villavicencio hacia Restrepo. Con una geografía propia del Piedemonte Llanero. Es un sector ambientalmente rico por su transición climática, tenemos abundancia de especies en flora y fauna. Como institución recibimos a niños de toda el área circundante que son las veredas entre Villavicencio y Restrepo, pero también tenemos chicos de las cabeceras municipales de

Restrepo, Cumaral y también de Villavicencio. Entonces, atendemos a todos los chicos que quieran estudiar aquí y que pertenecer a todos los estratos socioeconómicos; atendemos desde el estrato 1 hasta el estrato 6.

Coordinador 2. La primera institución educativa está ubicada en una Vereda del municipio de Villavicencio llamada Vanguardia, la otra se encuentra en una zona rural entre el perímetro de la vía Acacias a Guamal y la otra en la que actualmente laboro se encuentra en plena vía Restrepo, kilómetro 8. El contexto geográfico de Vanguardia y esta última donde laboro es piedemonte Llanero. La segunda institución, en la que duré un tiempo aproximado de 5 años, se encuentra en un contexto un tanto complejo, por ser una zona petrolera. Las condiciones sociales son de población flotante, por las cuestiones del petróleo y su bonanza. Aunque son familias de escasos recursos, tanto así que el colegio funciona también como internado.

Coordinador 3. En la escuela rural de Playón de Orozco, se encuentra ubicada al noroeste del municipio del Piñón, en la zona del río del departamento de Magdalena, es una de difícil acceso la única forma de llegar es a través de carreteras destapadas que en época de invierno la única manera entrar es caminando, o en animales hay que resaltar que estas comunidades están conformadas por personas muy humildes sobre todo amables y colaboradoras.

Coordinador 4. La Institución Educativa Departamental de Sabanas se encuentra en el corregimiento de sabanas su sede principal pertenece al municipio del Piñón. Nuestra institución como le digo se encuentra ubicada en este corregimiento, pero reside estudiantes de otros corregimientos como lo es San Basilio, El Playón Las Pavitas Campo Alegre, Tío Goyo y Vázquez. Nuestra institución se encuentra en esta localidad de Sabanas una localidad que tiene aproximadamente 12 calles y 12 carreras de arena, nuestro terreno es plano es una institución que cuenta aproximadamente con 1.250 estudiantes, la localidad de sabanas cuenta aproximadamente

con 5000 habitantes, sus habitantes son de un estado socioeconómico bajo se dedican a las labores del campo y de la agricultura no tecnificada y la pequeña ganadería básicamente.

Rector2. Nuestra institución se encuentra ubicada en el departamento del Magdalena, en un Corregimiento llamado Sabanas que corresponde al municipio del Piñón. Tenemos aproximadamente 1.250 estudiantes, como es una zona rural la mayoría de padres de familia poseen trabajos informales en ganadería, en fincas, etcétera. Nuestra institución acoge a otras localidades cercanas como Playón de Orozco, Las Pavitas, Vázquez, Tío Goyo.

Pregunta: ¿Cuáles son los retos educativos que enfrentan las I.E. Rurales en la actualidad?

Rector 1. Son muchos, unos retos son los que uno como maestro, diríamos entre comillas “innovador” o más bien, más que innovador como más aterrizado a la realidad, quisiera que el deber ser de la educación rural primero que se logró interpretar el contexto, conocer el contexto, para poderlo dar a conocer a los estudiantes, para que una vez que la gente conozca, los valoren, lo investiguen, lo transformen. Se enamore de él, es como el primer elemento el reto de la educación es conocer el contexto porque Colombia en su ruralidad tiene una inmensa, inmensa riqueza. En ese contexto totalmente invisible para la mayoría de los ojos, como es invisible, pues no es valorado, como no es valorado, no puede ser transformado, no puede ser conocido. Diría que el principal reto de la educación es conocer el contexto, el segundo reto para mí es que una vez que la persona pueda entender en qué mina de oro está parada, haga de la educación y de todos los procesos que dirige la escuela parte de su vida, porque la educación y el conocimiento sí tienen el poder de penetrar y de permear totalmente el proyecto de vida de los de los estudiantes; bien sea para que vayan a la universidad, para que hagan un técnico, tecnólogo o simplemente para ser ciudadanos. Ciudadanos de un mundo, parados en una realidad concreta y

yo creo que eso sería como un gran valor que tendría la educación, el poder encontrar sentido en el proyecto de vida de los estudiantes y de las familias. El tercer reto de la educación rural es ofertar procesos de calidad, la educación rural más que cualquiera necesita de maestros con conocimientos, capaces de ser experimentados, capaces de ser significativos, capaces de ser valorados por los estudiantes. El conocimiento hará equitativa esta sociedad, en la que hasta el momento el campesino siempre está en inequidad frente a lo urbano; y lo rural siempre frente a lo urbano tiene otra categoría, una categoría menos, una categoría marginal, una categoría de atraso, de abandono, de mala calidad. El tercer reto de la educación rural es tener conocimientos y realizar procesos de calidad, que la ubique ...no debería decirse.; pero debería estar en equidad y en igual de condiciones a la del sector urbano.

Coordinador 1. Creo que el reto principal es la visualización de los niños, niñas, los adolescentes y de las propias comunidades. Que se pueda dar cumplimiento real a lo que dicen las políticas nacionales frente al reconocimiento y valoración de la población campesina y rural. El reto más grande creo que es disminuir las brechas socioeconómicas, las intelectuales; pues debemos educar a estos chicos también como ciudadanos del mundo, no como los chicos de vereda que les han inculcado siempre sus familias, sino como ciudadanos del mundo, y a ese cambio de percepción es que le estamos apostando, eso es lo que estamos visionando.

Coordinador 2. Se puede decir primero que existe un error de empalme entre lo que se plantea el Gobierno, en lo que el Gobierno propone y lo que las instituciones educativas realmente realizan y ejercen. Algunas instituciones educativas rurales se encuentran ante retos muy importantes, porque cada contexto puede ser muy complejo. Por ejemplo, donde yo estaba trabajando al ser un contexto petrolero, muchas veces todos los proyectos educativos y que tenga que ver con lo que es el sentido de mi vida y lo demás se ve estancado, porque los estudiantes

consideraban que, por ser zona petrolera, simplemente lo que importaba era el cartón y poder terminar trabajando como paleteros, donde el sueldo aproximadamente era de 3 millones de pesos. Entonces para ellos el sentido de vida tiene que ver con simplemente poder terminar su secundaria y por tener un trabajo de estos. Entonces uno ve que muchas veces lo que se enseña en los colegios no apunta a la realización de proyecto de vida, que la educación que se da no responde a las necesidades del contexto, que no ayuda a plantear otras opciones o alternativas de vida.

Coordinador 3. Creo que el principal reto y como toda institución educativa de forma personas integrales capaces de sentir el dolor ajeno, llenas de valores aceptar las diferencias de las demás personas también ofertar una educación inclusiva de calidad, algo muy fundamental que es mejorar el uso de las herramientas tecnológicas ya que las juventudes de hoy en día están haciendo mal uso de estas, esas entre otras.

Coordinador 4. Las instituciones educativas rurales se enfrentan a muchos, muchos retos y esos retos tienen que ver con superar quizás la desigualdad que existe o las brechas que existen entre una institución rural y una institución urbana, pero básicamente un reto que debe asumir las instituciones educativas rurales es que deben darle un valor académico a los saberes locales y cohesionar los o interrelacionar los con los saberes universales, creo que la educación rural debe implementar la construcción de currículos propios, con actores rurales curriculum que correspondan a la realidad de estas comunidades que reflejen lo que es pertinente aprender, cómo aprenderlo , con espacios escolares adecuados , con contenidos relevantes y con docentes formados para el tipo de estudiantes que queremos formar.

Rector 2. No es un secreto que existe una gran brecha en ámbitos de igualdad o desigualdad entre las zonas rurales y las zonas urbanas, este para mí es uno de los grandes retos

que desde la escuela debemos comenzar a cerrar y es por medio de la educación qué vamos a poder lograr llevar a cabo esto, otro de los retos con lo que nos enfrentamos las escuelas rurales son aquellas políticas descontextualizadas que cada día se nota más desiguales en ámbitos de ruralidad por ejemplo nuestra institución carece de programas que tengan que ver con un servicio de internet y esto es algo que para escuelas urbanas no es nada, pero para estas zonas tan alejadas y olvidadas lo es todo para poder lograr alcanzar por medio de estas herramientas la calidad educativa que queremos.

Pregunta: ¿Qué significa para usted ser directivo de una I.E. Rural?

Rector 1. Primero es un reto muy grande, porque el país tiene una deuda muy grande frente a lo rural, la mirada de lo rural siempre ha sido lo de mala calidad, lo pobre, lo marginal. A lo rural van los que les toca ir, no los que deben ir. Entonces el reto, el reto es muy grande porque se puede mostrar que lo rural puede ser igual o mejor que lo urbano; por eso es un reto grande pero no difícil. Porque es que el contexto rural tiene toda la riqueza social, política, ambiental, turística... tiene todos los insumos para hacer un proyecto educativo de calidad. Uno ve en los en los estudiantes y los padres de familia rurales una gran disposición para aprender, para seguir procesos. Los campesinos ven en el estudio esa escalera hacia el progreso y esas son las ventajas comparativas fuertes, porque de pronto en otros ámbitos no se tiene esa esperanza tan fuerte en la educación. Entonces, con esos insumos, se puede hacer un proyecto muy novador, muy contextualizado, muy pertinente y de mucha calidad. Haciendo procesos significativos para los estudiantes. Entonces el reto es cuadrar todos los eslabones de una cadena que hay que formar. Un ciclo, un ciclo de calidad, un ciclo de innovación y que den respuesta, o más bien, que construyan un Proyecto Educativo Institucional Significativo y Trascendente.

Coordinador 1. Ser directivo docente de una institución rural significa para mí la oportunidad de reconocer en todos nuestros estudiantes el potencial humano, ver lo valioso que son para esta comunidad, para esta sociedad, para esta región y para el país. Es una oportunidad de aprendizaje, de volver a las cosas esenciales de la vida. Es una oportunidad de resignificar nuestro papel como docentes, como directivos. Es la oportunidad de apostarle a un proyecto diferente de educación que, para mí, sí responde a los propósitos de una educación más humana, más aterrizada e incluyente.

Coordinador 2. Es la oportunidad de ser alguien que puede dinamizar procesos para la transformación de los estudiantes. Que puede proponer nuevas alternativas desde cada modelo pedagógico que se plante en las instituciones. Para que el sistema de evaluación y la práctica pedagógica puedan ser las mejores. Significa, tener la oportunidad y la responsabilidad de impactar la vida de los estudiantes a través de buenas prácticas educativas, más humanas, más personalizadas, más contextualizadas. Además, hay una ventaja y es que tenemos una relación técnica que nos permite tener menos estudiantes por aula y pues, eso favorece obviamente los procesos de enseñanza aprendizaje y el ejercicio pedagógico en general.

Coordinador 3. Si hablamos de oportunidades, tenemos que hablar de toma de decisiones que ayudan a mejorar los procesos educativos de una determinada comunidad educativa, el ser jefe y la cabeza visible de una institución, es ser aquella persona en la cual muchas personas depositan la confianza para ayudar a formar muchas generaciones, entonces una responsabilidad y por lo tanto esa oportunidad que te da la vida está llena de toma de muchas decisiones, de buenas decisiones.

Coordinador 4. Para mí es un gran reto que demanda principalmente mucha responsabilidad y compromiso porque se trabaja dentro de un marco de limitaciones de

infraestructura física tecnológica y en general de recursos económicos físicos y humanos, acá de pronto en estas comunidades se hace necesario hacer un acompañamiento extra al que se puede hacer en una institución educativa urbana y estos son algunos retos que como directivo diariamente tengo que enfrentarme y buscar una solución, y esta es la parte que de cierta forma es gratificante, porque gracias a esto hay una relación vinculante con la familia, una relación de respeto de armonía en la cual en estas comunidades ven al docente como un agente al que se le debe respeto y al que se le debe gratitud por el servicio que se le presta a la comunidad a pesar de todas estas falencias que hay.

Rector 2. Para mí ser directivo de una institución educativa rural es un reto grande por lo que le comentaba anteriormente de las brechas, en la institución contamos con pocos recursos materiales pero con mucho material de calidad humano y es aquí donde mi rol como líder o como directivo se hace presente, pues por mi parte siempre tengo que estar motivando a mis docentes a mis estudiantes y a mis padres de familia y su respuesta siempre ha sido positiva ante las situaciones y por eso para mí ser directivo de una institución rural es muy gratificante.

Pregunta: ¿Qué ventajas y oportunidades tiene la gestión directiva en contextos rurales?

Rector 1. Uno tiene en el sector rural muchísimas ventajas. Ya en el punto anterior tal vez enumere algunas. El campesino quiere dejar de herencia sus hijos... según ellos, una vida mejor, una vida mejor basada en la educación que ofrece el Estado. Eso hace que la familia sea muy comprometida, entonces es muy importante dar a conocer a los campesinos, a esa comunidad, el proyecto educativo institucional, para tener de aliado a la familia. Yo creo que esa es una ventaja que ha tenido nuestro proyecto “Curricular en contexto para la transformación Social”, es haber vinculado y tener claro que la comunidad educativa es un triángulo equilátero donde un

lado en la familia. Entonces, esa disposición que parte de la necesidad de elevar el nivel de vida de los hijos, esa disposición de la familia es la primera ventaja. La segunda como ya les había dicho es el contexto, un contexto en la Colombia rural, es un contexto lleno de riqueza en biodiversidad, de flora y fauna, es un contexto lleno de una geografía fuerte, de una historia, de una memoria histórica muy, muy diciente muy trascendental, unos jóvenes muy bien formados, con valores, receptivos, respetuosos que quieren ser apoyados, que quieren recibir oportunidades, que no las dejan pasar. Entonces, estos son todos insumos y para el maestro rural también es una oportunidad, porque el maestro ve que su trabajo queda en la vida de los estudiantes y ese es el mejor regalo que puede tener un maestro. El estudiante rural es muy agradecido, en los contextos rurales se nota mucho el proyecto educativo, se visibiliza en accionar. Entonces también ese hecho de visibilizarse la educación rural hace que el maestro, los directivos y todo un proyecto se sienta muy empoderado y orgulloso.

Coordinador 1. Creo que es el aprendizaje, para mi es una de las principales ventajas. Que podamos aprender sobre otras realidades y así tener una visión más amplia de lo que es nuestro país. También es una ventaja la autonomía que tenemos. Aunque está venga del abandono de las políticas nacionales, pero eso también nos da esa capacidad de reinventarnos cada día en nuestro currículo. Otra ventaja es que podemos articular libremente ese currículo a este contexto tan enriquecedor.

Coordinador 2. Las ventajas que puede tener sería: una la que ya mencioné, puede ser la relación técnica entre cantidad de estudiantes por maestro. Otra es que, aunque no se tenga de manera tan cercana como los colegios urbanos, entidades como las secretarías de educación o entidades representantes del gobierno, pueden ejercer una autonomía de acuerdo con cada uno de los contextos y obviamente sus necesidades. Yo pienso que esto a veces es una ventaja y en

otras es una desventaja, y es que es importante leer el contexto donde nos encontramos; en este caso las zonas rurales y sus diferentes problemáticas que se presentan, porque no tener en cuenta este contexto y aplicar de una manera arbitraria todos los lineamientos del Ministerio de Educación, pienso y considero no es ni será lo más conveniente. Porque de acuerdo con cada contexto hay que ajustar esas directrices. Entonces, la ruralidad permite flexibilizar y ajustar esos lineamientos, esos proyectos que se trazan como guía de lo que se debe enseñar. Pero, en el que uno como directivo, pueda determinar en compañía de los maestros y en sí de la comunidad qué es lo más conveniente o beneficioso para los estudiantes y en si para todos.

Coordinador 3. Como ventajas tenemos siempre como misión maniobrar estrategias que contribuyan a la formación de personas íntegras, que te quiero decir con maniobrar, eh ser director en muchas ocasiones tienes que idearte estrategias que permitan o conlleven a llevar mejor los procesos académicos, administrativos de una institución, entonces tienes la oportunidad de hablar con tus docentes y con toda la comunidad de una manera mucho más cercana e implementar nuevos proyectos los cuales contribuyen a un verdadero proceso de formación, nuevamente te digo integral, formar personas humanas, no sólo que se destaquen en la parte cognitiva, si no personas llenas de valores que dentro y fuera de la institución se destaquen ayudando en su comunidad en el progreso de esta. estas son las ventajas que tenemos como líderes en una institución rural.

