



**Universidad  
Nacional  
Villa María**

**Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"**  
Repositorio Institucional

# **El liderazgo en la gestión educativa y su relación con la prevención y resolución de conflictos**

---

---

Año  
2025

Autoras  
Loughlin, Milena y Noello, Nerea Natalí

Directora de tesis  
Torchio, Rita

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Loughlin, M. y Noello, N. N. (2025). *El liderazgo en la gestión educativa y su relación con la prevención y resolución de conflictos*. [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Villa María]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Villa María.  
[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id\\_notice=47728](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=47728)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional



**El liderazgo en la gestión educativa y su relación con la prevención y resolución de conflictos**

**AUTORAS:**

Loughlin, Milena

Noello, Nerea Natalí



**El liderazgo en la gestión educativa y su relación con la prevención y resolución de conflictos**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**LICENCIATURA EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**El liderazgo en la gestión educativa y su relación con la prevención y resolución de conflictos**

**AUTORAS:**

Loughlin, Milena

D.N.I:37. 628. 132

Noello, Nerea Natalí

D.N.I:34.885.872

**DIRECTORA:**

Mgter. Rita Torchio

Villa María, 2025.

## **Agradecimientos**

Nuestro agradecimiento es a Dios, dador de la vida y nuestro principal motivo para permanecer apostando por el camino de la Educación. Esta meta alcanzada, es de él, por él y para él. Sin su intervención divina no habiéramos tenido la fortaleza de finalizar esta etapa.

Gracias a nuestras familias y amigos, que han sido sostenes fundamentales en este camino. Sin su apoyo y ánimo constante a través de este recorrido, no hubiera sido posible continuar, cuando las fuerzas y el ánimo decayeron.

Gracias a la directora del Trabajo Final de Grado, Mgtr. Rita Torchio, por su paciencia, compromiso y guía constante. Gracias por compartir su conocimiento con nosotras.

A la Universidad Nacional de Villa María, por seguir brindando una educación de calidad.

A nosotras, por ser equipo y aprender una de la otra.

<b>Índice</b>	
<b>Introducción</b> .....	9
<b>1. Problema de estudio</b> .....	10
<b>2. Objetivo general y objetivos específicos</b> .....	10
<b>2.1 Objetivo general</b> .....	11
<b>2.2 Objetivos específicos</b> .....	11
<b>Capítulo 1: Antecedentes</b> .....	12
<b>Capítulo 2: Justificación</b> .....	15
<b>Capítulo 3: Marco teórico</b> .....	17
<b>3.1 Acciones y estrategias de la gestión escolar</b> .....	17
<b>3.1.1 La gestión escolar</b> .....	17
<b>3.1.2 Las dimensiones de la gestión escolar</b> .....	19
<b>3.1.3 La función directiva</b> .....	21
<b>3.1.4 El rol directivo</b> .....	21
<b>3.1.5 El liderazgo en la gestión</b> .....	23
<b>3.1.6 Tipos de liderazgo</b> .....	24
<b>3.1.6 Relación del concepto liderazgo con los conceptos de poder y autoridad</b> ..	26
<b>3.2 Modos de intervención del liderazgo frente a la prevención y resolución de conflictos</b> .....	27
<b>3.2.1 El conflicto escolar</b> .....	27
<b>3.2.2 Tipos de conflictos</b> .....	29
<b>3.2.3 Modos de abordar los conflictos escolares</b> .....	31
<b>3.2.4 La conciliación</b> .....	32
<b>3.2.4.a La mediación escolar</b> .....	32
<b>3.2.4.b La negociación</b> .....	33
<b>3.2.5 Acuerdos escolares de convivencia</b> .....	34
<b>3.3 Relación entre el liderazgo y la prevención y resolución de conflictos</b> .....	35
<b>3.3.1 Relación entre el liderazgo y los conflictos</b> .....	35
<b>3.3.2 Fortalecer la comunicación</b> .....	36
<b>3.3.3 Capacidad de escucha</b> .....	37
<b>3.3.4 La empatía del liderazgo frente a los conflictos</b> .....	38
<b>Capítulo 4: Metodología (procedimientos metodológicos particulares)</b> .....	40
<b>Capítulo 5: Análisis y núcleos de sentido</b> .....	45
<b>5.1 Primera sección: contextualización del caso de estudio</b> .....	45
<b>5.2 Segunda sección: dimensiones de análisis</b> .....	46
<b>5.2.1 Acciones y estrategias de la gestión escolar</b> .....	46

<b>5.2.2 Modos de intervención .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2.3 Relación entre el liderazgo y la prevención y resolución de conflictos .....</b>	<b>56</b>
<b>5.3 Tercera sección: Acuerdos Escolares de Convivencia.....</b>	<b>58</b>
<b>Capítulo 6: Conclusiones.....</b>	<b>62</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>66</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>71</b>

## PALABRAS CLAVES

*Gestión educativa, liderazgo, prevención y resolución de conflictos*

## RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en un estudio de caso realizado en una escuela primaria de gestión estatal en Pueblo Italiano, provincia de Córdoba, durante el año 2024. La intención de esta investigación es comprender cómo se manifiesta el liderazgo en la gestión educativa y su influencia en la prevención y resolución de conflictos que surgen en el entorno escolar.

## Introducción

El “Liderazgo en la gestión y su relación con la prevención y resolución de conflictos” se estructura en torno a un problema central: ¿Qué relación existe entre el liderazgo de la gestión educativa y la intervención en la prevención y resolución de conflictos? A partir de este interrogante, se establecen objetivos específicos que guían el estudio: explorar el rol del liderazgo, reconocer su relación con la gestión en el contexto de conflictos y analizar los modos de intervención del liderazgo en estas situaciones.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados y considerando la teoría revisada, ordenamos el trabajo en seis capítulos:

En el capítulo 1: Antecedentes, recopilamos estudios relevantes sobre el liderazgo en la gestión y su relación con la prevención y resolución de conflictos, seleccionamos antecedentes que buscan evidenciar las tendencias contemporáneas en el liderazgo, las competencias necesarias para su ejercicio y su relación directa con la capacidad de los líderes para prevenir y resolver conflictos.

En el capítulo 2: Justificación, presentamos la importancia de comprender la relación del liderazgo con la prevención y resolución de los conflictos, siendo relevante abordar la complejidad de las relaciones interpersonales en el ámbito escolar.

En el capítulo 3: Marco teórico, revisamos las teorías contemporáneas del liderazgo, destacando enfoques como el liderazgo transformacional y el liderazgo situacional, que enfatizan la importancia de la empatía, la comunicación efectiva y la adaptabilidad en contextos de conflicto. Asimismo, se analizan las competencias que los líderes deben desarrollar para gestionar adecuadamente situaciones conflictivas, tales como la inteligencia emocional, la mediación y la toma de decisiones. Este marco teórico no sólo proporciona una base conceptual sólida para el estudio, sino también identifica las estrategias que los líderes pueden implementar para fomentar un entorno de aprendizaje, que minimice los conflictos y promueva la resolución colaborativa de los mismos.

En el capítulo 4: Metodología (procedimientos metodológicos particulares), desarrollamos la explicación de la metodología a utilizar, que en este caso es cualitativa desde un enfoque interpretativo, ya que al observar de esta manera, tenemos en cuenta la parte subjetiva de las entrevistadas y su contexto.

En el capítulo 5: Análisis y núcleos de sentidos, hemos dividido el capítulo en dos secciones. En la primera parte, realizamos una reseña sobre el pueblo donde se ubica la escuela, con el fin de contextualizar mejor nuestro objeto de estudio. En la segunda parte, presentamos las tres dimensiones de análisis y sus respectivas categorías: "acciones y estrategias", "modos de intervención" y "liderazgo y conflicto". Estas dimensiones se han

formulado en base al liderazgo en la gestión y su relación con la prevención y resolución de conflictos.

Para concluir el capítulo, llevamos a cabo un análisis del documento al que tuvimos acceso, titulado "Acuerdos Escolares de Convivencia", triangulando los datos obtenidos con las voces de las entrevistadas y el marco teórico que hemos propuesto.

En el capítulo 6: Conclusiones, detallamos algunas conclusiones arribadas sobre el estudio de caso realizado, tratando de llegar a reflexiones en base a la importancia del liderazgo y la relación con la prevención y resolución de conflictos. En el mismo, hemos tratado de dejar algún aporte significativo e inspirador sobre un liderazgo efectivo, empático y transformador junto a posibles recomendaciones para investigaciones posteriores.

Luego de este capítulo, podrán acceder a las fuentes bibliográficas utilizadas y consultadas en este estudio de caso. Dichas fuentes son el resultado de un camino recorrido con compromiso y dedicación en la búsqueda y revisión de textos, para desarrollar el marco teórico que justifica el análisis de los datos recopilados.

## **1. Problema de estudio**

Luego del cursado de la licenciatura en Gestión Educativa y en la búsqueda de seguir aprendiendo sobre la gestión, surge nuestro problema de investigación. Nos posicionamos como profesionales de la educación pero sin haber ocupado un rol directivo en nuestra experiencia laboral, focalizando en la comprensión para desarrollar herramientas que, en un futuro, nos permitan hacer frente eficientemente a los desafíos institucionales en relación a los conflictos escolares. Es por ello que observamos, durante un período breve de tiempo, una escuela en particular así como también el liderazgo en la gestión en relación a la prevención y resolución de conflictos en dicha institución.