Coordinador 4. Los contextos rurales ofrecen la ventaja de poder ejecutar propuestas de metodologías de aprendizaje que armonicen que vayan unidas y que identifiquen y la comunidad y que estas estén participando, como por ejemplo trabajar en metodologías de aprendizaje basadas en proyectos, también podemos decir que se presenta como un espacio de oportunidades único para desarrollar una pedagogía inclusiva que reconozca la individualidad los ritmos de

aprendizaje de cada estudiante, el trabajar en el sector rural favorece la organización de los docentes en comunidades de aprendizaje y a través del conocimiento de la localidad de utilizando la poca tecnología disponible se puedan guiar los procesos que garantizan la calidad del aprendizaje en los estudiantes mediante la articulación del trabajo entre docentes, padres ,comunidad, estudiantes. esas son las ventajas que le veo al contexto educativo rural.

Rector2. La gran ventaja que le veo a nuestra gestión directiva en los contextos rurales es que la comunidad tiene un gran apego a nuestra institución ya que la mayoría de los habitantes del municipio son egresados de nuestro colegio y por ende, el apoyo tanto de la comunidad como de la institución es mutuo, además que en la implementación de los distintos proyectos tanto dentro y fuera de la institución siempre son acogidos de buena manera por toda la comunidad institucional. oportunidades que se pueden presentar además de esa son aquellas experiencias humanas que en el día a día el estudiante el docente la reconoce y que hasta cierto punto tiene mucho que ver con poder alcanzar una calidad no tanto académica pero sí una calidad en el ser de cada estudiante que pueda impactar en cada hogar.

Pregunta: ¿Qué retos académicos, sociales, económicos y culturales le ha traído ser un directivo rural?

Rector 1. Retos académicos: el primer reto es con uno mismo, el conocimiento del sector rural y su proyección. Como territorio, amerita estar uno continuamente actualizado, preparado, que se maneje el contexto en el que uno desarrolla su labor. Porque nadie puede enseñar lo que no conoce. Entonces, para mí, el reto es primero conocer la realidad rural del departamento del Meta, igual que se trata de conocer la ruralidad del país, la ruralidad América Latina, sobre todo. Luego, el reto es que el maestro que labora en el sector rural conozca también, se identifique y

valore todas las potencialidades que tiene. Que conozca ampliamente, que salga otras regiones del país, del departamento que lo conozcas, de América Latina, para que pueda proyectar su labor desde el aula de clase hacia afuera, porque se debe conocer globalmente, para poder empezar a transformar desde el aula. Luego, viene el reto académico para los estudiantes que va desde el aula de clase. Desde la gestión directiva trabajando directamente con los maestros, en generar oportunidades a los estudiantes, también de conocer, de ampliar los horizontes, la visión que se tienen de confrontar lo que se trabaja teóricamente con lo que vive en realidad. La parte académica, exige una parte teórica, una parte práctica; esa práctica que puede impulsar una visión amplia de lo que se quiere construir y transformar. Esto en cuanto los retos académicos. Los maestros deben ser autodidactas de su propia innovación educativa, deben ser protagonistas, autores de su pedagogía cotidiana, deben ser responsables de llevar al aula de clase las mejores didácticas, que hagan que el estudiante realmente tenga una modificabilidad cognitiva, significativa para poder ser transformadora.

Retos económicos: El Sistema General de Participación que envía la nación no alcanza, pero también hay que reconocer que al sector rural le pagan más que al sector urbano y eso es una gran ventaja. El colegio pues ha hecho una estrategia económica, ha diseñado una estrategia económica, que le ha permitido mostrar procesos de calidad y es que a través de que las familias y el sector empresarial privado conozcan un poco el proyecto y vean que el dinero se invierte en los proyectos que se han proyectado, esto hace que se tenga una credibilidad y hemos logrado el apoyo económico de la empresa privada. También, en estirar el recurso que da la nación en básicamente lo fundamental. En invertir en los proyectos, en invertir en infraestructura, en mejorar la calidad de la infraestructura, esta parte es importante. Y el gestionar recursos en otros ámbitos: concursos, proyectos, convocatorias; es hacer proyectos para poder acercar recursos que

nos contribuya a no hacer una gestión no tan estrecha, ni tan limitada. Entonces, el colegio pues invierte tres o cuatro veces más de lo que da la Nación, pero pues se gestionan de muchos lados recursos, ya el hecho de que una persona ayude con un bulto de cemento ya es una inversión, ya es un apoyo económico. El colegio es la construcción colectiva de una cantidad de personas que creen en el proyecto. Entonces la parte económica, pues realmente no me he sentido limitada; no espero ni le pido a los que sé que no me van a dar. Trabajo y muestro mi proyecto a quienes creen en la educación y sobre todo la educación rural.

Retos sociales: Bueno, todo el proceso del colegio, el hecho de que durante 17 años en las que yo he sido directiva, el colegio este en las categorías superiores frente al ICFES o cuando había el índice sintético de calidad educativa o que el colegio sea mencionado como modelo en los diferentes ámbitos; en turismo, en medio ambiente, ha hecho que el directivo docente o la gestión directiva y los maestros tengan una impronta que llevan a donde quiera que estén, a cualquier parte y sean recibidos, con un sentido de admiración. Ser la rectora del colegio Puente Amarillo, indudablemente, me ha abierto muchísimas puertas: de universidades, del sector del sector productivo, de las instituciones estatales. Yo siempre le agradeceré a la secretaría educación que nos deje realizar los procesos a nuestra manera, es decir, nos ha respetado fuertemente en la autonomía, ya que esa autonomía se ha mostrado con resultados. Entonces, socialmente el colegio, los maestros y los estudiantes son reconocidos como un referente de calidad. En estos días, un colegio privado, que era el referente de calidad acá, quiere que nosotros le hagamos una charla sobre lo que hacemos en Puente Amarillo y que le falta al sector privado. Entonces, eso también pues nos llena de orgullo, de que las cosas que hemos ido haciendo, que se validan y que vemos que dan resultados, ya son miradas y tenías en cuenta como modelo. En la parte social pues también es muy gratificante ver que en el país ya hay hijos

de nuestro modelo, pedacitos de cosas que se han apropiado. Estábamos en Florencia (en el encuentro Colegios Amigos del Turismo) y fuimos recibidos como el modelo de colegio a nivel del país, estamos siendo reconocido ya no sólo en el departamento, sino en el país y eso nos llena de satisfacción, no por querer ser la mejores, sino por hacer ver que la educación rural se puede hacer de otra manera, de una manera significativa y vuelvo y repito de calidad.

Coordinador 1. Dentro de los retos de lo académico, está que nuestros estudiantes tengan claro que todos son capaces de crecer, de acceder a un nivel educativo profesional si lo desean, de cumplir su proyecto de vida, y pues, sobre todo, de seguir nuestra visión siempre, tanto en la institución como en su vida que es la de ser felices, autónomos, líderes y transformadores.

Dentro de lo socio económico, disminuir las brechas entre lo rural y lo urbano. Generar oportunidades a los estudiantes y las familias para que puedan ampliar su conocimiento, sus competencias, su pensamiento crítico y demás elementos que lo formen un ciudadano con participación activa en esa transformación política, social y económica que tanto deseamos para el país. En los retos culturales está el reconocimiento de sus saberes, el respeto por esas tradiciones, el generar ese arraigo también por la tierra que debemos tener todos, hasta los docentes que trabajamos en la zona.

Coordinador 2. Dentro de los retos que se encuentran: uno es que los estudiantes mantengan la motivación frente al estudio, porque muchas veces las dificultades económicas persisten los estudiantes. El tema de la distancia frente al lugar de establecimiento de sus hogares y las instituciones educativas para poder acceder a educación de calidad, inciden significativamente, teniendo muchas veces que abandonar la familia para irse a internados. Aquí en el Meta aun los internados son la única alternativa de educación para muchos niños. Otro tema importante, es el tema social, especialmente en lo concerniente al estudio, pues no se

considera una prioridad a veces en las familias; aunque también hay que reconocer que eso ha cambiado un poco. Hoy en día los padres como que han llegado a reconocer que es importante que sus hijos viajen, estudien, se preparen y se capaciten. Otro reto importante, es que los estudiantes que de pronto han vivido contexto relacionados con la violencia o relacionados con otro tipo de problemáticas, puedan ir superando estas situaciones de cara a nuevas oportunidades para su futuro y su formación.

Coordinador 3. Desde mis inicios como director rural siempre he procurado de mejorar mi currículo académico he impulsado, he aconsejado a mis docentes que también deben de mejorar su curriculum, no sólo en la parte académica sino en la parte social, ser persona de una moral intachable, digna de admirar, y desde el punto de vista cultural hemos impulsado desde la escuela espacios de apoyo y crecimiento para cultura de la región sobre todo la de nuestra comunidad.

Coordinador 4. Retos académicos sería bien pienso yo el que se pueda fortalecer las prácticas de los docentes a través del acompañamiento pedagógico , que pueda dinamizar su quehacer en favor del aprendizaje de los estudiantes en lo social , podría ser que se contribuya desde la acción directiva con ciertas opciones de liderazgo que reduzcan los índices de desigualdad, que se promuevan acciones de sensibilización de concientización y se potencian las capacidades en la comunidad para que puedan convivir de manera sana y poder tener una visión hacia una superación personal y productiva.

Rector 2. Retos académicos poco a poco los hemos ido superando de manera constante como potencializar las capacidades de nuestros estudiantes a través de distintos proyectos educativos no encasillar los en algo que le convenga a un solo ente si no que estos puedan superar sus dificultades y que a través de estos proyectos sepan defenderse en la vida ya después

de la escuela, retos sociales podría ser tratar de ayudar a fortalecer el pensamiento crítico de mi comunidad para que puedan observar y analizar las problemáticas de su entorno y poder buscar soluciones y retos culturales más que todo acá hemos visto que muchas de nuestras tradiciones culturales se han perdido y que éstas deben de prevalecer en la historia de nuestra comunidad y quién más que la institución para poder rescatar nuestras costumbres nuestra cultura.

Pregunta: Si tuviera en sus manos la potestad de cambiar algunos de los lineamientos que hay para la gestión directiva en contextos rurales ¿Qué cambiaría y qué anexaría?

Rector 1. Lo primero que haría sería exigir la profesionalización de los maestros, pero con un fuerte componente en lo rural. Las universidades, las licenciaturas y los nuevos maestros no conocen de ruralidad, la educación se piensa que para todo el mundo es igual. La construcción del territorio, la construcción de contexto, el conocimiento del contexto y la transformación de algo no cuenta, es decir, no es no es relevante y lo debería ser. En el nombramiento de maestros, rectores para las instituciones rurales. El rector debe conocer fuertemente que es la ruralidad. Lo que es la construcción de tejido social en lo rural, es muy importante eso. Lo primero que cambiaría sería la formación del maestro y del directivo, lo otro que hay que cambiar es el plan de estudios para la educación rural, yo creo que hay que hacer un plan de estudios contextualizado, teórico-práctico, con sentido, sobre todo con sentido. Que parta de conocer una realidad, para visualizar una realidad transformada. Los currículos deberían ser emergentes y contextualizados. La tercera parte que hay que cambiar son los presupuestos, si hay que incrementar el presupuesto a la educación rural, hay que dotarlo de salones, mobiliario acorde a lo rural, acorde a la dignidad humana, hay que arreglar las escuelas, los colegios. Cuarto hay que proponer proyectos de investigación en las escuelas. Un currículo que se base por proyectos y

que esos proyectos tiendan a investigar el mismo contexto desde diferentes campos. En la biodiversidad, en lo social, en lo turístico en ambiental en todos los ámbitos acordes a ese contexto.

Coordinador 1. La normatividad es muy amplia, es abstracta, tanto para lo local como para lo nacional. De hecho, en la normatividad no hay algo muy claro sobre la ruralidad, ni siquiera existe la figura de coordinador rural. Entonces, creo que, para llenar esos vacíos, la propuesta principal es el apoyo a las estrategias de un currículo en contexto para la transformación social, como lo proponemos nosotros. Donde sí se particulariza sobre el contexto rural y la proyección social de la comunidad y del ciudadano que estamos ayudando a formar.

Coordinador 2. Yo pienso que lo que se podría cambiar es que se le podría brindar mucha más autonomía a los directivos, para que estos puedan actuar de conformidad con el contexto rural. Porque es que muchas veces los directivos nos encontramos siempre con la presión de poder cumplir con unas estadísticas, de poder cumplir con esos lineamientos que nos establece el Ministerio de Educación, y digamos que muchas veces esos lineamientos son generalizados, no tienen en cuenta de una manera significativa los contextos rurales, entonces sería más autonomía para poder actuar de conformidad con esos contextos. Eso sería lo que se podría cambiar o ajustar para beneficio de las propias comunidades.

Coordinador 3. Yo reduciría esta pregunta algo muy elemental se escucha elemental, pero es fundamental hay que democratizar la educación brindar las mismas oportunidades tanto en los rincones más alejados del país, así como se brinda en las grandes capitales, para mí el éxito de la educación y el gran cambio sería democratizando la educación y dando igualdad de condiciones para todos, teniendo políticas basadas en la justicia.

Coordinador 4. Las políticas gubernamentales por lo general pretenden medir desde la misma unidad o desde la misma óptica el nivel de desarrollo de una escuela rural ante una escuela urbana, aún nosotros los directivos pienso que a veces actuamos y pretendemos administrar de la misma manera y no debe ser así, se debe dirigir , se debe administrar de acuerdo a una caracterización cultural de nuestro entorno geográfico , que nos dirija en acciones específicas de la realidad local, las secretarías de educación también nos están exigiendo por igual a las escuelas rurales que a las escuelas urbanas pero ni siquiera ni en tiempo ni en situación se puede administrar de la misma forma y con los mismos resultados que a un contexto urbano, creo que eso es una utopía, tendrán que cambiar muchas las leyes las directrices gubernamentales para que también los resultados puedan cambiar quién le puedo anexar le anexaría unos aprendizajes flexibles y pertinentes en la educación rural que ésta tuviese un enfoque entonces pueda articular mucho más a la familia, donde se pueda ofrecer una educación diferenciada pero de calidad.

Rector 2. Yo cambiaría la manera en cómo nos están midiendo o evaluando ya que muchas de las formas en las que estamos siendo medidos son desiguales no nos pueden comparar o no pueden comparar los resultados que vamos a tener en una escuela rural con una escuela urbana entonces yo cambiaría la forma en cómo nos van a evaluar o en la forma en cómo ellos quieren que entreguemos, anexaría algún proyecto o algún lineamiento con un enfoque específicamente en las escuelas rurales, que vaya proyectados hacia mejorar la calidad no sólo de la educación sino de vida de aquellas comunidades olvidadas.

Pregunta: Acorde a su experiencia como directivo rural, ¿Cómo visualiza la educación rural en su región y en Colombia?

Rector 1. La educación rural ha tenido un despertar, un despertar porque la situación de los estudiantes, la necesidad de fortalecer la dignidad humana, en todos los estudiantes ha hecho que los maestros, las directivas y los proyectos empiecen a cambiar. Yo visualizo la educación rural como una educación que potencie lo que tiene su territorio. Se está dando un vuelco en esa parte. Mirábamos en los últimos eventos a los que hemos asistido, como ya los estudiantes son orgullosos de sus ríos, de sus montañas, de su flora y su fauna de sus productos agrícolas, de la transformación de sus productos agrícolas y esto hace que se tenga una mirada de la educación rural diferente. Yo visualizo, una educación rural dónde el estudiante investigue lo que tiene, lo potencie y lo innove. Veía por ejemplo hace poco una experiencia maravillosa de dos estudiantes de una población del sur de Nariño que estudian física mecánica y como están logrando sacar energía, de la misma energía que liberan las plantas a través de su proceso de absorción. Entonces, si hay iniciativas interesantes de retornar a esas prácticas del campo, que pueden ser investigadas científicamente. Hay que meterle a la educación campesina y la educación rural el componente de investigación e innovación, pero una innovación súper, por ejemplo, escuelas que sean capaces de estudiar energías alternativas, de tener construcciones inteligentes, eficientes. Una educación que mire al campo como un productor y no como un consumidor, como un productor de servicios ambientales y se vea como el futuro de la humanidad, porque realmente es en el campo un productor de alimentos limpios, un productor de vida, de oxígeno, de espacios tranquilos, de vida conectada con la naturaleza. Todos estos elementos son los que deben componer o tener una educación realmente rural, después de la pandemia vemos que todo el mundo quiere retornar a lo rural, es una mega tendencia mundial. Volver al campo y a todos los elementos que tienen. Entonces, lógicamente, la educación debe contener estos elementos.