Teniendo en cuenta que la sociedad cambia, que la comunidad escolar no es siempre la misma y reflexionando sobre eso, surge la pregunta problematizadora: ¿qué relación existe entre el liderazgo de la gestión educativa y la intervención en la prevención y resolución de conflictos?

## **2. Objetivo general y objetivos específicos**

## **2.1 Objetivo general**

Comprender el liderazgo en la gestión educativa y su relación con la prevención y resolución de conflictos, en una escuela primaria de Pueblo Italiano.

## **2.2 Objetivos específicos**

- Explorar el rol del liderazgo en la gestión y su relación con la prevención y resolución de conflictos.
- Reconocer el liderazgo en la gestión en relación a la prevención y resolución de conflictos.
- Analizar los modos de intervención del liderazgo en la gestión en la prevención y resolución de conflictos.

## Capítulo 1: Antecedentes

Este capítulo presenta una revisión de investigaciones que abordan la intersección entre el liderazgo directivo y la gestión educativa, enfocándose en cómo estos elementos impactan en la dinámica de conflictos dentro de las instituciones educativas. A través de un análisis de estudios seleccionados, se busca evidenciar las tendencias contemporáneas en el liderazgo, las competencias necesarias para su ejercicio y su relación directa con la capacidad de los líderes para prevenir y resolver conflictos.

Para la selección de las investigaciones incluidas en esta sección, establecimos criterios específicos que garantizaran la pertinencia y actualidad de los estudios analizados. Consideramos trabajos publicados en los últimos diez años, con el propósito de reflejar las tendencias y hallazgos más recientes en la temática del liderazgo y la resolución de conflictos en el ámbito educativo. Priorizamos investigaciones relevantes que abordan el liderazgo directivo, la gestión educativa y su impacto en la prevención y resolución de conflictos, desde enfoques cualitativos. Incluimos estudios cuya metodología, contexto y resultados fueran representativos y directamente vinculados a los objetivos de esta investigación, asegurando así una base sólida y fundamentada para el marco teórico.

Los presentamos a continuación en orden ascendente según su año de publicación:

Destacamos el trabajo de investigación realizado para la Universidad Autónoma de Madrid por los autores Bolívar, López, y Murillo (2013), en su artículo *Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación*, presentan información sobre el liderazgo educativo teniendo en cuenta tres tipos de dimensiones actuales del liderazgo, las cuales no deberían darse de manera aislada sino de manera integrada, para un mayor y más efectivo impacto en el ámbito educativo. Las dimensiones son: El liderazgo pedagógico, que hace foco en la mejora del aprendizaje; el liderazgo distribuido, que se aleja de la perspectiva en el que el director es el único que tiene el poder, refiriéndose así a compartir ese liderazgo y la distribución del poder; el liderazgo para la justicia social, que asegura una educación para todos desde la perspectiva inclusiva.

Los autores ponen especial énfasis en el desarrollo del liderazgo uniéndose a la preocupación común de los sistemas educativos, ya que este se constituye como factor clave para crear condiciones institucionales que promuevan la eficacia en la organización escolar. En este punto, la mirada es hacia el liderazgo de los equipos directivos como una fuente privilegiada de mejora, concluyendo que la capacidad de liderar está directamente ligada a mejorar las condiciones progresivamente.

Otra referencia importante es el escrito realizado en España por García et al., (2018), titulado: *¿Qué opinan los maestros sobre las competencias de liderazgo escolar y sobre su*

*formación inicial?* Este autor referencia una investigación de metodología mixta con estudios de casos múltiples y menciona que las aulas tienen que amigarse con el término liderazgo utilizado en el momento.

Los autores centran la investigación en realizar aportes sobre la conceptualización, las competencias y el impacto que tiene en el ejercicio docente. El artículo aporta datos de las opiniones de docentes y directivos sobre el liderazgo. Con los datos obtenidos, los autores pueden concluir que los docentes intentan dar prioridad a que exista una relación entre el liderazgo y el entorno, para que las experiencias diarias sean significativas; es por ello que, el tipo de liderazgo distribuido, en donde las actividades se comparten, es el más valorado. Y en relación a la resolución de conflictos, en la investigación se evidencian las cuatro competencias del liderazgo mencionadas por Álvarez (2010) en su libro *Liderazgo compartido*, considerando que son valoradas en la formación de la carrera y en la mejora diaria de la escuela.

Así mismo, se considera relevante el trabajo de tesis desarrollado en Perú de Lucía Angélica Zagarra Ordoñez (2019) titulado *Estilos de liderazgo directivo y la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red N. ° 08- UGEL N. ° 04 - Puente Piedra - Lima, 2017*. La autora adopta un enfoque cuantitativo de diseño correlacional y recolecta datos mediante cuestionarios, para explorar las perspectivas de los docentes. A lo largo de su investigación, Zagarra, identifica la presencia de diversos estilos de liderazgo en las instituciones educativas y concluye que el liderazgo transformacional es el más eficaz para la resolución de conflictos. Asimismo, su trabajo revela que la falta de mejoras en el estilo de liderazgo dentro de la gestión conlleva a deficiencias en la comunicación y en la eficacia para resolver conflictos.

Por otra parte, en los estudios realizados en México por Yaneth Soto Ruiz (2019), para su libro *El liderazgo directivo en el ámbito de la gestión escolar*, en los estudios se arriba a la conclusión que el liderazgo en el ámbito directivo se articula a través de cinco capacidades esenciales que deben manifestarse en el desempeño de las funciones directivas: tomar decisiones, ejercer el liderazgo, comunicarse, motivar y promover el cambio, organizacional e individual. Su estudio, que comienza con un planteamiento de argumentos teóricos, avanza hacia la descripción de resultados y conclusiones enfocados en el liderazgo educativo y la toma de decisiones. Soto Ruiz sostiene que ambos aspectos son cruciales para la mejora de la calidad educativa en México.

Los resultados obtenidos en su investigación destacan que, en el proceso de toma de decisiones directivas, es fundamental integrar la palabra con la acción, es decir, tomar decisiones basadas en un análisis riguroso del problema y el contexto, contando con la información adecuada.

Por otro lado, la tesis realizada en Lima por Mauro Miranda Chávez (2019), titulada *El rol del director y la solución de conflictos en tres instituciones educativas públicas de San Juan de Lurigancho, 2019*, busca determinar que existe una relación significativa entre el rol del director y la solución de conflictos. La metodología que se utiliza es mediante el método hipotético deductivo, a través de un enfoque cuantitativo.

Con las encuestas y cuestionarios que se plantean llegan a la conclusión que hay una relación positiva, significativa y proporcional, entre las variables “rol del director” y “solución de conflictos”. Es decir, a mayor “rol del director” habrá mayor y mejor “solución de conflictos”.

Por último, otro trabajo realizado en Bellaterra, Barcelona correspondiente a la tesis doctoral de Juan Carlos Riveras León (2020), en su investigación denominada *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a innovación de las escuelas*, plantea que al hablar de innovación en las escuelas, el foco está dirigido hacia el equipo directivo, ya que ellos son los responsables de conducir la organización educativa, desempeñando una función decisiva, al influir en las motivaciones y en las capacidades de los docentes. En su estudio, aborda una metodología mixta-cualitativa-cuantitativa. La implementación de este método busca mostrar, con mayor claridad, la información recabada. Los datos obtenidos acerca de los tipos de liderazgo educativos visibilizan el liderazgo más efectivo según su análisis.

De modo general, llega a la conclusión que el liderazgo del director es fundamental para una escuela innovadora, y que los docentes esperan de los líderes educativos ejemplo de compromiso, de capacidades de gestión para el cambio, y que incentiven la motivación, la reflexión, transmitiendo el entusiasmo en las actividades que realizan.

Las investigaciones realizadas por diversos autores subrayan la relevancia del liderazgo en la gestión educativa, particularmente en relación con las decisiones y situaciones cotidianas que ocurren dentro de las escuelas, incluyendo la prevención y resolución de conflictos de una manera que armonice la teoría con la práctica. Es importante resaltar que el resultado en común de las investigaciones seleccionadas es la importancia del desarrollo del rol de liderazgo efectivo para la dinámica institucional, lo que presenta estrecha relación con la prevención y resolución de conflictos. Asimismo, será de valor poner en diálogo estos estudios con la información que se construya a partir de la presente investigación.

## Capítulo 2: Justificación

En este capítulo, nos proponemos explorar la relación entre el liderazgo en la gestión educativa y la prevención y resolución de conflictos en el ámbito escolar. La justificación de este estudio se basa en la necesidad de comprender cómo el liderazgo en la gestión escolar se relaciona con la prevención y resolución de conflictos, fomentando un clima escolar que promueva la empatía, la comunicación y la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

Al comenzar a reflexionar sobre nuestro trabajo final de grado y la búsqueda de una investigación significativa, nuestro objetivo ha sido convertir el proceso en una experiencia de enseñanza-aprendizaje enriquecedora. Así, decidimos explorar la relación entre el liderazgo en la gestión educativa y la prevención y resolución de conflictos.

En las últimas décadas, hemos observado que el liderazgo en la gestión educativa ha adquirido una relevancia creciente, especialmente en un contexto donde la complejidad y diversidad de los entornos escolares exigen habilidades específicas para el manejo de las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos. La concepción de "líder" y "liderazgo" ha evolucionado considerablemente con el tiempo. Como señala Jorge Zalles (2011), aunque las figuras de liderazgo han existido a lo largo de la historia, la sistematización teórica y el uso del término comenzaron a tomar forma a finales del siglo XIX y principios del XX. Este enfoque contemporáneo surge de la necesidad de definir visiones, organizar actividades y dirigir grupos hacia un bien común, aspectos que resultan particularmente relevantes en el ámbito educativo.