Coordinador 1. La educación rural actual en la gran mayoría de casos; no es el nuestro, tiene un verdadero desconocimiento del contexto, no tiene una proyección real. No hay capacitación. continua a docentes, directivos docentes sobre la ruralidad y las necesidades de los territorios y las comunidades acorde con la región en donde están. Otra situación que se da mucho en el contexto rural principalmente es la inestabilidad de la fuerza laboral, pues en la mayoría de los casos son docentes provisionales, entonces son una población flotante que sólo esperan la oportunidad para poder salir, entonces eso no les da como el arraigo necesario. A muchos les falta compromiso con el trabajo con los estudiantes y la comunidad. Acá en el Meta, por ejemplo, lo vemos principalmente en todas las zonas de conflicto y ahora posconflicto, uno ve- como muchos compañeros docentes enviados a esa zona, que en verdad no quieren estar ahí. Entonces, a la final uno sabe y las mismas comunidades saben que los docentes en algún momento los van a abandonar, que no va a haber continuidad en los proyectos, es más muchos nunca ni siquiera los inician. En otros casos a veces también se ve que son maestros que no han salido de esa región en muchos años, entonces utilizan pedagogías caducas que no resultan adecuadas para los estudiantes y la comunidad. Sin embargo, en medio de esta triste realidad, visualizo la educación rural y debemos visualizarla todos, como una educación en contexto, incluyente, con oportunidades, con arraigo, con principios éticos, con amor a lo ambiental. En general en pro del desarrollo sostenible de toda la región.

Coordinador 2. Cada vez la tendencia ha sido más de los estudiantes y las familias de dirigirse a las zonas urbanas. Sin embargo, algo muy importante de los colegios rurales es que potencializan el desarrollo en cada municipio. Entonces, aunque ha habido siempre mucha movilización de familias y estudiantes hacia sectores urbanos todavía persiste la educación rural y como lo dije hace un momento, tiene una gran ventaja y es que puede llegar a ser personalizada

hasta cierto punto, sobre todo con las escuelas satélite. Es decir, en las escuelas que son sedes rurales pequeñas, pertenecientes a una institución educativa más grandes y que se encuentran en los lugares más recónditos y alejados de esos contextos de vereda, donde pueden atender incluso en promedio de 10 a 7 estudiantes de primaria. Y que, aunque implementen un modelo como el de la Escuela Nueva, pueden llegar a ser muy personalizados, entonces es una gran ventaja. Yo veo que la educación rural es el eje central del desarrollo de una sociedad y permite visibilizar procesos más humanos y eficientes de lo que es una verdadera educación que forme para la vida, para vivir bien en sociedad y para el trabajo; que ayude al desarrollo del municipio y de la región.

Coordinador 3. Interesante esta pregunta. Hay que hacer un buen análisis aquí yo le podría reducir que debido a la poca inversión por parte de los entes gubernamentales que sean municipales departamentales o nacionales sostener la educación rural cada día será más difícil ya que por las condiciones precarias en las que se vive muchos docentes no aceptarán nombramientos muchas familias en busca de mejorar la calidad de vida se desplazarán hacia las grandes ciudades esas entre otras son muchas de las condiciones las cuales se visiona desplazamientos forzados entonces son muchas situaciones actuales y que se ven venir que la educación rural cada día va a ser más difícil de sostener.

Coordinador 4. En el departamento del Magdalena o en nuestra región la situación la veo crítica por lo que he dicho anteriormente más que todo por la condición de desigualdad y de abandono gubernamental hay grandes índices de no conectividad que han influido en esto y proyecta esto grandes índices bajos en la educación, pero a pesar de esto en nuestra institución se ha trabajado para poder fortalecer e ir mejorando las competencias en nuestros estudiantes los cuales a pesar de que la gran mayoría no si encuentran en buenas situaciones económicas, ellos

poco a poco, año a año nos han ayudado a poder mejorar los resultados de las pruebas internas y externas. El avance en nuestra institución especial es gradual pero estamos apuntando desde la escuela a poder llevar a nuestros estudiantes a una excelencia académica y humana.

Rector 2. Yo veo la educación en mi región bastante crítica a pesar de que por parte de la secretaría de educación y de y de la gobernación han implementado año tras años gobiernos tras gobiernos distintos planes de acción para mejorar el índice de calidad estos en cierta medida han sido un fracaso en las zonas rurales de la región del magdalena, a nivel nacional he visto que la educación poco a poco ha ido decayendo muchas de las políticas y de los planes de acción que implementa el gobierno como lo hemos dicho anteriormente son muy descontextualizados no apuntan a una verdadera realidad de la situación de nuestros estudiantes, pero a pesar de esto considero que en lo que se pueda y en la gestión del directivo donde se puede ayudar a mejorar la calidad educativa de los planteles educativos no debemos dejarnos llevar por aquellas políticas que no sirven sino que de cierto modo debemos tener una autonomía para poder buscar soluciones a los problemas inmediatos de la educación de nuestra institución.

Preguntas sobre Calidad Educativa

Pregunta: ¿En qué radica, según su percepción, la calidad de la educación rural?

Rector 1. La calidad de la educación rural y de cualquier educación radica en que todos sus procesos vayan a formar la felicidad de los seres humanos y la educación rural empezando por la misma infraestructura de la institución debe llevar a que el estudiante desee ir a su colegio. La calidad de vida es directamente proporcional a la calidad de educación. Hay que generar las condiciones supremamente dignas, relajantes, motivadoras dentro de la institución. Primero para los maestros, que cuando este llegue a su salón, que su salón tenga las condiciones dignas, que

tenga acceso a unos mínimos, actividades de bienestar, tenga un equipo de trabajo, que trabaje con sus compañeros, que logre trabajar en equipo, que sea apoyado en sus proyectos para poderlo realizar con los estudiantes. Todos estos procesos son calidad de la educación. Calidad de la educación, no sólo son los resultados, es todo el proceso en el que está inmerso el maestro como líder de la educación, que él tenga procesos, ambientes de calidad y que su vida profesional este bien, se sienta bien, motivado, sienta visibilizado, se sienta apoyado; se le generen oportunidades, eso mismo va a redundar en la institución. Una institución donde los estudiantes sientan que su colegio es hecho para estudiantes, donde sus maestros están pendientes de que todos puedan entender, de que todos tengan las mismas oportunidades, de apoyar cuando no se tiene las oportunidades, de visibilizar los problemas y las dificultades que tienen. Todo esto genera calidad.

Coordinador 1. Pues teniendo en cuenta lo que ya dije, una educación rural con calidad, aparte de estar diseñada desde el contexto y para el contexto, debe ser una educación humanizante que ayude a formar estudiantes investigativos, con pensamiento crítico, con arraigo, con amor por su región, con capacidades para una formación superior; que luego de frutos en ese retorno a sus raíces. Con una preparación para lograr ese desarrollo sostenible tan anhelado.

Coordinador 2. Yo pienso que radica en la misma calidad de los profesores. De que la formación y preparación para ellos no se descuide. De que el Estado, además de la formación que tiene el docente en su formación base, el Estado lo puedo garantizar una formación actualizada, una educación continua, que sea de calidad. Recientemente, con la Universidad Nacional se han podido hacer este tipo de empalmes con el Estado, para poder brindar mayores oportunidades de formación continua a los docentes rurales. Pero yo pienso que va en la calidad del docente como tal. Lo segundo, en que se pueda aprovechar esa relación técnica, donde son

menos estudiantes por aula que en las zonas urbanas. En lo tercero, que puede haber una lectura del contexto muy eficiente, en el cual podamos reconocer cuáles son las motivaciones, principales necesidades y problemáticas de las comunidades de tal manera que el colegio responda a esas necesidades de la comunidad y transforme también esas comunidades.

Coordinador 3. Para mí es aquella que busque potenciar y respetar la cultura de los habitantes además del desarrollo de la parte cognitiva formar personas humanas seres sensibles seres integrales ahí es donde debe radicar la calidad de la educación rural.

Coordinador 4. Pienso que la educación rural tendrá altos índices de calidad siempre y cuando se desarrolle el objetivo de brindar y lograr darle atención a las necesidades y características regionales cuando la educación rural sea el motor que movilice y conduzca la acción comunitaria a mejores formas de vida de sus habitantes creo que solamente así la educación rural tendrá sentido.

Rector 2. Para mí la calidad educativa en lo rural debe orientarse hacia los centros de interés como espacios de opciones de vida distinta donde esas personas y los nuestros estudiantes vean que tiene sentido lo que ellos están estudiando o sea que ellos mismos piensen en que les puede servir para sus nuevas formas de vida y que les puede servir para seguir desarrollando su región yo creo que los centros de interés sería lo más conveniente para darle sentido y mucha más calidad a la educación rural.

Pregunta: ¿Considera que el trabajo democrático y colaborativo con los docentes ayuda a mejorar la calidad educativa de la escuela?, ¿De qué manera?

Rector 1. Sí, claro. Un proyecto es exitoso en la medida en que todos compartan una misma filosofía, una misma misión, una misma misión y que todos trabajen por ello. En el

trabajo colaborativo se puede tener una gran idea, una excelente idea, pero sino es el equipo el que ejecuta, sino es esa capacidad de participar democráticamente la que guía el proceso la calidad no es buena. Todos de manera libre y democrática pueden colaborar, con una u otra idea, con una u otra didáctica con una u otra metodología, es en esa producción colaborativa que las ideas se llevan a cabo. Hoy recordemos que más que conocimientos lo que necesitamos es generación de ideas. Entonces, el trabajo colaborativo es ese, es la generación de las ideas desde todos los saberes para construir un proyecto. Y colaborativo sí, es decir, aquí el proyecto es exitoso en la medida en que estas dos dimensiones se dan, el proyecto democrático y colaborativo. Sería maravilloso que todo el mundo participará, siempre lo he dicho, o tal vez hace muchos años no decía esto, pero, siempre al comienzo del proyecto les decía que a veces no era tanto ayudar con la ejecución, como si con la generación de ideas, que era muy importante que todos dijéramos lo que pensábamos para construir un marco conceptual que nos identifican a todos, que cuando uno da una idea nosotros digamos me identifico y la seguimos. Y eso sería maravilloso, ya después viene la ejecución.

Coordinador 1. Indudablemente sí, cuando hay trabajo colaborativo los proyectos se ejecutan y cumplen la finalidad para la cual se propusieron. Se generan los espacios para que el maestro sea creativo y proponga, se abre espacio a la participación de toda la comunidad en su creación y ejecución. El anclaje principal en ese ejercicio democrático y colaborativo de hacer educación con calidad está en la comunicación que siempre debe ser horizontal en todos los estamentos. Considero que en nuestra labor diaria si no hay trabajo en equipo, pues no hay buenos resultados, no hay calidad en los procesos y por ende no existirá calidad educativa, perdiéndose la sinergia de los procesos. Por ende, el trabajo en equipo, el ejercicio de la

autonomía nos ha funcionado y para mí, son la base que nos ha permitido obtener el éxito que tenemos y que queremos.

Coordinador 2. Sí, el trabajo democrático y colaborativo es muy importante, yo pienso que una cosa que no se debe dejar y que se llega a practicar mucho los sectores privados - que bueno que se apliquen en sectores oficiales siempre y más en los rurales, son digamos que los encuentros para las comisiones de Evaluación y Promoción, los encuentros para retroalimentar los casos de los estudiantes. Es decir, que puedan hablar un mismo idioma tanto los directivos docentes como los docentes frente a las problemáticas de sus estudiantes. En el sector público se puede dar la situación y más un sector rural, donde cada docente va a cumplir con lo suyo y ya. Y más porque tiene una figura de empleado público; donde si bien tiene un rector, unos directivos, corresponde en últimas al Estado como tal, al Ministerio de Educación y a sus secretarías regular el obrar de este. Pues eso, como que le da cierto estatus de independencia al funcionario público; que es bueno, pero que, si no se maneja de la manera adecuada, no es tan conveniente, porque a veces hay colegios donde cada profesor está en lo suyo, pero no se da esa retroalimentación, esos espacios para poder llegar a acuerdos en los procesos de los estudiantes para poder visualizar sus diferentes problemáticas y su formación. Eso es muy importante y pienso que eso nunca se debe descuidar.

Coordinador 3. Claro que sí profe ya que el trabajo en equipo ayuda de manera determinante a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje porque nos permite descubrir falencias y fortalezas entre pares.

Coordinador 4. Sí, es lo esencial, hacia allá debo orientar la dirección de la escuela porque el docente como eje transformador por excelencia espera que el directivo oriente y apoye desde lo administrativo y financiero los procesos académicos el líder directivo debe orientar

desde el p e i cuál es la ruta y el horizonte a alcanzar en la búsqueda de la calidad entonces todos los procesos pedagógicos deben estar fundados en la concertación de ideas en la confrontación y concertación de ideas podríamos decir porque podemos sacar más provecho de esto donde la diferencia de tipo de opiniones sea transversal por la participación democrática y participativa de todos los docentes padres de familia y docentes creo que esto debe ser fundamental.

Rector 2. Claro que sí. Uno desde nuestro puesto como directivo o nuestro rol debe asumir de cierta manera un liderazgo en el cual logremos ayudar de manera colectiva y cooperativa no sólo con los docentes también con los padres de familia y con los estudiantes para poder alcanzar una calidad educativa y una calidad de vida para nuestros estudiantes donde logremos transformar la vida de ellos y donde logremos transformar de manera positiva nuestro contexto actual, considero que la democracia debe ser un eje o un pilar fundamental para poder llegar a acuerdos con la comunidad educativa y saber tomar las mejores decisiones para todos los actores de la educación.

Pregunta: ¿De qué manera considera usted que las relaciones interpersonales entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia inciden en la calidad educativa?

Rector 1. Es muy importante tener claro que el triángulo equilátero lo hace los docentes los padres y los estudiantes. Hablemos un poco de la relación de la gestión directiva con los docentes. El docente debe ver en la gestión directiva, en su rector a un líder que lo guía, lo orienta, le apoya, le corrige. Qué es un referente de validación, aprobación o reprobación. No puede ver en el rector o en la gestión directiva un obstáculo, no puede ver que haya falta de apoyo, que haya falta de conocimiento, porque se rompe la dinámica de liderazgo y el rector debe tener un liderazgo; no por ser rector sino por ser él quién orienta el proyecto, es decir, el

liderazgo no lo da la resolución que lo nombra rector. Entonces, está relación de rector- maestro, qué debe tener las cualidades de equidad, de justicia de responsabilidad, de apoyo primeramente me parece con todos. Luego viene la relación con los padres de familia, el padre de familia es el segundo pilar. Que lo que hace la escuela lo debe fortalecer la familia, sino no tendría sentido, se rompe el esquema. Si se está enseñando valores como responsabilidad, como la verdad, como la justicia, como el reconocer, el reparar, el no repetir y tantos otros valores el fortalecimiento de dignidad humana. Todo lo que se escogen anualmente para el proyecto, debe ser fortalecido por la familia, sino el triángulo equilátero donde el 33 por ciento de la gestión directiva, el 33 por ciento del quehacer del maestro y el 33 por ciento de la familia no sumaria, sino que empezaría restar. Eso es un compromiso de todas las partes, de todos los lados, no puede fallar. Esto es lo que más preocupa a un rector; tratar de que no pase, no puede fallar ninguno de los componentes porque se daña todo el proceso de la calidad y la calidad realmente es un ciclo, es un ciclo de responsabilidades, un ciclo de conocimiento, un ciclo que va del rector hacia el docente, hacia el padre, hacia el estudiante y hacia la sociedad. Ese ciclo no se corta, si se corta ahí es donde vemos instituciones que fracasan porque no tienen procesos de calidad. Uno ve que el rector tiene una política diferente al maestro, eso hacen que de pronto la familia no creo mucho en el proceso y para el estudiante no es modelo.

Coordinador 1. Pues como miembros de una sociedad o en este microcosmos, es nuestro compromiso el convivir en armonía. Indudablemente, las relaciones interpersonales deben estar basadas en la comunicación asertiva, el respeto, en la dignidad humana y, sin lugar a duda, esto incidirá positivamente en la vida de cada uno de nosotros y por ende en la Calidad Educativa.