Por ello, nuestro interés radica en comprender cómo el liderazgo puede influir en la gestión efectiva de los conflictos, promoviendo un ambiente escolar más colaborativo y armonioso. Estamos convencidas de que este estudio no solo contribuirá a nuestra formación académica, sino también ofrecerá un aporte significativo al campo de la educación, al proporcionar herramientas y estrategias que pueden ser implementadas en la práctica diaria de los educadores, a partir del caso investigado.

Laura Lewin (2024) amplía esta visión al destacar que ser un líder implica influir, inspirar y acompañar a otros, demostrando un compromiso genuino con los valores que se promueven. Este enfoque integral del liderazgo se vuelve esencial en la educación, donde no solo se trata de administrar, sino de transformar y mejorar el entorno de aprendizaje, en colaboración con todos los miembros de la comunidad educativa.

A pesar de la relevancia del liderazgo en la gestión institucional, hemos notado que su tratamiento en normativas como la Ley de Educación Nacional N.º 26.206 (2006) tiende a ser indirecto, abordando aspectos relacionados con la organización y gestión sin especificar el

liderazgo como un componente clave. Esta omisión resalta la necesidad de investigar y comprender cómo se manifiesta el liderazgo en las dinámicas educativas, especialmente en lo que respecta a la prevención y resolución de conflictos.

En este sentido, nuestro Trabajo Final de Grado, titulado *El liderazgo en la gestión educativa y su relación con la prevención y resolución de conflictos*, busca analizar y comprender el papel del liderazgo dentro de la gestión educativa en una escuela primaria en Pueblo Italiano, provincia de Córdoba. A través de un estudio de caso realizado en 2024, pretendemos analizar cómo los estilos de liderazgo influyen en la prevención y resolución de conflictos, considerando las prácticas y estrategias implementadas en diversas situaciones.

Este estudio se justifica en la necesidad de abordar la complejidad de las relaciones interpersonales en el ámbito escolar y de cómo un liderazgo efectivo puede transformar estos desafíos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Al investigar las diversas dimensiones del liderazgo en la gestión educativa, esperamos contribuir a la formación de directivos capaces de fomentar un clima escolar positivo, inclusivo y colaborativo, donde la comunicación y la empatía sean herramientas clave para la resolución de conflictos.

Así, nuestro trabajo no solo busca aportar a la comprensión teórica del liderazgo en el ámbito educativo, sino también ofrecer en la conclusión recomendaciones prácticas para mejorar la gestión y convivencia en la institución educativa, fomentando un liderazgo que inspire y motive a todos los miembros de la comunidad escolar.

Para nuestro estudio de caso planteamos el siguiente interrogante principal: ¿Qué relación existe entre el liderazgo de la gestión educativa y la intervención en la prevención y resolución de conflictos? En base a ello y a continuación, surge el marco teórico.

### **Capítulo 3: Marco teórico**

El objetivo de este capítulo es ofrecer un marco teórico y práctico específico relacionado con el tema de investigación, considerando el caso de estudio en cuestión. A partir del objetivo general, se establecen dimensiones que faciliten el análisis de nuestro tema particular.

A lo largo del capítulo, se abordan diversas dimensiones de la gestión escolar, la función directiva, los tipos de liderazgo y su relación con el poder y la autoridad. También se analizan los tipos de conflictos que pueden surgir en el entorno escolar, así como los modos de abordarlos, incluyendo la conciliación, la mediación y la negociación.

Además, se discute cómo la inteligencia emocional, la capacidad de escucha y la empatía son habilidades fundamentales para los líderes educativos, facilitando la resolución de conflictos y la construcción de relaciones saludables. Al final del capítulo, se establece la conexión entre liderazgo, comunicación y el clima institucional, resaltando la importancia de un liderazgo que no solo se enfoque en la administración, sino que también se comprometa a crear un entorno educativo donde todos se sientan valorados y escuchados.

#### **3.1 Acciones y estrategias de la gestión escolar**

##### **3.1.1 La gestión escolar**

Ruíz Soto, en su libro *El liderazgo Directivo en el Ámbito de la Gestión Escolar*, define a la gestión educativa como el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares para generar las condiciones necesarias para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (SEP, 2004, como se citó en Ruíz Soto, 2019). Tomamos la definición que ella presenta considerando esencial comprender a la gestión educativa desde este concepto: “como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo”, puesto que “es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar y los resultados esperados” (SEP, 2010 como se citó en Ruíz Soto, 2019:10).