Coordinador 2. inciden mucho, porque muchas veces los padres de familia se desconectan sobre todo en los estudiantes de grados superiores. Y es muy importante que ellos participen y se

involucren. Incide mucho, porque poder tener una misma visión y misión como directivos docentes y docentes es fundamental para poder alcanzar las metas de cualquier organización y que en nuestro caso es dar a la sociedad estudiantes líderes, autónomos, felices, con pensamiento crítico y transformadores. Incide mucho, especialmente en los sectores de educación rural, donde el riesgo de desescolarización es alto. Simplemente porque el estudiante considera que puede ganar más en un negocio de su familia o dedicarse a los negocios de la finca y es importante mostrarle que lo que se le enseña en la escuela sirve para hacer más productivos y eficientes esos negocios. También está el riesgo de los grupos de delincuencia, que se encuentra también en zonas rurales. Entonces hay muchos riesgos también. Entonces yo creo que es muy importante que todos tengan esa buena sinergia; tanto los estudiantes padres de familia y la institución educativa como tal, para ir en busca de un objetivo común y es ayudar al proyecto de vida de los estudiantes, al desarrollo y transformación del contexto y en sí de la comunidad. Si todos tenemos la meta clara, sabremos cual es nuestro papel y aporte para que el resultado al final sea bueno.

Coordinador 3. Es fundamental mantener una excelente relación entre todos los miembros de la comunidad educativa ya que a través del diálogo es que se puede lograr un adecuado proceso de formación pues todos los miembros juegan un papel muy importante y por ende indispensable en este importante proceso

Coordinador 4. Considero fundamental estas relaciones en cada uno de los miembros de la comunidad educativa el desarrollo del sentido de pertenencia sobre la necesidad de la calidad de la educación sobre la manera de avanzar la manera significativa en cómo sacar a la escuela adelante, la escuela es un medio social intercultural que nos permite una posibilidad de interactuar y de avanzar en el desarrollo social a través de la metodología que se puede

implementar en cada institución por ejemplo nosotros implementamos la acción participativa en donde cada miembro de nuestra comunidad es consciente que hace parte de una realidad que él conoce y por la cual debemos trabajar para mejorar esa calidad educativa, la integración del directivo y la buena relación del directivo como lo dijimos atrás esas características de ser asertivo, comunicativo, ser justo, ser ético, ser receptivo se hace muy necesaria para poder establecer un puente de que ayude a direccionar de mejor forma la institución y bueno esas relaciones debe ser transversalizadas por los docentes que son uno de los actores principales que conoce de las características del estudiante.

Rector 2. Considero que estas relaciones interpersonales entre toda la comunidad educativa es la base de todo es donde se debe el cimiento a la educación y a la calidad de esta ya que se hace necesaria para poder conocer los contextos y las situaciones de nuestros estudiantes y de sus familias y así poder ayudarnos para buscar una mejor calidad de vida y de educación para ellos. Esta relación debe ser basada en la asertividad, en la empatía, nosotros como directivos debemos ser empáticos, debemos ser éticos y debemos ser justos ya que somos parte esencial para que la realidad de los demás miembros de la comunidad educativa pueda cambiar.

Pregunta: Desde su perspectiva y experiencia, ¿Qué elementos y situaciones le permiten determinar el éxito escolar y la calidad educativa?

Rector 1. Yo creo que uno de los elementos que permiten determinar el éxito escolar es la conformación de un equipo de trabajo, que lo hace a gusto. Bueno, ese sería el primer elemento. El segundo elemento, es el liderazgo de los maestros frente a sus proyectos, bien sea de área o bien sea en equipo, de manera interdisciplinaria. El tercero, es la capacidad de innovar o de generar nuevas ideas por parte de los maestros. Cuarto podría ser el bienestar que manifiestan los

estudiantes y los padres dentro de la institución. Quinto, podría ser la alta demanda de cupos que tiene la institución. Sexto, podría ser el bajo porcentaje de maestros que se trasladan de la institución. Séptimo, la aceptación y el reconocimiento que tiene la institución a nivel regional, departamental y nacional. Octavo, podría ser los resultados de evaluaciones externas como el ICFES y otras que tiene el Ministerio.

Coordinador 1. Estoy segura de que más que unos números, producto de pruebas que realmente no miden nada. Lo que determina la calidad de la educación que damos, es ver a todos los miembros de nuestra comunidad educativa y sobre todo a nuestros estudiantes y egresados felices, alcanzando con amor y pasión sus proyectos de vida. Más que todas estas medidas de pruebas del Estado, es ver seres humanos plenos, con ganas de un conocimiento continuo. Aportando desde lo profesional, lo personal y desde sus talentos individuales a que seamos una sociedad más justa y con equidad.

Coordinador 2. Uno es la armonía, lo que hablamos hace un momento, me parece que es muy importante la armonía entre todo el cuerpo docente y directivos docentes, eso es uno. Lo otro que es importante, es que haya una continua capacitación y formación de los docentes y no se descuiden las instituciones rurales por parte del Estado. La tercera, que se pueda ajustar de manera eficaz desde los directivos docentes y desde las secretarías todos los lineamientos y requerimientos del Estado y desde el Ministerio de Educación con cada contexto rural. Cuarto, yo pensaría también, que es muy importante, desarrollar en los estudiantes un sentido de vida que vaya más allá de sus zonas rurales, pero que también le genere un sentido de pertenencia cual le permita pensar que una vez que se haya capacitado, formado y preparado puedan volver a transformar sus escenarios, todas sus zonas rurales y el mundo en el que ellos fueron formados y preparados como seres humanos.

Coordinador 3. Es una pregunta bastante comprometedora pero a la vez muy sencilla el éxito escolar se determina por el grado de compromiso que exista en cada miembro que integra la comunidad educativa en esta cadena no puede quedar un solo eslabón suelto aquí es fundamental el papel del padre del familia del docente del directivo del estudiante incluso hasta del mismo vecino juega un papel fundamental todos toda la comunidad el comerciante toda la comunidad los deportistas todos forman parte de este proceso son muy fundamentales.

Coordinador 4. Creo que el éxito escolar y la calidad educativa indiscutiblemente está determinada por el dinamismo la eficiencia la eficacia que se dé en cada uno de los procesos de las distintas áreas de gestión que se desarrollen en la institución educativa en las áreas como de gestión directiva las la administrativa y financiera etcétera cuando ellas hacen cohesión inciden directamente y de manera significativa en la gestión académica, yo pienso de que gracias a esa integralidad y coherencia en el desarrollo de estas gestiones el éxito será visible, unido a esto debemos desarrollar de forma paralela la concientización de toda la comunidad ese proceso de concientización en todos los integrantes de la comunidad educativa debe girar en torno a la escuela fundamentado a la construcción de conocimientos que trasciendan en la calidad de la educación y que transformen al individuo hilo direcciones a pensar y a transformar su realidad social o la de su contexto.

Rector 2. El éxito escolar y la calidad educativa depende no sólo de la institución sino también del apoyo de la comunidad en las zonas rurales ya que por ejemplo en nuestra zona que tiene carreteras destapadas y contando que el 60% de nuestros estudiantes viven en veredas alejadas muchas veces los dueños de finca, de carros motos y camiones que se trasladan han ayudado a nuestros estudiantes a poder llegar a la institución este apoyo de la comunidad es primordial para que los estudiantes puedan cumplir con su responsabilidad, por otro lado el éxito

escolar y de la calidad educativa también se puede desarrollar por parte de la calidad de docentes de la institución por lo general en la institución siempre estamos actualizando a los docentes dándoles charlas y formando los esta formación constante impacta en el éxito escolar ya que un docente actualizado es garantía de calidad en la educación.

Preguntas sobre Liderazgo

Pregunta: Desde una posición de valoración personal, ¿Qué significa para usted el liderazgo?

Rector 1. Es la capacidad de formar liderazgo en mi equipo de trabajo. Ser líder es la capacidad de inspirar a otros a creer que se pueden hacer las cosas de manera diferente. Ser líder, es dar los argumentos, visibilizar los argumentos cotidianamente. De que es posible realizar procesos de calidad para la vida nuestra y para la vida de los estudiantes. Ser líder también es el reto permanente de estar actualizado, de conocer el proyecto en todas sus dimensiones. Ser líder, es generar oportunidades de manera equitativa y ser líder es orientar a un equipo hacia una misma visión.

Coordinador 1. Para mí el liderazgo es como el conjunto de habilidades. Para lograr que un equipo sea el gestor del cambio que necesita X contexto. Es ser guía, pero también acompañante, es ser visionario, pero también escucha de otros puntos de vista. Es ser timón y timonel también.

Coordinador 2. Liderazgo es una responsabilidad y también una oportunidad para dinamizar procesos de transformación y de cambio en las comunidades, a través del ejemplo y también con las decisiones que tomemos. El liderazgo es esa capacidad de influir de manera pertinente y eficaz en los otros para poder llevar a conseguir las metas y los fines que nos hemos propuesto.

Coordinador 3. El liderazgo para mí es la capacidad de gestionar de propiciar bienestar de buscar un futuro a la comunidad, los estudiantes; para mí ser líder es ser capaz de ser el cabecilla, quien guía a una comunidad en busca de progreso.

Coordinador 4. De manera personal pienso que el liderazgo es una serie de habilidades que debe de tener la persona que dirige una institución educativa, estas habilidades ayudan a conducir acompañar a un grupo o a un equipo de trabajo proporcionándole ideas innovadoras y motivándolos además a que ellos innoven a que los docentes puedan innovar a que cada miembro de la comunidad pueda sacar lo mejor de sí en la consecución de una educación de calidad, cómo se consigue esto ejerciendo u ofreciendo un liderazgo directivo democrático justo participativo asertivo que involucre al personal docente en todos los planes de trabajo de modo activo donde el docente se sienta motivado donde se sienta que él es parte importante donde los estudiantes vean la gestión de los directivos donde los padres vean que estos están mirando más allá de eso que tenemos ahí al frente y que haya una recepción de sus inquietudes y necesidades

Rector 2. El liderazgo para mí se basa en guiar a tu comunidad para que esta tenga y logré transformaciones positivas, a través del diálogo, de la relación interpersonal que debe ser constante y amena. el liderazgo es un pilar fundamental en cualquier espacio de trabajo ya que este a través de la motivación, de la escucha puede ayudar a que la comunidad sea más unida, trabajé por convicción, estén motivados y que busquen día a día aquella pequeña transformación que puede impactar de una manera muy grande en nuestros estudiantes.

Pregunta: Según su experiencia, ¿Qué características o atributos socioemocionales debe tener un directivo que ejerza en su ser y quehacer el liderazgo?

Rector 1. Yo pienso que un líder debe tener como esos atributos que lo hagan ser modelo, pero un modelo inspirador. Entonces, se quiere decir, que puede ser una persona que vivencie los valores como la responsabilidad, la honestidad, la sinceridad, la capacidad de decir sí o no, la capacidad de generar oportunidades equitativamente. Ser líder, implica estar permanentemente actualizado. Y ser líder también es dejar que los demás lideren.

Coordinador 1. Creo que debe ser empático, aunque más que empatía, debe ser una práctica permanente de otredad y alteridad. Tanto con los maestros, con los estudiantes, con el personal y con la comunidad en general. El líder debe ser inspirador. Debe generar en los otros admiración y autoconfianza, debe ser guía y apoyo. No hay posición de dominación y jerarquía. Debe comunicarse efectivamente y también escuchar asertivamente.

Coordinador 2. Pienso que la asertividad es muy importante, uno maneja muchas veces docentes con mucha trayectoria, mucha experiencia, más de la que puede tener uno. Entonces, es muy importante ser muy asertivo, es decir, saber decir las cosas, incluso las equivocaciones, las observaciones que uno pueda tener. De tal manera, que la otra persona no se sienta agredida, ofendida y que se pueda entender que todo es por el bien de la institución y de la comunidad como tal, entonces la asertividad es muy importante. El otro tema es el ejemplo, que es fundamental porque eso demuestra coherencia entre el discurso que uno da con lo que realmente se hace en la práctica diaria; en el quehacer pedagógico. Otra cosa que es muy importante es el manejo de la frustración, a veces las cosas no salen como uno espera, a veces hay que tomar o tener en cuenta otras alternativas, otros caminos, intentar las cosas de otra manera y en eso uno debe ser muy laxo y también debe manejar muy bien ese tipo de situaciones que pueden ser frustrantes para el proyecto y para los propósitos que se tienen. Cabe decir que todo esto aplica también en el campo personal.

Coordinador 3. Para liderar un grupo de personas se debe tener no sólo mucho conocimiento y empatía, sino que también necesita estar bien emocionalmente para ser un líder integral, no se puede hacer un líder que en todo momento ande bravo de mal genio, esto se le transmite a sus seguidores y lo que provoca será conflictos, para mantener este estado en la comunidad en general o en el grupo hay que estar bien emocionalmente.

Coordinador 4. Considero que el liderazgo directivo o la persona que cumple con esta función debe tener una característica socio emocional tanto en el ámbito personal como en lo psicológico creo que características como el autoestima el autoconocimiento el autodominio influyen en otras características que van a llevar a un buen trabajo en equipo y a la consecución de las metas propuestas estas características pueden influir en otras entre las cuales se puede mencionar la iniciativa, la empatía, la confianza, la asertividad, la justicia, la ética, la creatividad, el escuchar de manera activa, debe haber una comunión con los demás integrantes de la institución a través de la comunicación efectiva, la capacidad de negociación el saber delegar funciones el saber manejar el estrés son características que el directivo las debe desarrollar para que tanto su trabajo como las personas que tienen a cargo puedan llegar a conseguir la meta de la calidad en la educación.

Rector 2. Por lo general, nosotros como directivos y líderes estamos siempre bajo grandes presiones no sólo por nuestros estudiantes nuestros docentes. padres de familia, sino también tenemos una gran presión por parte del ministerio de educación de la secretaría y hasta de la gobernación, es por eso que es muy importante que un líder sea capaz de tener autocontrol, autodominio todo este estrés no se debe ver reflejado porque somos el ejemplo de todos somos la cara de la institución y siempre debemos velar por el bienestar de los demás, debemos ser

empáticos debemos ser éticos debemos saber manejar nuestras emociones para poder ser guías de nuestros docentes.

Pregunta: ¿En qué momentos de su gestión se percibe como líder?

Rector 1. Yo me siento líder en todos los momentos, el 100% de mis actitudes, de pronto mí manera de ser... bueno yo siempre he sido igual... siempre fui colaboradora, me gusta aportar, me gusta ser activa, me gusta pensar en hacer las cosas que nos gusten, no lo que nos toquen, me gusta buscar la lógica de las cosas, me gusta que se aproveche el tiempo, no me gustan las rutinas, no me gusta seguir los cuadros, los currículos. Me gusta que todo lo que uno haga le genere felicidad, para el maestro y para el estudiante. Por eso me gustan las salidas pedagógicas, me gustan las observaciones de campo, la investigación, los debates; donde la gente tenga la posibilidad de visibilizarse, tenga la oportunidad de ser. No me gusta la gente invisible. La visión del colegio formar seres felices y líderes, por eso los maestros deben ser líderes.

Coordinador 1. Soy líder en cada estrategia de nuestro currículo en contexto, en cada interconexión de saberes, en cada actividad curricular y extracurricular; en donde más que una autoridad arbitraria, soy un apoyo, una acompañante. Soy parte activa de un trabajo en equipo que hace posible con la ayuda de otros que todos logremos los objetivos que nos hemos propuesto.

Coordinador 2. Pienso que en el momento en que puedo escuchar al otro. Digamos que, en cierta forma, aprender de él también, o más bien, recoger de este profesional sus experiencias, su perspectiva para enriquecer mucho más la labor diaria y al mismo tiempo convencerlo de estar al lado de uno, en ese mismo proyecto. En esos momentos es cuando me siento bien, es cuando siento que puedo ejercer liderazgo.

Coordinador 3. Al momento de planificar de organizar y ejecutar un plan un proyecto una acción eso sí todo debe ser trabajando juntamente con la comunidad educativa en general para que esto nos pueda llevar al éxito, y cuando este éxito se da es cuando veo que mi gestión está llevando a caminos que lo eran transformar de manera positiva a la comunidad.

Coordinador 4. Pienso que como líder no debe ser en un momento debe ser en todos los momentos se debe direccionar ese liderazgo, creo que desde la caracterización de la realidad, y desde el desarrollo de los procesos pedagógicos en todo momento necesitamos orientar a los docentes a los estudiantes a los padres de familia y a la comunidad, porque hay procesos dentro de la comunidad que también el líder directivo debe guiar sin que esa comunidad haga parte como padre de familia sino nada más por el hecho de verse afectada positivamente por la gestión de la institución educativa que los circunda entonces yo creo que los padres de familia los docentes esperan de uno como directivo esa conducción y esa dirección administrativa hacia el desarrollo afectivo de lo pedagógico de lo con vivencial y de lo social.

Rector 2. En todo momento desde que me levanto hasta cuando me acuesto uno tiene que ser líder en todos los momentos de la vida y más cuando ejercemos un cargo de tanta responsabilidad como el nuestro, a diario dentro y fuera de la escuela estoy hablando tanto con mis estudiantes mis docentes y mis padres de familia y siempre debo ser un buen líder debo escucharlos debo hacer que ellos se sientan escuchados y es en estos momentos cuando siento que estoy ejerciendo mi liderazgo en la comunidad, también persigo el liderazgo cuando veo dentro y fuera de la institución cambios significativos que han venido transformando la vida de muchos que han pasado por nuestras manos.