Considerando lo anterior, la gestión escolar se define como el conjunto de procesos y prácticas organizacionales que permiten a una institución educativa alcanzar sus objetivos pedagógicos y administrativos. Este concepto abarca la cultura organizacional, formada por los directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión, y otros actores que

influyen en la manera peculiar en que se llevan a cabo las actividades escolares. Además, la gestión escolar no solo se enfoca en la administración, sino también considera la dirección estratégica de la institución, alineando sus valores, misión y visión compartidas para la toma de decisiones efectivas, como lo explica Ruíz Soto (2019) en su libro ya mencionado.

Por ello la gestión escolar va más allá de lo meramente administrativo, gestionar es tomar decisiones para lograr algo siguiendo un objetivo, es alcanzar la visión y misión de la escuela, entendiendo la visión como lo que se aspira a lograr, la proyección a futuro. Y la misión, como el propósito que perseguimos, la razón y la finalidad.

Definir gestión escolar implica hacerlo también desde una visión que traspasa lo organizativo-administrativo. El autor Casassus define la gestión escolar desde esta perspectiva, poniendo énfasis en la planificación y ampliando la mirada sobre el concepto, cuando dice:

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión, connota tanto la acción de planificar como la de administrar la ejecución de las instrucciones de un plan, independientemente de los contextos. (Casassus, 2002:6)

La gestión escolar entonces se concibe como una disciplina con principios claves, como la autonomía responsable, la corresponsabilidad y el liderazgo compartido, que guían la acción dentro del ámbito educativo. La implementación de una gestión eficaz implica transformar a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, capaz de innovar y adaptarse a las exigencias de una realidad educativa compleja y diversa. Además, la gestión escolar promueve la participación democrática de la comunidad educativa en la toma de decisiones, articula las acciones de los distintos actores en torno a objetivos comunes, y genera un clima organizacional favorable a la innovación y mejora continua.

Considerando que quien gestiona tiene que hacer algo y en ese hacer se conjuga la palabra con la acción, Blejmar respecto a ello sostiene que “quien gestiona requiere de un instrumento precioso: la palabra, enhebrada en las múltiples conversaciones que definen la calidad dialógica de la escuela” (2005:15).

El autor enfatiza la importancia de la comunicación en la gestión escolar. Al referirse a la "palabra" como un "instrumento precioso", sugiere que el diálogo y las conversaciones son fundamentales para construir relaciones efectivas dentro de la comunidad escolar. En sus palabras, y continuando con la afirmación de que la gestión no es solamente en el ámbito administrativo, podemos decir que gestionar no solo se basa en estrategias y políticas, sino

también en la capacidad de comunicarse y dialogar de manera efectiva con todos los actores involucrados.

Estos conceptos están interrelacionados e influyen en la toma de decisiones directivas, impactando en las personas que forman parte de una organización escolar. Por lo tanto, lo ideal es que tanto quienes toman las decisiones como el personal contribuyan con su esfuerzo, habilidades, conocimientos y experiencias para alcanzar juntos los objetivos establecidos, desempeñando diferentes roles según las necesidades de sus planes de mejora o trabajo anual.

### **3.1.2 Las dimensiones de la gestión escolar**

La gestión escolar puede presentar diferentes dimensiones, en cada una de ellas se cumple la función directiva. Para explicarlas, tomaremos como referencia los aportes presentados en el cuaderno I de la colección *Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela*<sup>1</sup> del Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba, el cual explica cómo se cumple la función directiva a partir de los conceptos de Graciela Frigerio y Margarita Poggi presentados por las autoras en su libro *Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su gestión* (1992).

La dimensión pedagógico-didáctica se refiere a las actividades que distinguen a una institución educativa de otras organizaciones sociales. Su elemento fundamental son las interacciones que los participantes tienen con el conocimiento y los enfoques didácticos.

En este sentido, es crucial resaltar las diferentes modalidades de enseñanza, las teorías que respaldan las prácticas docentes en relación con la enseñanza y el aprendizaje, así como el significado y la importancia atribuida a los conocimientos, los criterios de evaluación de los procesos y resultados, entre otros aspectos importantes (Frigerio y Poggi, 1992).

Llevar adelante dicha función desde esta dimensión implica

enfaticar la función que debe cumplir la escuela, es decir, la transmisión de saberes y conocimientos a todos los alumnos, de la mejor manera posible,

---

<sup>1</sup> En el año 2000 el gobierno de la provincia de Córdoba desarrolló un programa integral de mejoramiento de calidad educativa con el propósito de mejorar la gestión y cobertura del sistema educativo. Se fortaleció así el desenvolvimiento de un movimiento más amplio de reformas y modernización del Estado, el cual implicaba a todos los sectores y actores del sistema. El programa tuvo como objetivo que la calidad, equidad, eficiencia y participación se conjugaran en la promoción de cada vez mayores niveles de autonomía en las escuelas, presentado mediante una colección de cuadernos denominados *Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela*.