Pregunta: ¿En qué momento y de qué manera promueve el liderazgo en los demás integrantes de la comunidad?

Rector 1. Yo escucho las ideas de todos, del cien por ciento de mis maestros, las ideas que sean para echarle al canasto del proyecto educativo institucional, como venimos diciendo hace 17 años, lo que le eche al canasto. Lo que hace a un maestro líder es su proyecto educativo, sea un escenario investigación, sea un proyecto de aula y que lo pueda visibilizar, por ejemplo, en nuestro caso en la interconexión de saberes. Esa es la oportunidad, el pretexto, la estrategia para visibilizar. Yo me visibilice ante el departamento del Meta y ante el país con un proyecto que se llama “currículo en contexto para la transformación social”, que desarrollamos 40 maestros líderes con una gestión directiva líder también. Y esos 40 maestros, unos más visibles que otros, es decir, unos de pronto más líderes que otros a través de sus proyectos. Entonces por ejemplo uno dice: el profesor John empezó con sus habitáculos en el año 2006 y lleva la versión 16, y él lo ha ido transformando, lo ha ido enriqueciendo. Él es el líder de ese proyecto, así como está el profesor Jhon, podría estar el profe 1,2, 3, hasta el cuarenta. El liderazgo de un maestro en Puente Amarillo depende de él; porque la gestión directiva lo deja hacer. Si no se visibiliza es porque él no ha desarrollado un proyecto, no ha hecho un esquema de su proyecto, no lo ha escrito o no lo ha pensado. Pero se necesitan que todos los maestros sean líderes y se ha dado a las oportunidades para hacerlo.

Coordinador 1. El liderazgo se promueve a través del ejemplo, como gestión directiva procuramos que nuestros docentes se sientan valorados en su conocimiento y en su quehacer diario. En las oportunidades que se les brinda para ampliar sus marcos conceptuales buscando y propiciando capacitaciones en las diferentes áreas del saber y espacios donde el maestro lidere actividades desde su saber y su ser. En llevar la batuta de nuestros proyectos e interconexión de

saberes apoyando a maestros, estudiantes y comunidad en su ejecución. Cada uno tiene un rol importante, no solamente dentro del aula, sino dentro de toda esta transversalidad que logramos con nuestro currículo.

Coordinador 2. Uno, demostrando que los proyectos y las diferentes actividades que se plantean son de todos. Haciendo una participación muy activa y eso es importante porque eso motiva. Una vez que los demás docentes sienten que no es algo que simplemente se les delega, sino que es algo en lo que todos estamos participando. Es decir, en el acompañamiento. Pienso que el acompañamiento es importante, para que los demás compañeros de trabajo sientan que es una labor que pertenece a todos, que nos involucra a todos y que es de todos.

Coordinador 3. Concertando las diferentes acciones y decisiones a implementar en los estudiantes y los docentes tienen un alto porcentaje en las decisiones que se van a tomar en la institución igual que los padres de familia ahí es donde se está impulsando el liderazgo además también hay políticas educativas también tenemos elecciones, consejo estudiantil los docentes del consejo académico, entonces ahí es donde se fortalece el liderazgo.

Coordinador 4. Yo creo que parte de esta respuesta ya la hemos desarrollado anteriormente y es que creo que el liderazgo se debe promover en todo momento y de manera íntegra, siendo o teniendo una visión clara de la realidad de la escuela, cuando planteamos y apoyamos las iniciativas, cuando creamos expectativas y metas en el equipo de trabajo cuando rediseñamos la organización, cuando gestionamos programas de aprendizaje y enseñanza, cuando promovemos el desarrollo profesional y personal de nuestros docentes y estudiantes.

Rector 2. En qué momento, en todo, siempre tengo en cuenta a toda la comunidad educativa al momento de tomar una decisión, trato de escuchar las quejas y sugerencias de ellos, por ejemplo muchos de los proyectos que se implementan en la institución como el del medio

ambiente, el del buen uso del tiempo libre o el de sexualidad entre otros por lo general están liderados no sólo por los docentes sino que la gran mayoría están liderados por estudiantes y padres de familias que se sienten involucrados en este proceso y es aquí donde le entregó las herramientas necesarias para que ellos empiecen a hacer guías no sólo de sus compañeros o de sus hijos sino de toda la comunidad es de esta forma en la que pienso que estoy aportando a la formación de líderes en mi comunidad.

Pregunta: ¿Qué implicaciones tiene para una institución educativa y para la sociedad en general que sus directivos docentes se rijan por principios éticos y de justicia?

Rector 1. Uno lleva 17 años en este proyecto y de pronto 42 años en el ejercicio, que ha creado una inmunidad, por la vivencia permanente de los valores y cuando uno tiene valores y los vivencia en su cotidianidad como profesional, como persona, como ciudadano, los vivencia en esas dimensiones; crea una inmunidad. Dice el refrán popular, que cuando uno no tiene cola pues difícilmente lo van a dar a increpar. El líder debe ser una persona absolutamente con valores y honesta porque eso lo hace que tenga autoridad, que tenga credibilidad y que tenga una respetabilidad ética. Ese es su as, su presentación.

Coordinador 1. Pues creo que todos los humanos, en cualquier ámbito, debemos regirnos por principios éticos y de justicia. Si esta premisa fuera así, seríamos una sociedad con libertad y equidad. Pues como directivo docente es vital que seamos el ejemplo, tanto en teoría como en la práctica, de una ética universal basada en la dignidad humana. La manera más efectiva de educar es con el ejemplo y si somos coherentes entre lo que decimos y obramos le estamos enviando un mensaje positivo a las personas que se relacionan con nosotros. Les estamos demostrando que podemos vivir de una mejor manera aceptándonos, respetando la diferencia, trazando un

proyecto y futuro mejor, más incluyente y participativo donde todos tengamos cabida; donde prime la verdad, la dignidad humana, el respeto y el obrar bien. Ser con los demás como nos gusta que sean con nosotros, que permitan la libertad de ser y pensar y que nunca pacemos por encima de nadie, sino que entre todos construyamos país.

Coordinador 2. Es muy importante porque en el quehacer pedagógico con los estudiantes, la justicia, por ejemplo, en temas de convivencia, la justicia es fundamental. El estudiante espera que, así como se aplicó con él la justicia, se aplique con los demás implicados. En temas de convivencia, es muy importante. Los principios éticos también son muy importantes porque la imagen que dejamos en el estudiante, en nuestro proceder y nuestro quehacer, eso es algo que impacta, que marca para toda la vida. Entonces, los estudiantes se llevan ese recuerdo de sus maestros, que actuaron correctamente, que promovieron la ética y que promovieron la justicia y la equidad con ellos. Entonces, creo que más que todo eso es importante en la práctica pedagógica. Y en el impacto que se genera en la comunidad, en la población estudiantil y en la familia.

Coordinador 3. Consideró que son muchas las implicaciones la que contrae para la sociedad estos principios regidos por los directivos, ya que todas las decisiones que se toman deben estar enmarcadas dentro de la legalidad y la moralidad todo debe estar contemplado dentro de la constitución, no se pueden violar los derechos a nadie y por eso es que nosotros los directivos debemos tener ética en nuestra profesión y en nuestro día a día y debemos ser justos para saber tomar decisiones.

Coordinador 4. La justicia y la ética son 2 principios que deben caracterizar al directivo docente en la generación de credibilidad de confianza dentro de los distintos actores de la educación y para la sociedad en general, la justicia consideró que está enmarcada dentro de la

ética y es sumamente importante que ellas den evidencia en el en el desarrollo educativo en el proceso de construcción de la persona en la capacidad de tomar las mejores decisiones, y que esas decisiones giren alrededor de la equidad del bienestar de la justicia y del buen desempeño de los miembros de la comunidad educativa.

Rector 2. Consideró que nosotros los directivos debemos ser líderes basados en la ética ya que somos la imagen que representa todo lo bueno para nuestros niños y padres, debemos ser justos debemos trabajar sobre la justicia para saber tomar decisiones que pueda afectar en la transformación de los hogares y la justicia y la ética son los pilares fundamentales de nuestro ejercicio diario ya que los estudiantes y la comunidad son el reflejo de la educación que se imparte en el colegio.

Pregunta: ¿Qué características debe tener un directivo docente que es líder para lograr la transformación social de su comunidad educativa?

Rector 1. Creer en el futuro y creer que la educación sí genera los cambios. Lo único que nos hará iguales en la sociedad será el conocimiento y la convivencia, eso es lo primero que debe tener un rector líder, creer en eso; porque a veces se educa sin pensar que la educación va a incidir en el proyecto de vida de las personas. Si la educación no nos da los elementos para tener el poder de hacer equitativa la sociedad, ya no habrá otro estamento que lo haga. El futuro está en la capacidad de conocer, eso como primera medida, tener esa condición y segundo, ver a los estudiantes a los estudiantes como seres que transforman. Ellos serán quiénes transforman esta sociedad, pero nosotros debemos orientarlos en la necesidad de conocer y valorar lo que tienen, para que puedan conservarlo y transformarlo en todos los componentes: social, ambiental, económico, político, en todos. Conocer lo que tienen, para valorarlo y poderlo transformar.

Entonces, llevamos dos condiciones, la tercera condición es tener un proyecto educativo claro, un norte absolutamente claro, donde todos sus partes desde el portero hasta el rector comulguen con esa filosofía de ese proyecto educativo, que sea conocido por el estudiante, por los maestros, por la familia, por la comunidad. Porque de esa manera, el proyecto se enriquece y todos ayudan a que pueda hacerse realidad.

Coordinador 1. Tener el deseo y capacidad de conocer y reconocer el contexto en el que estamos y trabajamos. Conocer la realidad social y emocional de los integrantes de la comunidad. Conocer sus necesidades y potencialidades. Debe tener una mentalidad abierta al cambio. Debe ser ejemplo de liderazgo, convivencia y conocimiento. También debe promover y vivir su propia visión de felicidad, autonomía, creatividad. Tener una práctica continua de todos los principios éticos y de la dignidad humana. Debe ser solidario, respetuoso, justo, resiliente, sensible, afectuoso, innovador, soñador, debe ser un buen comunicador con capacidad de escucha y de concertación. La transformación social se debe vivir diariamente y promover en toda la comunidad educativa.

Coordinador 2. Pienso que la característica debe ser la autonomía. Actualmente, en el contexto en el que estoy, es importante ser autónomo, es importante ser propositivo, es importante ser asertivo, es importante también aprender a ser flexible, aprender a ser muy coherente en lo que se dice con lo que se hace. Pienso que la integridad también es fundamental. Pienso que para la transformación social y comunitaria es muy importante la imagen que uno proyecta. Entonces de ahí, que esas características vayan muy de la mano, pienso yo, lo que es la integridad y la asertividad. Lo que es también la sensibilidad; poder reconocer al otro y lo que está pasando en la comunidad. Para de alguna manera, poder buscar el bienestar de tanto el cuerpo institucional como la comunidad educativa.

Coordinador 3. Primero que todo ser una persona éticamente inmoralmemente destacable, debe ser una persona muy preparada que sea capaz de liderar estos procesos, porque es un compromiso muy serio cuando uno asume uno de estos cargos, esto es un reto liderar este proceso tratar con comunidades donde existe la desigualdad es muy difícil.

Coordinador 4. Para que el directivo o líder se convierta en un transformador de la comunidad educativa debe tener muchas capacidades, debe ser un buen estratega principalmente debe ser un ejemplo para seguir. debe ser creativo, visionario innovador impulsor del trabajo en equipo de la comunicación fluida, debe tener gran capacidad de escucha, en fin, el directivo debe tener y desarrollar muchas características que transformen la realidad del entorno, a través de la justicia, de la asertividad de la ética.

Rector 2. Como lo hemos venido diciendo el directivo docente que es líder debe ser una persona que esté cimentada en la ética que este cimentada en la justicia, en la asertividad, y en valores ya que con estas características el directivo puede apuntar a transformar el contexto y la calidad de vida de la comunidad educativa.

Pregunta: ¿Cómo puede un directivo docente mantenerse motivado a sí mismo para ser líder? y ¿Cómo puede motivar en este mismo sentido a sus docentes?

Rector 1. La motivación del rector líder está dada por estar pendiente del proyecto de vida de sus estudiantes, de sus estudiantes egresados y de la satisfacción que genera el proyecto en la familia. Este es el motor, cuando se ve que la mayoría de nuestros estudiantes van a la universidad, que cuando van a la universidad lo hacen como líderes, que llevan ese espíritu de vida, que llevan es espíritu de innovación, de transformación a sus universidades o a sus campos de trabajo o adónde sigan. Esa es la permanente motivación de uno para seguir y para ver que

este proyecto tiene sentido y que lo que hace el líder de la institución no se hace en vano. Cuando usted ve que el alumno X era invisible, pero fue capaz de exponer en memoria histórica el pedazo que el mismo diseño con su compañero, en un acto de libertad cognitiva y lo da a conocer lo que él piensa a las personas que visitan, esa es la mayor motivación para el rector y para el maestro. Ver a los alumnos invisibles- visibles, a los mudos exponiendo, a los que no creen proponiendo ideas. Y es un ciclo de motivación. Yo creo que la vida de uno tiene como muchas dimensiones: como la vida la mujer, como la mamá, de la esposa, la vecina. Pero una parte fundamental de nuestra vida es nuestra profesión y yo creo que nosotros no nos equivocamos de profesión. Nos encanta educarnos, nos encanta relacionarnos con los estudiantes, con los jóvenes. A mí me encanta ver los niños pequeños exponiendo, pintando, a los grandes con sus ideas escucharlos que proponen cosas. Eso hace parte de la vida de uno. En la vida, uno mismo busca motivársela, porque es una manera de vivir. La profesión también le da a uno sentido a su vida. Para mí, el colegio es un proyecto, en este momento solamente tengo ese proyecto; es un proyecto grande de hacer historia, de un sueño que es el deber ser de la educación, que no será completo el sueño del deber ser, pero que si logra motivarme a mí para seguir adelante. Y yo estoy pendiente de estar motivada para motivar a mis maestros y ellos a su vez tengan motivación con sus estudiantes, porque la vida es una permanente motivación y cuando uno ve que la vida le está ganando, que la vida se está volviendo rutinaria, hay que buscarse una nueva motivación, hay que empezar a mirar desde donde me está haciendo falta para estar motivado, porque la motivación también tiene que ver mucho con la felicidad.

Coordinador 1. Considero que la clave de la vida y que busca todo ser humano es la felicidad. Entonces, la felicidad de un proyecto de vida que está en proceso, que estamos alcanzando que entre todos estamos construyendo es la principal motivación para decir, vamos

bien, estoy bien, estamos haciendo lo correcto. Y en esa misma medida con nuestros docentes; haciéndolos disfrutar su camino diario, su quehacer pedagógico. Ver todos esos resultados que causan satisfacción tanto en lo personal como en lo profesional. Además, como gestión directiva, también le abonamos a ese camino con algunos elementos de bienestar. Nosotros procuramos siempre estar pendiente de los maestros, de tener detalles, de tener capacitaciones para ellos, de darles oportunidades, de viajes, de ampliar su marco conceptual, de darle los reconocimientos que tanto se merecen. Es dar y propiciar un clima laboral agradable y pues así vamos, tratando de que todos tengamos éxito, de que estemos felices con nuestro quehacer profesional y con nuestra institución.

Coordinador 2. Pienso que el mantenerse motivado va muy de la mano con la creatividad. Precisamente los cargos en la parte directiva docente brindan cierta autonomía y permiten de acuerdo con el trabajo que se ha requerido, poder ser creativos. Entonces la creatividad va muy de la mano con la motivación, de ahí que estos cargos se puedan prestar para uno estar muy motivado también. Por otro lado, a pesar de las diferencias o situaciones que se puedan presentar en el proceso de liderazgo, creo que algo que es muy importante y que cabe destacar, es que al ser uno líder uno entiende que, aunque haya posturas diferentes, son posturas que enriquecen y donde el otro también puede tener la razón. Entonces al poder ser asertivo de esa manera y al poder reconocer la mirada del otro, pienso que uno como líder contribuye a construir en comunidad y eso también las personas lo ven y lo reconocen. Entendiendo que un buen líder no es aquel que niega al otro, sino que reconoce el aporte de todos.

Coordinador 3. Para mantenernos motivados y motivar hay que planificar adecuadamente, de igual forma concertar y apoyar a los docentes en los diferentes proyectos e ideas que ellos tengan, los docentes, estudiantes deben de encontrar un respaldo en los directivos

ellos puedan manifestar todas sus ideas ser escuchados y ser apoyados para sacar estos procesos es indispensable la unión de toda la comunidad en general es como se puede mantener motivado a toda la comunidad educativa.

Coordinador 4. El directivo para ser líder debe mantenerse motivado permanentemente, siendo él quien lidera todos los procesos desde lo personal pedagógico o comunitario debe mantener altos niveles de motivación como eje dinamizante que promueva y gestione acciones que movilicen el andamiaje institucional, pero para conseguir esta motivación el directivo debe sustentar la a través de unos pilares de apoyo que son los docentes a quienes debe transmitir contagiar ese liderazgo a través de estrategias de comunicación asertiva de concertación de ideas de generación de confianza de generación de estímulo a sus docentes de colocarse en sus zapatos y caminar al lado de ellos en una misma dirección para conseguir los logros de las metas que se quieren alcanzar o de la transformación de la escuela y de la comunidad.

Rector 2. Nosotros los directivos como líderes innatos debemos estar siempre motivados y a la vez debemos motivar a nuestro equipo de trabajo a través de estrategias que encaminen al éxito, y esto se logra a través de capacitaciones, de espacios lúdicos, de espacios de escucha, donde forjemos constantemente la creatividad y el optimismo, también debemos estar constantemente buscando inspiración ya sea en lugares o en personas y es así como diariamente vamos a mantener motivados y vamos a estar motivados no por nosotros sino para nuestros estudiantes.

Preguntas sobre Sujeto Político

Pregunta: Desde su rol como directivo y como sujeto político, ¿Cuál considera que es la incidencia que su quehacer tiene en la transformación de la realidad de su comunidad educativa?

Rector 1. Yo creo que la incidencia que más he tenido o que más he tratado de visibilizar es la visión antropológica. La educación se venía dando como de una manera mecánica y muchas veces en la reunión de transformando familia, cuando yo me dirijo a los padres y les hago caer en cuenta de que somos seres humanos, de que poseemos unos atributos como seres humanos, de que esos seres humanos deben ser tratados con su dignidad, que debe respetarse antes que cualquier otra cosa a su dignidad, siento que ese ha sido como el mayor logro de transformación. Esta sociedad, crítica, discrimina por sexo, por factor económico, factor religioso, estrato. Esta sociedad tiene todos los pretextos para rotular a los seres humanos, pero cuando uno le habla a la familia, a los estudiantes y a los maestros porque todos entraban en esa. Todos creíamos que teníamos la máquina para rotular y, además, que éramos dueños de la máquina y que teníamos derecho a rotular. Cuando se habla de dignidad y de ver al hombre desde su dignidad y trabajarle por fortalecer su dignidad a través de la convivencia en educación, esa es otra mirada en educación. A veces uno se siente hablando griego al hablar de esto, porque alguna vez, estuve con varios rectores y les preguntaba ¿qué iban a trabajarle al proyecto educativo este año? y los unos hablaban de los proyectos de aula y otros hablaban del currículo y yo me quedé callada y dije... Y yo quiero decir, -que yo voy a trabajar este año por el respeto y el fortalecimiento de la dignidad humana; entonces era como hablar griego. Entonces, mi mayor logro ha sido potenciar la vida del ser humano desde la educación y la convivencia.

La parte que describo de los dueños de la maquina rotuladora es la realidad de la comunidad, una comunidad que juzgaba totalmente, el ateo y el religioso, el ateo es malo y el de allí es así. Entonces esa es una realidad que hay que empezar a transformar porque nosotros queremos transformar cosas. Comparo una sociedad con un árbol; queremos transformar la copa del árbol sin transformar sus raíces y las raíces de esta sociedad están graves, porque no se

dignifica al ser humano, con sus atributos. Y no se le reconoce como tal y mientras no se haga eso no va a haber transformación de una sociedad. Todo lo que se haga por las ramas, se quedará en las ramas y hay que empezar por la raíz y creo que nuestro proyecto está donde es, donde es el punto para la transformación.

Coordinador 1. El estar trabajando con este equipo maravilloso de Puente Amarillo y con nuestra brújula de nuestro currículo en contexto para la Transformación Social. Puedo asegurar, que la incidencia en nosotros mismos y en la comunidad educativa es grande, es positiva. Todo lo que hace el Colegio a través de nuestras estrategias, como: todos los escenarios de investigación natural, las salidas pedagógicas, nuestro proceso de evaluación humanizante, con el proyecto con mi talento hago patria, transformando familias, con la interconexión de saberes, con todos los proyectos de área, hacen que podamos lograr lo que queremos con estos estudiantes. Incidiendo en tener unos líderes con visión transformadora, con su marco conceptual amplio, con eticidad, con un pensamiento crítico. Con ese compromiso social que queremos, en el que ellos sean esos sujetos sociales, participes y activos dentro de su comunidad. Que encuentren un proyecto de vida con sentido y que puedan ser los forjadores del cambio que todos queremos.

Coordinador 2. La incidencia está en el saber escuchar, en hacer una buena la lectura del contexto y desde ahí poder actuar de manera propositiva, dinamizadora; de forma que se permita comprender y obrar, entendiendo que todos somos y hacemos tejido social.

Coordinador 3. Un excelente director puede conseguir transformar el pensar y el actuar de toda una comunidad en general eso sí haciendo las cosas como deben ser todo amparado en la ley y en la moral.

Coordinador 4. Pienso que la incidencia del quehacer como directivo en la transformación de la sociedad básicamente se centra en el trabajo en equipo con el maestro como

primer eje de transformación de la comunidad, y el directivo debe estar acorde de su rol de gestor y ejecutor de políticas institucionales de hacer acompañamiento y de apoyo al maestro y a la comunidad para identificar conjuntamente los ejes de transformación de la realidad educativa de la escuela y que su trascendencia vaya más allá de lo académico y se extienda a la realidad social de esa comunidad.

Rector 2. La incidencia es muy importante en la transformación de la realidad de mi comunidad ya que como directivo tengo el deber de velar por los derechos de todos en la institución, también tengo el deber de estar preparado para poder apoyar no solamente en cuestiones de la escuela sino también en aquellos factores que pueden afectar el desarrollo de la comunidad, muchas de las decisiones que tomamos en la institución repercuten de gran manera en la comunidad y es por eso que considero que de mi rol como sujeto político puedo llegar a transformar la visión de todos los miembros de mi comunidad.

Pregunta: ¿Ha adelantado usted iniciativas pedagógicas y sociales en su institución en los últimos años que propicien y fortalezcan la formación de sujetos políticos? ¿Cuáles?

Rector 1. Desde que se inició el proyecto, se inició partiendo de dos presupuestos y es que queríamos tener un pensamiento complejo u holístico, para formar un pensamiento crítico. Ese ciudadano político que tanto hablamos todos, debe tener la posibilidad de ver la realidad desde diferentes dimensiones, para que él mismo haga su propia lectura, busque sus propios argumentos y tome sus propios caminos. Los caminos políticos que debe tomar, pero debe dársele todos los elementos, sin insinuarle direcciones, sino fortaleciendo su capacidad de pensar libre y críticamente. Es un accionar que debe hacerse desde todos los proyectos y de todas las áreas, el formar ciudadanos pensantes y ciudadanos pensantes darán ciudadanos políticos.

Coordinador 1. Si, considero que desde la gestión directiva se ha buscado fortalecer la cultura ciudadana en toda la comunidad. Se ha buscado que cada integrante de la comunidad se reconozca como un ciudadano que tiene una serie de derechos, pero también una serie de deberes y que tiene una responsabilidad con el desarrollo de la institución, la región y del país. A través de iniciativas como -hablemos entre nosotros- se busca de manera consensuada, democrática y asertiva dar solución a problemáticas cotidianas y también generar iniciativas que beneficien a la comunidad como lo es el manejo inteligente de los residuos, el cuidado del medio ambiente y el cuidado y apoyo de los otros, a través de campañas de solidaridad en beneficio de los integrantes de la comunidad que pasan por alguna situación difícil. De igual manera, desde coordinación se busca que los estudiantes reconozcan la importancia de la verdad y la honestidad en cualquier proceso de la vida. Y se ha buscado apoyar iniciativas estudiantiles encaminadas a la divulgación y ejercicio de los derechos humanos, pero también de la naturaleza.

Coordinador 2. Si, una de ellas ha sido una zona de escucha donde los estudiantes inclusive los maestros tienen un espacio de ser escuchados, un espacio donde pueden llevar sus inquietudes, sugerencias, propuestas e iniciativas. Y de acuerdo con esa lectura del contexto procuro brindar el mejor acompañamiento y asesoría para hacer viable lo que se puede ejecutar y direccionar lo que resulta factible y beneficioso para la comunidad. De alguna manera, se puede decir, que este es un espacio para el diálogo democrático, un espacio de consolidación de ideas y de resolución de situaciones que pueden o no ser problemáticas y donde la voz de todos tiene cabida, permitiendo una incidencia positiva en el obrar de la comunidad en el contexto social y comunitario.

Coordinador 3. Como en toda institución educativa en Colombia se hacen elecciones de los diferentes estamentos, uno como docente, como directivo participo activamente en las diferentes obras sociales que desarrollen e implementen en la comunidad

Coordinador 4. En los últimos años como institución somos los encargados de velar por la enseñanza y el bienestar no sólo de nuestros estudiantes sino de toda nuestra comunidad ya que la gran mayoría hacen parte de la comunidad educativa sea como padres sea como abuelos etcétera, muchas veces hemos prestado nuestros espacios para ser encuentros para buscar soluciones a problemáticas que afectan el diario vivir de nuestra comunidad, en la institución hemos implementado muchas iniciativas pedagógicas que van de la mano a la transformación de nuestra sociedad por ejemplo tenemos la escuela de padres en la cual se toman las opiniones y sugerencias de estos y las ponemos a consideración de los demás y muchas veces de aquí han salido muy buenas propuestas que han ayudado a nuestros estudiantes.

Rector 2. Como directivo he propiciado iniciativas pedagógicas en la institución que buscan de cierta manera buscar un cambio significativo en nuestro contexto en nuestra sociedad, en muchas ocasiones hemos preparado charlas y actividades extracurriculares para nuestros padres de familia qué tienen que ver con enseñanzas de algún arte cultural de nuestra sociedad, o con el fortalecimiento de los valores principales que debe tener la sociedad y estos han ayudado a mermar situaciones que anteriormente se vivían constantemente dentro y fuera de la institución hoy en día el diálogo ha sido una de las herramientas que se utilizan para mediar situaciones conflictivas y esto gracias a la escuela de padres que ha sido uno de nuestros proyectos bandera.

Resultados de la información obtenida del Grupo Focal

El grupo focal que se conformó fue de carácter heterogéneo y estuvo integrado por 10 personas categorizadas según el rol que desempeñan en las comunidades educativas objeto de la investigación, entre las que se encuentran 4 docentes (2 de enseñanza básica primaria y 2 de enseñanza en secundaria; representantes de las dos Instituciones Educativas). 4 padres de familia (2 de primaria y 2 de secundaria pertenecientes a las dos instituciones) y las 2 representantes estudiantiles de cada colegio.

El grupo focal se convocó a través de la Plataforma Zoom dada la distancia geográfica de las dos instituciones educativas. Se llevó a cabo el día 28 de julio de 2022 y su duración fue de 95 minutos. Dadas las restricciones de la plataforma sólo se tomó registro en audio.

Del grupo focal se puede decir que fue un grupo muy receptivo, colaborador, hicieron sus aportes de manera ordenada solicitando la palabra levantando la mano. Estuvieron muy prestos a colaborar aun cuando las fallas en la conectividad trataron de interferir.

Como moderador estuvo Jeimy Johanna Torres quien inicialmente hace la lectura del consentimiento informado y recibe la aceptación de todos los integrantes (cabe anotar que este ya había sido entregada debidamente diligenciado a cada investigador), posteriormente indica que no hay respuestas buenas ni malas y que deben surgir de las vivencias que cada uno de ellos ha tenido en su institución educativa. De igual manera, se les aclara que pueden responder las preguntas con las que se sienten más cómodos, levantando la mano y esperando que se asigne el turno de participar.

El docente Leonel Martínez se encargó de solicitar la presentación de cada participante para romper el hielo y permitir que los integrantes del grupo se conocieran. Posteriormente fue el encargado de hacer la lectura de cada pregunta y de tomar el registro de cada intervención, así

como hacer el cierre del encuentro. Para efectos de presentación de los resultados, se etiqueta a cada participante de la siguiente manera:

Docente 1: (primaria I.E. Sabanas)

Docente 2: (secundaria I.E. Sabanas)

Docente 3: (primaria I.E Francisco Torres León- Puente Amarillo)

Docente 4: (secundaria I.E Francisco Torres León – Puente Amarillo)

Padre 1: (primaria I.E. Sabanas)

Padre 2: (Secundaria. I.E. (Sabanas)

Padre 3: (Primaria I.E. Francisco Torres León – Puente Amarillo)

Padre 4: (Primaria I.E. Francisco Torres León – Puente Amarillo)

Estudiante 1: (I.E. Sabanas)

Estudiante 2: (I.E. Francisco Torres León – Puente Amarillo)

Preguntas sobre la Ruralidad

Pregunta. Desde su vivencia como (estudiante, padre o docente -según sea el caso-):

¿cuáles consideran que son los retos que enfrenta actualmente la educación rural?

Docente 2: Desde mi punto de vista o vivencia personal, considero que uno de los mayores retos de la educación rural es mejorar la calidad de vida, mejorar la calidad de la educación por medio de la conectividad, ya que nuestra institución actualmente y básicamente, refleja un vacío en conectividad y que la verdad prácticamente termina siendo un privilegio que tienen unos pocos en estas zonas tan alejadas, pero que en grandes ciudades si se tiene. Esta brecha se tiene que cerrar, para que así se pueda llegar más rápido a una mejor calidad de la

educación en estas zonas, en las zonas rurales. Lo que digo es que, si hay mayor conectividad, sería más rápido alcanzar lo que bien llamamos la calidad educativa.

Padre 3: Considero que uno de los retos es que los niños tengan muy presente para qué van al colegio...si...o sea, siento que hay que hacerlos partícipes de su proceso educativo, para mí eso es fundamental para la formación del ser humano, que es tan necesaria en esta sociedad actual. Considero que a partir de las vivencias que se realizan dentro de la cotidianidad los niños aprenden a entender las dinámicas de la sociedad y del territorio. Entonces, cuando un niño desde su edad y educación inicial entiende su posición en el mundo, en la sociedad y a que va a hacer en la escuela... pues a partir de lo que los maestros le enseñan. Él me cuenta que el profesor Sergio le dice que en el Meta se vive así, que se come lo siguiente. Los niños empiezan a adquirir algo que se llama la identidad. Entonces, considero que esa parte es fundamental, que la educación sea significativa, que los niños sean protagonistas de esa formación. Es esencial en la educación rural y pues en cualquier tipo de educación.

Docente 4: Yo pienso que los retos de la educación rural y de la educación como tal, es fortalecer la ruralidad. A partir de allí van a comenzar muchas cosas; entender que el sector rural es vital para el vivir-vivir, para que ese ciudadano tenga oportunidades también. No es el echo de que porque yo estoy en el campo y estudio en una escuela rural no puedo tener oportunidades. Es buscar, trabajar en contexto, el trabajo en contexto para fortalecer esa ruralidad y después no vamos a tener tantas crisis y tantos problemas como los tenemos ahorita. Las personas no se van a querer ir del campo, porque el campo además de ser productivo económicamente, productivo en conocimiento, en ayudar a formar para la vida, va a generar progresos en las familias. Va a crear lo que dice la mamá que hablo antes, crear identidad. Va a hacer que estas personas no tengan que irse a otros lugares, como quien dice...a buscar una expectativa, con una

incertidumbre de vida, en la que no se sabe qué va a pasar. Y la otra cosa, es que nos están midiendo por el ICFES, por resultados; y en este caso yo pienso que a los colegios rurales no se les debe medir con el mismo racero que se mide a los colegios urbanos, hay que hacer una salvedad y el gobierno y las políticas educativas deben estar encaminadas a trabajar la ruralidad, para que el futuro de los que están en el campo y toda una sociedad. Porque del campo salen muchas cosas para la ciudad, por no decir todo. De allí que, debamos estar en mejores condiciones de vida y con un mejor proyecto de vida y también ser feliz. Y ya luego vienen todas las otras herramientas que necesitamos como la conectividad y demás para que podamos hacer un buen trabajo y salir adelante.