adecuando las propuestas a sus intereses y necesidades, y garantizando calidad y equidad en los aprendizajes. (Cuaderno I, Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, 2000:13)

La dimensión organizacional se refiere a los componentes estructurales presentes en la institución educativa, que determinan su manera de operar. Esta dimensión incluye aspectos de la estructura formal, tales como los organigramas, la asignación de tareas y la división del trabajo, junto con los diferentes objetivos planteados, los canales de comunicación establecidos y la gestión del tiempo y los espacios. Asimismo, es fundamental tener en cuenta los aspectos de la estructura "informal", que abarcan la forma en que los miembros de la institución perciben y experimentan las estructuras formales (Frigerio y Poggi, 1992).

Según el cuaderno del Ministerio de Educación de la provincia, esta dimensión es la que implica

identificar y seleccionar un problema, organizar el trabajo, distribuir el tiempo y las tareas a realizar, buscar, seleccionar y tratar la información, distinguir lo esencial de lo anecdótico, adquirir las habilidades para usar medios y recursos diferentes, llegar a conclusiones, plantear nuevas preguntas. (Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, 2000:15)

La dimensión administrativa considera los aspectos organizativos de la institución: organizar y administrar el tiempo, los recursos humanos y financieros. Con respecto a esta dimensión Margarita Poggi y Graciela Frigerio (1992) en su libro *Las instituciones educativas, Cara y Ceca: elementos para su gestión* refieren lo siguiente:

La administración es una herramienta de gestión del presente y un instrumento de futuros deseables. Por ello, el manejo de la información es un aspecto relevante de la administración. La información debe ser significativa y contribuir a la toma de decisiones. (p. 27)

La dimensión comunitaria engloba las tareas que generan la participación de la comunidad educativa. Y aquí, el rol de la gestión en cuanto a las decisiones tiene que ver "con el modo en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno" (Frigerio y Poggi, 1992: 28).

Esto permite identificar y definir claramente cada dimensión, entendiendo su funcionamiento y su impacto en el contexto institucional. Pero no debemos perder de vista la realidad de que, en una institución educativa, las diferentes dimensiones están estrechamente relacionadas, lo que exige analizarlas y comprenderlas de manera integral.

### **3.1.3 La función directiva**

En términos generales la autora Ruiz Soto, afirma que

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las organizaciones; implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad. En otras palabras: dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización, a partir de valores, mediante un determinado estilo, utilizando como recurso su capacidad de liderazgo, comunicación y motivación. (Ruiz Soto, 2012: 168)

Como sostiene Ruiz Soto, la dirección consiste en realizar acciones que permitan al administrador definir la cultura y el ambiente de la organización basándose en valores y utilizando su habilidad para liderar, motivar y comunicar.

Desde este enfoque que posiciona a la gestión como un acto de liderazgo, ya no se limita a dar órdenes y supervisar, puesto que la actualidad exige transformaciones e innovaciones, dejando atrás las rutinas establecidas (Marturet et.al., 2010).

Conforme a lo anterior, podemos añadir que la función directiva va cambiando, se debe considerar que esos cambios ocurren por cuestiones políticas, culturales y sociales, lo que da lugar a nuevas formas de gestión (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, 1998).

### **3.1.4 El rol directivo**

La tarea que realiza el director escolar es muy variada, desde una mirada democrática en cuanto a la práctica, forma parte del proceso educativo destinado a reforzar los aprendizajes de todos los involucrados, asegurando un acuerdo que permita a los miembros y a la comunidad identificarse con el significado del currículum institucional.

La intervención que hace el directivo desde este lugar debe reflejar el reconocimiento de los derechos tanto individuales como sociales. En este sentido, las acciones relacionadas con la gestión escolar deben incluir la clarificación y divulgación de estos objetivos, así como someterlos a análisis y reflexión, y abrirlos a debate y revisión en función de las actividades en desarrollo y los éxitos o fracasos obtenidos (Pagano, 2007).

De este modo, se puede decir que el rol del equipo directivo consiste en crear las condiciones necesarias para facilitar la enseñanza y el aprendizaje. Su labor se enfoca en edificar una escuela de calidad, inclusiva y en constante mejora. Se trata de utilizar estrategias

para influir en el equipo de trabajo conduciendo al logro de metas propuestas (Harf y Azzerboni, 2003).

Así el papel del directivo en una institución educativa es crucial, y uno de los aspectos más importantes a considerar es la dimensión relacional. Las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa incluyendo docentes, alumnos, padres y personal administrativo son fundamentales para el clima escolar y, por ende, para el desarrollo y éxito de la propuesta educativa.

Se habla de fomentar y mantener relaciones saludables dentro de la escuela porque los aspectos relacionales son importantes para la mejora continua de la institución.