Docente 1: Considero que el mayor reto, desde mi experiencia en primaria en escuelas rurales es valorar nuestra cultura, eso es fundamental, conocer más sobre los saberes del territorio, la idiosincrasia. Ya que estas, con el pasar del tiempo se han venido perdiendo. Hay que trabajar en la escuela para rescatar esas tradiciones y es que es algo que la política educativa no tiene en cuenta a veces.

Estudiante 2: Principalmente yo creo que un reto para la educación rural, inclusive para la educación en general es encaminar un proyecto. Porque ya contando con los elementos en un caso hipotético como la conectividad, aulas por decirlo así aptas para impartir las clases; si no se tiene redirigido el proyecto y encaminado hacia un punto fijo al que se desearía llegar, por decirlo como la misión y la visión de la institución, creo que se vara en un ámbito donde no se sabe manejar los estudiantes, inclusive no se sabe lo que se quiere impartir a sus propias vidas, más allá de un conocimiento cuadriculado. Sino hacia el conocimiento humanístico. A esta formación de acuerdo con el contexto. Entonces yo creo que uno de los principales retos es definir el proceso que se quiere llevar en la educación.

Docente 3: Uno de los grandes retos del campo colombiano es la implementación de los procesos de paz, implementación de la paz en los territorios. Necesitamos que la gente vuelva al campo, que vuelva a la tierra y que el campo de alguna manera tenga esa importancia social que en verdad sabemos que existe, pero, que no está determinada dentro de las políticas públicas de este país.

Padre 4: Estoy muy de acuerdo con lo que acaban de decir los profesores de darle más poder a la zona rural desde el tema de una mirada de desarrollo territorial, desde potenciar las capacidades de los niños, niñas y jóvenes del territorio. Que permita reconocer su entorno, trabajar en él y construir desde ahí, para ellos mismos. O sea, tratar de evitar que nuestros niños y jóvenes salgan de sus territorios, porque eso es lo que nos está generando una serie de problemáticas en las zonas urbanas y los territorios rurales se nos están quedando solos. Porque no hay un proyecto de vida como lo decía la compañera, porque no hay una identidad con la zona rural, porque tampoco hay empatía de los docentes; de algunos docentes, que llegan a las zonas rurales donde digamos que casi- a veces piensan- que estar en una zona rural es un castigo. O sea - usted empiece por algo, vallase a la zona rural- si...le toca empezar allá. Eso es un castigo para muchos profesionales. Porque falta la empatía y falta la convicción del docente; que siento que aquí en Puente Amarillo- y será la única institución, con la que estoy y con la que me identifico y es que aquí eso nos sobra si, y es esa convicción y deseo de ser realmente parte de la vida de los jóvenes y niños que pasan por la vida de los profesores. Entonces, en zona rural el ser empáticos, el darles la posibilidad a estos niños y jóvenes de potenciar sus capacidades realmente y no decir como dijo la compañera que hablo inicialmente, - usted es de la zona rural ¿usted que aspira? Pues... a seguir ordeñando vacas... pues sí, puede que sí, que se quede ordeñando vacas,

pero siendo usted el dueño de la ganadería...una cosa así. Es tener una mirada muy amplia que se les puede dar a los jóvenes y eso viene desde el docente que esté liderando estos procesos.

Pregunta. Acorde a su experiencia como integrantes de una I.E. Rural, ¿Cómo visualiza en un futuro, la educación en la institución educativa a la que pertenece? ¿Cómo visualiza en un futuro, la educación en su territorio? ¿Cómo visualiza en un futuro la educación en su institución?

Padre 1: En un futuro la educación que se está impartiendo aquí en nuestra institución puede mejorar. Pero igual, considero que eso no sólo depende de los profesores, ni de los directivos como tal, que son los que día a día trabajan junto a nosotros los padres de familia para mejorar las condiciones de vida de nuestros hijos. Yo considero, que este futuro depende de que el gobierno comience a trabajar por una educación justa para todos, que no sea desigual. Es decir, que se tengan en cuenta todas aquellas falencias y que haya una sensación de empatía con cada uno de los estudiantes... pues... que de pronto tienen una accesibilidad un poco más limitada.

Docente 4: Hay una cosa que nosotros hicimos en Puente Amarillo, nosotros como somos un sector rural, cuando yo llegue a la institución; porque yo estoy desde dos momentos. Una de las cosas que se hizo, fue que nosotros aplicamos Proyectos Pedagógicos Productivos por estar en la ruralidad y eso nos permitió hacer varios proyectos y encasillarnos en eso. Pero, ustedes saben que uno no se puede quedar allí estancado, porque uno a medida que avanza, tiene que evolucionar. Avanzando la sociedad se necesitan hacer cambios y una de las cosas que hicimos fue mirar qué teníamos, mirar el contexto y a partir del contexto empezamos a hacer los proyectos que nosotros como docentes pensábamos que se necesitaban para la formación de los

estudiantes. Y nosotros decíamos... ¡Es que nosotros queremos verlos llegar lejos! Nosotros los queremos ver en altas esferas, aunque todos los trabajos son dignos. Mirando las herramientas con las que contábamos y lo que teníamos, empezamos a trabajar. Por ejemplo, nosotros cambiamos otros proyectos y uno de los proyectos que dejamos fue proyecto de turismo, porque mirábamos que en ese sector hay un potencial turístico grandísimo y había que enfocar y empoderar a los chicos en eso que nosotros teníamos. Entonces, no es quedarse ahí, es mirar más allá. Entonces, miráramos las rutas turísticas y nos apropiamos de ellas para empezar a trabajar y empezamos a hacer convenios con los dueños de las fincas y dijimos ...vamos a inscribirnos al Instituto de Turismo. En este momento somos de los colegios amigos del turismo, precisamente porque empezamos a trabajar duro en eso, por ahí nos ganamos dos becas para que los estudiantes pudieran estudiar Hotelería y Turismo por fuera del Meta. Y así empezamos mirando que más teníamos, qué necesitábamos. Nuestro entorno es todo verde, entonces uno tiene que trabajar con la naturaleza y empezamos a trabajar lo que es la modalidad de medio ambiente, porque es lo que tenemos y los proyectos están encaminados en la recuperación y cuidado del medio ambiente, a tener manejo de residuos y así. Es empezar desde abajo, con cosas pequeñas y más adelante van a hacer que los muchachos salgan. En estos momentos los muchachos de nosotros están en Brasil y varios gracias a estos proyectos e iniciativas con los que nosotros comenzamos. Y ¿dónde comenzamos? en un colegio rural público, no privado donde tienen plata y esas cosas; sino en uno pequeño. Ahorita precisamente nosotros ya tenemos otra modalidad porque sentimos que era pertinente montar otra modalidad para formar esos sujetos políticos que la sociedad necesita. Entonces con las pequeñas herramientas, con el entorno en el que nosotros estemos podemos transformarlo para nuestro propio beneficio, para nuestro servicio. ¿Cómo veo al colegio? lo veo llegar lejísimos con todo lo que estamos haciendo, abriendo caminos.

Estudiante 1: Yo creo que la educación se puede visualizar en nuestra institución a largo plazo en algo mejor, ya que día a día los docentes y los directivos docentes siempre buscan la forma de dar las clases de manera lúdica, pero sobre todo buscan que nosotros los estudiantes tanto como fuera como dentro del colegio seamos mejores personas.

Padre 4: Sin duda para mí la institución es un referente, en este momento es un referente departamental y la proyección es ser un referente nacional por toda la estructura pedagógica que está manejando. Muchas cosas que mejorar, claro como todo, porque llegar a la perfección es imposible. Pero si creo que se destacan en muchos procesos, que ha permitido que el proyecto de los chicos sea distinto a la que tradicionalmente se espera de los estudiantes que vienen de escuelas rurales. Mostrar desde la educación como lo quiere mostrar el proyecto pedagógico, desde un aprendizaje distinto. Abrir una ventana inmensa a lo que hay afuera, no a lo que hay en cuatro paredes en un aula; es lo que a nuestros chicos los tiene soñando, mi hijo esta desde tercero de primaria, pero ya está en octavo y cada año ha soñado cosas distintas y lo que sueña es sólo aprendizaje y ver como aprende y como le gusta aprender cada día para mí es ver que el cumpla sus sueños. En este momento precisamente está en una salida pedagógica, anoche me llama y lleno de emoción me dice- mamá ¡conocí una cebra! Eso para él es una cosa maravillosa, si... Yo no he visto la primera cebra en mi vida, pero él la vio y está en Cali, no ha salido ni siquiera de Colombia, pero él ya la vio y esto gracias al colegio. Es mostrarle toda una forma de aprendizaje distinta, entonces sin duda Puente Amarillo será un referente nacional e internacional con una mirada distinta hacia los nuevos aprendizajes y una forma distinta de enseñar.

Pregunta. Desde su experiencia como estudiante, padre o docente -según sea el caso, ¿Considera que la formación académica y en convivencia dada en la institución aporta al desarrollo social, económico y cultural de su territorio? ¿De qué manera?

Padre 3: De la experiencia que tengo con la formación del niño, el colegio más que dedicarse tal vez a la formación académica, lo que más se piensa es en la dimensión humana. Entonces, creo que esta es la clave del éxito del proyecto educativo, porque más allá de llenar de conceptos, enunciados y supuestos teóricos lo que necesitamos es fortalecer la dimensión humana, de allí pues, se desprenden fortalecer las demás dimensiones. El colegio se destaca básicamente porque busca la dignidad humana en todas sus dimensiones, desde el reconocimiento de su cuerpo, de su ser, de sus emociones, de su territorio, donde se ubica. Entonces, como madre de familia siento que ese es el éxito, priorizar el ser humano y que hace parte de una sociedad. El niño en su corta edad ya me narra sucesos que se han vivido la región. Nosotros vivimos en un departamento donde se ha configurado la violencia en el territorio, entonces muchas personas han padecido y sido víctimas de esas cuestiones y conflictos de la nación. Entonces desde ahí, se aborda la formación también, desde reconocerlos como sujetos, más que seres académicos. Dándoles esa dimensión desde la dignidad humana.

Estudiante 2: Tocando parte del foco de la madre de familia que acaba de hablar, realmente cuando nos damos cuenta como estudiantes, como directivos, inclusive como padres de familia que la educación va mucho más allá de formar a los hijos para tener profesionales, - porque muchas veces ese es el concepto que tenemos de la educación ¿no? Y yo considero que es un concepto erróneo. La educación va desde el formarnos como seres humanos, hasta formarnos como seres que realmente han de aportarle a la sociedad. Pues claro, entonces cuando nos concentramos en ese aporte humanístico que todos necesitamos, porque muchas veces nos

olvidamos de que seguimos siendo humanos, muchas veces nos creemos más y más seres de conocimiento y que de alguna manera lo somos, pero también tenemos este sentido que es parte de nosotros, que es nuestra esencia. Entonces, claro que este modelo educativo aporta al desarrollo social por todo el trabajo que se está haciendo, de hecho, ya está aportando desarrollo social en la comunidad, en los lugares en los que impactamos, en la forma en la que las otras personas nos llegan a percibir. Económico, claro que sí, estamos formando personas de las cuales esperamos mucho más, entonces el ejemplo que da la otra mamita de nuestra institución cuando decía puede que se quede ordeñando vacas, pero que sea el dueño de la fábrica, de la marca. Entonces, como yendo más allá, porque muchas veces nosotros mismos limitamos nuestras capacidades de conocimiento y no nos permitimos buscar otras alternativas. Muchas veces no nos permitimos creer en los demás, ni creer en nosotros mismos y eso nos hace falta como seres humanos.

Docente 1: Nosotros en las instituciones educativas no sólo trabajamos la parte académica, nosotros como docentes estamos en la obligación no solo de formar al estudiante académicamente sino en la parte humana como persona. Buscamos mejorarle la calidad al estudiante, la forma de expresarse, su vocabulario, con la la sociedad. Preparándolo con herramientas cognitivas y hasta cierto punto emocionales, que les ayuda a ellos a desarrollarse en el entorno con el mismo, a conocerse el mismo, conocer y desarrollarse con los demás.

Docente 3: Yo considero que todas las instituciones educativas y en si en la escuela se debe enseñar a leer el contexto, leer el entorno. El estudiante que está inmerso en esa sociedad donde se encuentra, debe saber que problemas hay, debe saber como impactar en esos problemas y como solucionar los problemas. Entonces es obligación no sólo de nuestras instituciones sino de la escuela en general, impactar en las facetas económicas, sociales y culturales.

Docente 4: Nosotros siempre hemos entendido que es importante el conocimiento, demasiado importante, pero también es demasiado importante la convivencia. Hay que tratar de convivir mejor, de echo estos procesos se inician buscando fortalecer la dignidad humana. Básico la dignidad humana. Ponerse en los zapatos del otro. Que haya empatía. Entender las situaciones que no son las mismas y una de esas cosas que empezamos haciendo es hablar de autonomía y hablar de autodisciplina. Nosotros como seres humanos debemos saber qué es lo que queremos, para qué es que lo queremos, para dónde queremos ir. Tenemos que aprender a decir no. Todo este tipo de cosas. Entonces, es cuando hablamos de esa autodisciplina- yo debo ser disciplinado. – Yo debo ser responsable de mi mismo y también entender que los que están a mi alrededor también tienen los mismos derechos, tenemos habilidades, tenemos cualidades, diferentes maneras. Entonces, se le aposto a la convivencia, pero esa buena y sana convivencia para todos. Es más, tratar de ser feliz con lo que somos y con lo que hacemos. Si nosotros tenemos eso vamos a estar bien en la comunidad, conseguiremos lo económico y podremos participar en la vida política de nuestro país. Si hay un lugar donde hay autodisciplina y buena convivencia dan ganas de ir. Es más, en nuestro colegio es tanto así, que no hay un Manual de Convivencia sino, unos acuerdos inteligentes para convivir y no hay un manual donde diga que si usted llega tarde entonces le ponemos tal falta, no lo hacemos así. La gente no le apostaba a esto pensaba que no iba a funcionar, pero en estos momentos nos está dando resultados.

Estudiante 1: Yo por mi parte siento que desde la escuela me han enseñado mucho a rescatar y resaltar mi cultura, hay muchos proyectos pedagógicos que aquí se hacen para resaltar nuestra cultura.

Preguntas sobre Calidad Educativa

Pregunta. ¿En qué aspectos dentro y fuera de su institución identifica que hay calidad educativa?

Docente 1: Dentro de la institución buscamos mejorar la calidad en todo momento, por eso lideramos charlas y reuniones donde se trabaje para conseguir que los estudiantes tengan una mejor educación. Y fuera de la institución creo que tenemos grandes ejemplos de egresados que hoy en día ocupan buenos puestos a nivel regional y siempre han buscado aportar un grano de arena desde su profesionalidad a nuestro pueblo. Hay muchos estudiantes que han venido a nuestro pueblo a visitar ya como profesional y siempre aportándole desde su profesión a la institución.

Padre 3: Dentro de la institución esta el proyecto transformando familias, entonces es un encuentro con todos los miembros de la comunidad educativa, con las familias de los estudiantes, en donde nos dan a conocer particularidades que se presentan en la cotidianidad del salón. Situaciones que como padres de familia no se tiene conocimiento. Nos dan a conocer las directrices como se va a trabajar ese año escolar. Nos cuentan los avances en los proyectos investigativos de la institución; hace poco nos estaban contando los reconocimientos con un premio ambiental que tuvo la institución. Los avances en las diferentes modalidades, las salidas pedagógicas que se desarrollan con los niños. Entonces es un espacio bien importante en donde nos muestran los procesos que lidera la institución. Entonces, esto nos manifiesta como ha avanzado el colegio en la calidad en la institución, en el proyecto educativo. Y pues todos estos procesos y proyectos educativos que se forjan en las diferentes áreas tienen su último estadio en el diario quehacer de los estudiantes. Entonces es ahí, cuando yo veo como la cultura ambiental ha permeado la vida del niño que en la casa sabe separar los residuos orgánicos, residuos sólidos. Cuando él me narra porqué se celebra el 20 de julio, porqué es importante el departamento del

Meta, porque es importante respetar al compañero y porque es importante respetar una planta, una hormiga. Pues, porque ellos tienen un espacio de formación en los escenarios investigativos. Entonces, toda la aplicabilidad de los proyectos investigativos en el diario quehacer de mi niño. Entonces es ahí donde veo reflejado la calidad del proyecto educativo de Puente Amarillo.

Docente 3: Yo pienso que la calidad educativa se vivencia en el reconocimiento de la institución en diferentes espacios. Se reconoce también, al ver el comportamiento de los egresados. En los proyectos de vida que tienen desde ya los niños dentro de la institución que se proyectan a futuro. Y creo que también la calidad educativa se refleja en el ejemplo y que mejor representación que las dos estudiantes que están acá, tanto la de nosotros como de la niña que habló del otro colegio y que lo hizo bastante bien, una evidencia de la calidad educativa.

Padre 4: Un aspecto de resaltar es la capacidad y cualificación del talento humano dentro de la institución. O sea, los docentes se están preparando realmente, de manera permanente y en miras de aportar realmente cada día más. Yo lo he visto no como esa necesidad individual de ellos de alimentarse académicamente o como una forma de escalafonarse o para ganar más, sino como una forma de capacitarse porque eso es lo que les voy a dar a mis estudiantes, es lo que voy a dar a la institución. Como decía el profe anterior, que me quitó la palabra - ¿esta niña de que colegio es? - Pues de Puente Amarillo, eso se nota, éste es el resultado de todos los procesos que se dan. Niños completamente capaces de asumir cualquier conversación, de intervenir, de tener criterio, de tener autonomía, disciplina y eso es lo que muestran. Esa es la muestra que tenemos de la calidad de la institución.

Pregunta. ¿Cuáles considera que son los atributos o características que debe tener un directivo docente para tener una institución que se oriente a la calidad educativa?

Docente 3: Yo voy a decir dos características y- ustedes van a decir ¿a qué se refiere? El directivo docente debe ser muy humano y muy tirano. A que me refiero con muy humano, es entregarse a la gente. Estar siempre pensando en el bienestar de la gente. Pero existe una necesidad también, que haya un momento en el que tenga que ser tirano, en el que debe ser él el que decide. Porque cuando hay mucha democracia en las instituciones educativas, uno ve que la cosa no fluye, lamentablemente. Algún día seremos diferentes, pero por ahora no. Muy humano y muy tirano.

Docente 4: Una de las características, ser creativo, ser bastante creativo e innovador (toca), porque hay que buscar diferentes formas de abordar o salir adelante con las propuestas educativas. Debe ser una persona que gestione, que gestione bastante, que busque estrategias. Que vaya a los diferentes lugares. Una persona muy dinámica. Muy estratega, precisamente para que llegue donde necesita ir. También tiene que ser una persona empática, debe saber decir las cosas a los demás. Disciplinado, bastante disciplinado. Y debe ser líder y emprendedor. Con esas cosas vamos por buen camino.

Estudiante 2: Un directivo docente debe creer en lo que hace. Y debe creer, tener esa fe en el proyecto del que él hace parte; porque está formando vidas. Está impulsando sueños. Está abriendo puertas de las cuales muchas veces nosotros como estudiantes no somos conscientes de nuestras propias capacidades. Entonces el encontrarnos con una persona que, aunque nosotros mismos no creamos en nosotros lo haga, es algo que realmente te llena. Es algo que te hace pensar – realmente puedo-. Y decir – yo lo estoy haciendo bien. Y para el directivo docente debe ser gratificante saber que sus alumnos sienten ese apoyo incondicional de parte de ellos. Es algo bien único y también la empatía juega un papel muy importante en los procesos de aprendizaje y también los hace más ameno. Conecta, se podría decir, espiritualmente.

Docente 2: Uno de los atributos que debe tener un directivo docente es tomar decisiones justas. Muchas veces en la labor docente, hay tipos de situaciones que requieren tener ese atributo o esa cualidad. Otro sería ser ético, profesional; especialmente en la realización de trabajos colaborativos. Ser democrático. Debe ser como dijo el compañero, ser muy humano, pero también debe ser muy tirano, porque a veces hay actitudes, excusas y argumentos que no ayudan en los procesos. También, debe tener en cuenta ese triángulo de colaboración con maestros, estudiantes y padres. Eso es fundamental.

Pregunta. Desde su rol en la institución educativa ¿considera que es importante que las relaciones interpersonales con directivos docentes estén atravesadas por principios éticos y de justicia? ¿Por qué?

Padre 2: Particularmente yo creo que la relación entre el directivo y la comunidad, como es un contexto rural, es muy importante. Porque al ser Sabanas una comunidad pequeña, el impacto de las relaciones entre el directivo y las personas, padres y estudiantes es más cercana. Esta cercanía, genera que el directivo se base en una buena ética y valores para que sea un ejemplo tanto adentro como afuera de la institución.

Estudiante 1: Nuestros directivos deben ser justos, porque son nuestro ejemplo. Bueno, no sólo son ejemplo para los estudiantes, también lo son para los docentes, para los padres y para la comunidad. Y en estas comunidades las relaciones que se dan son muy cercanas ya que es más fácil interactuar con todos en el Municipio.

Docente 3: Yo pienso que estos aspectos son base de toda relación. Tanto la dignidad, como la justicia como lo que ustedes plantean allí, son eje y fundamento para las relaciones entre las personas. Si nosotros llevamos una buena convivencia con los directivos, los directivos con

toda la comunidad académica, con toda la comunidad educativa, eso se proyecta a la sociedad y entonces vamos a tener una sociedad más justa, y una dinámica mejor. Nosotros somos ejemplo y tenemos que empezar desde allí.

Preguntas sobre Liderazgo Transformacional

Pregunta. ¿Cuáles considera que son las características o cualidades que debe tener un directivo docente que es líder?

Esta pregunta se respondió con las anteriores.

Docente 4: “Una de las características, ser creativo, ser bastante creativo e innovador (toca), porque hay que buscar diferentes formas de abordar o salir adelante con las propuestas educativas. Debe ser una persona que gestione, que gestione bastante, que busque estrategias. Que vaya a los diferentes lugares. Una persona muy dinámica. Muy estratega, precisamente para que llegue donde necesita ir. También tiene que ser una persona empática, debe saber decir las cosas a los demás. Disciplinado, bastante disciplinado. Y debe ser líder y emprendedor.

Pregunta. ¿A través de que situaciones o acciones cotidianas perciben el liderazgo de los directivos docentes en su institución educativa?

Docente 1: Yo personalmente percibo el liderazgo de mis directivos cuando se acercan a mí a mis compañeros A los estudiantes, y nos hablan nos aconsejan, nos direccionan, nos enfocan, cuando están pendientes de nuestras actividades de los proyectos o eventos culturales que hacemos cuando siento que hay una cercanía y confianza que hace que El trabajo se haga más ameno.

Padre 1: Para mí el liderazgo de la institución lo lideran los directivos cuando lideran charlas con la comunidad o demás padres de familia, cuando fomentan participaciones en proyectos del colegio, cuando aconsejan sobre cómo llevar a cabo algunas orientaciones en la

casa con los niños, cuando hacen su debido acompañamiento, cuando hacen una buena guía en los niños y sobre todo cuando nos escuchan a nosotros los padres y eso se ve reflejado en los hechos o actos.

Padre 3: Como les comentaba en el colegio desarrollan proyectos educativos y si bien, algunos niños no se les facilita tanto la parte artística, se les facilita la oralidad o se les facilita el talento a la hora de realizar investigaciones, o se le facilita su competencia comunicativa, entonces creo que es súper importante que cada niño haga parte de su proceso educativo y que los compañeritos reconozcan las habilidades que tiene cada uno de ellos, y el colegio se ha esforzado enormemente en que cada niño sea visible para sus compañeros y así va a ser visible también como sujeto en su familia y en la sociedad, pues parte de esa formación inicial. también lo percibo al lograr articular cada uno de los miembros de la comunidad educativa, como miembros activos y empoderados padres de familia, el estudiante, los docentes en el colegio cada uno tiene entonces únicamente que aportar un 33%, y en la medida en que todos esos 3 elementos se articulen y tengan un mismo objetivo, pues ahí es donde tenemos el éxito en la parte formativa, entonces indiscutiblemente es importante que se articulen los miembros de la comunidad, muchas gracias.

Docente 4: Una de las cosas que siempre tenemos en cuenta es que los directivos proponen pero también apoyan las iniciativas que tenemos nosotros ese ese respaldo que se le da a los docentes y a todos los miembros de la comunidad educativa en todas las iniciativas y procesos que queremos hacer, precisamente lo que decía la mamita ahorita en los escenarios de investigación, esta es una manera de fortalecer los procesos de aprendizaje, donde los muchachos aprenden cosas en contexto pero no van a aprender una sola cosa pues también se tiene en cuenta sus habilidades como los talentos, donde los muchachos pueden ir a los diferentes eventos y

conferencias y aprender y multiplicarlo en su institución, mirar qué es productivo en esos otros escenarios para aplicarlos también en el nuestro, o brindarles la participación en los diferentes escenarios de tal manera que el aprendizaje sea significativo para todos nosotros, para que haya calidad, y si vamos a hablar de calidad el nivel educativo en el que estamos el colegio está bien renqueado porque siempre busca las diferentes estrategias y toca hacer contratar simulacros, colocar nuevas dinámicas en las clases se hace, para que los muchachos manejen de manera comprensiva todos los temas, todo lo que sea pertinente para alcanzar nuestros objetivos, capacitar a los docentes.

Padre 4: Bueno, eh, yo pienso que no hay nada que genere mayor liderazgo que evidencia el liderazgo y es el ejemplo. Un estudiante reconoce el liderazgo de un profesor, de un docente, de un rector, de un directivo, Cuando quieres ser como ellos, cuando quiere saber lo que ellos saben, cuando llega a casa y dice que el Profe sí que sabe, no quiero que se acabe la clase, no hay mayor forma de identificar el liderazgo desde los docentes cuando ellos dan tiempo, cuando son ejemplo, los estudiantes quieren ser como sus maestros. Hace muchísimos años conocí la diferencia entre profesor y maestro. Sí, creo que tenemos la gran fortuna de no tener profesores en la institución, sino de tener maestros, aquellos que además de dar formación académica, enseñan a vivir y enseñan a vivir desde una mirada distinta. Y es de todo lo que hemos hablado aquí. Entonces reconozco ese liderazgo porque son ejemplos a seguir, porque es un liderazgo completamente positivo, porque no hay imposición, hay permanentemente directrices y orientaciones para ser autónomos, para que sea usted, no para que sea igual a nadie, sino para que usted sea lo que quiere ser, desarrollando sus capacidades a partir de lo que cada uno de los docentes le ha brindado. En tercero de primaria a mi hijo, dijo, gracias a mi profesora encontré mi vocación, encontré mi otro talento, que era el amor por las orquídeas. Pero cada año,

a través de cada profesor que pasa por su vida y de cada ejemplo, de cada liderazgo que muestran los maestros, le encuentra un sueño distinto cada año, como lo dije hace un ratico, entonces no hay nada mejor que esos líderes, que esos docentes que tenemos sean ejemplo porque el que es ejemplo es líder.

Docente 3: Yo pienso que se evidencia cuando el directivo docente conoce la institución, tenemos un ejemplo clave y es nuestra rectora, ella conoce hasta a cual pupitre le hace falta una puntilla, ella sabe todo, sabe todo de cada uno de los integrantes del colegio, por lo que está pasando ese niño o ese docente, igual sucede con nosotros, uno no la ve dentro de ninguna clase, pero ella sabe cómo dictamos clases, y esto es una forma de demostrar que definitivamente hay calidad en mi directivo.

Pregunta. ¿Considera que en su institución educativa se promueve el liderazgo? (Si la respuesta es sí) a través de qué estrategias y actividades se promueve.

Esta pregunta fue contestada anteriormente.

Preguntas sobre Sujeto Político

Pregunta. ¿Mediante qué procesos la institución educativa contribuye a la formación del sujeto político?

Padre 4: Creo que cuando hablamos de sujeto político, es aquel ser humano que es capaz de brindarle algo a la sociedad y de ejercer derechos y poder ser apoyo para los derechos de otros. Si así lo puedo visualizar yo, Y siento que la institución, coloca una herramienta muy poderosa que he visto en mi hijo y sé por lo que he escuchado hablar de las niñas y es tener criterio, capacidad de análisis; pueden amar a sus profesores, pero no les creen todo lo que ellos

dicen, no porque cada cosa que ellos les digan es motivo para investigar, si es una forma, dicen, tengo mi propia forma de pensar y ¿cómo interpreto yo lo que me están diciendo? Entonces el criterio, la capacidad de tener desde ser analíticos y de tener criterio, es una de las grandes fortalezas que brinda la institución a nuestros jóvenes e incluso puedes verlo en los padres de familia que hemos sido parte de las escuelas de transformación, ha sido pues eso una herramienta invaluable, entonces ese es mi aporte.

Estudiante 2: Bueno, ya que llegó esta pregunta, me gustaría compartir que la profesora mencionó que ahora tenemos una nueva técnica en el colegio, y hoy puedo decir que soy privilegiada de pertenecer a esta técnica, La técnica de información político ciudadano, y ya que hablamos de un sujeto político, recuerdo que una de nuestras primeras clases el profe nos preguntó ¿muchachos para ustedes, ¿qué es política, que es el ser político? Entonces, la primera clase todos respondimos al profe que para nosotros es el que se quiere dedicar a la política. Entonces, el profe escuchaba, otro levantaba la mano, y respondía que era la mano derecha del político, o el que quiere ser presidente. Y entonces el profe escuchaba, y nos decía Muchachos, ustedes son seres políticos, son sujetos políticos y realmente cuando nosotros llegamos a conocer el significado de la palabra política, que es diferente a la politiquería, nosotros construimos política. Nosotros desde que nacemos somos sujetos políticos, tenemos responsabilidades y deberes en la sociedad y hacemos parte de esta contribución colectiva del trabajo que hacemos todos, desde nuestros diferentes entornos, porque necesitamos estar todos encaminados en un mismo lugar para contribuir políticamente, desde nuestras propias pasiones, convicciones, vocaciones. Inclusive la señora Jenny menciona la palabra transformación y algo que me impacta es como los modelos que están aprendiendo sus hijos influyen en ella, entonces cambiamos en esta forma en la que percibimos en las que recibimos y percibimos nuestro entorno. El profe

también hablaba de aprender a leer nuestro entorno. Nosotros no solamente le dimos un libro. Nosotros leemos el entorno, a las personas, leemos nuestro contexto. Esta técnica nace de la necesidad de que los jóvenes entiendan su contexto, muchas veces los jóvenes y los adultos llegamos a quedarnos con el principio de lo que nos dan, y la institución nos tratan de impulsar a que pensemos, a que preguntemos, a que respondamos al mismo tiempo, porque esto sí es un saber, los profesores nos dan y nosotros les damos y esto es algo muy lindo en el proceso, el hecho de comprender que aquí todos tenemos algo que enseñar y algo que aprender.

Padre 2: En la institución tienen en cuenta la voz de nosotros los padres de familia ya que siempre nos tienen en cuenta en el momento de tomar decisiones importantes por medio de una participación activa por ejemplo este año hubo un cambio de uniforme algo que los padres y los estudiantes veníamos pidiendo desde hace tiempo, y por medio de un acto democrático nosotros elegimos y votamos por este nuevo uniforme. Estos pequeños actos crean conciencia en nuestra comunidad y hacen que afuera de la escuela sepan que podemos ser escuchados y que nuestra voz y voto cuenta.

Docente 4: Para mí un sujeto político es un miembro activo de la sociedad, sujetos políticos somos todos, porque nosotros todos participamos, todos decimos, todos hacemos y es en eso que nosotros queremos volver a empoderar a los estudiantes en que reconozcan su rol, que ellos tienen un pensamiento crítico, que ellos puedan opinar que pueden participar, fomentar el diálogo, la comunicación entre todos. Nosotros no podemos hablar de los procesos democráticos donde no decimos nada, nosotros esperamos que las personas tengan una participación activa en la sociedad, que ahora sí se vincule y eso es lo que estamos haciendo con los muchachos, donde todos y entre todos participamos y decidimos, tomamos decisiones, es eso y así lo estamos haciendo allá con la participación de todos.

Pregunta. ¿Por qué es importante la formación de sujetos políticos en los contextos escolares?

Padre 3: Es importante la formación del sujeto político del niño en sus etapas iniciales, hacerlo consciente del mundo que nos rodea y esto se da en la escuela a través de las relaciones sociales y humanas que el niño viene y es importante ubicar los en esos ecosistemas naturales y sociales que se construyen en la medida que un niño se ubica en estos ambientes naturales y sociales que se construyen diariamente y que son dinámicos ellos se van volviendo responsables de las decisiones que van tomando en su vida o accionar cotidiano, entonces pienso que es ahí donde se va dando la formación del sujeto político.

Profe 2: Considero que es importante formar en la escuela, sobre todo rural, sujetos políticos porque desde este contexto donde se nota la desigualdad en las políticas educativas los estudiantes se hacen conscientes de estas brechas y pueden buscar ahora o en el futuro una forma de hacer valer sus derechos o el de los estudiantes del futuro, de hacer llegar de manera justa a la comunidad políticas equitativas que ayuden a cerrar estas brechas en el país