Blejmar sostiene que “la trama de interacciones existentes en una organización circula a través de las conversaciones que se intercambian en su seno” (Blejmar, 2005: 37).

En base a ello y teniendo en cuenta a Poggi y Frigerio (1992), ellas enfatizan que la gestión educativa no puede entenderse sin considerar las redes de relaciones entre los diferentes actores. Cada uno de ellos tiene roles y poder que influyen en la toma de decisiones y en la implementación de políticas educativas.

Las autoras definen el poder en el rol directivo como una capacidad de influir y guiar a otros dentro de una organización. El poder no se trata sólo de autoridad formal, sino de la habilidad de generar confianza, inspirar a los equipos y fomentar un ambiente colaborativo. Además, el poder en el rol directivo implica la responsabilidad de tomar decisiones que impacten en la organización y en las personas que la componen.

Esto implica que el liderazgo educativo debe ser entendido como un proceso colaborativo y no solo como una imposición de autoridad. La autoridad se refiere a la aceptación y reconocimiento del derecho de una persona para ejercer poder y tomar decisiones. En el contexto educativo, la autoridad puede ser formal (derivada de la posición jerárquica) o informal (basada en el respeto y la confianza que un líder genera en su entorno). La autoridad es crucial para la gestión educativa porque establece un marco dentro del cual se pueden tomar decisiones y se pueden implementar políticas (Ansión, 2000).

En este contexto, el papel del director escolar es fundamental en la creación de un entorno educativo que promueva la enseñanza y el aprendizaje de manera efectiva. Como lo venimos demostrando a través de las palabras de los diversos autores, su gestión va más allá de la simple administración; implica la construcción de relaciones interpersonales sólidas y saludables entre todos los miembros de la comunidad educativa. La capacidad de influir y guiar a otros, así como de generar confianza y fomentar un ambiente colaborativo, son elementos claves para el éxito de cualquier institución.

El poder y la autoridad en el rol directivo se construyen a través de las interacciones y negociaciones diarias. Esto resalta la importancia de un liderazgo educativo que sea inclusivo

y participativo, donde cada actor en la comunidad escolar tenga voz y sienta que su contribución es valiosa. La gestión educativa debe ser entendida como un proceso en el que todos los involucrados se sienten comprometidos y responsables del logro de los objetivos comunes.

### **3.1.5 El liderazgo en la gestión**

Para comprender por qué hoy se habla de liderazgo en la gestión educativa, es fundamental considerar las observaciones de Sierra Villamil, quien señala que, históricamente, las escuelas han sido dirigidas por una persona al frente de la institución, ya sea como director, coordinador o rector. Sin embargo, con el paso del tiempo, la escuela ha evolucionado de ser una simple institución escolar a convertirse en una organización educativa (Villamil, 2016).

El diccionario de la lengua española de la Real Academia Española, define a la organización como la “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. A partir de esta definición, se entiende que las organizaciones están compuestas por individuos que desempeñan roles específicos, lo que lleva a la reflexión sobre quién dirige la escuela, cómo ejerce su liderazgo y cómo se relaciona con los demás. Así, el concepto de liderazgo se vuelve central en este contexto.

El liderazgo, que ha adquirido protagonismo en el discurso social y académico, se extiende desde la política y la educación hasta el desarrollo económico y la gestión organizacional. Jorge Zalles (2011) menciona que, aunque el término es ampliamente utilizado, a menudo carece de una definición clara, pero su importancia en teoría y práctica es innegable.

Diversos autores han tratado de definir el concepto de liderazgo. Por ejemplo, Day et al. (2011) describen el liderazgo como la capacidad de influir en otros sin depender de la autoridad formal, facilitando la movilización hacia objetivos comunes en un contexto organizativo. Por su parte, Chiavenato (2003) define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos” (p.78).

En el ámbito educativo, el liderazgo escolar es crucial para la toma de decisiones, afectando significativamente el clima y la cultura de la institución. Leithwood (2009) explica que la práctica del liderazgo implica un conjunto de acciones en un contexto específico, y no se limita a la figura de una persona. En otras palabras, se trata de contagiar a otros para lograr los objetivos propuestos.

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en los programas de política educativa a nivel internacional, desempeñando un papel decisivo en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los docentes, así como en el entorno escolar. Un liderazgo escolar eficaz es esencial para aumentar la eficiencia y la equidad en la educación. Desde esta perspectiva, es interesante considerar cómo la calidad del liderazgo educativo puede mejorar en las escuelas a través de prácticas de liderazgo posible.

El concepto de liderazgo posible se refiere a lo presentado por el Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba en su documento “La Escuela Posible: consolida logros y emprende la mejora” (2023). Este documento destaca la importancia de la gestión educativa compartida y colaborativa en los procesos transformadores dentro de las instituciones, desafiando la idea de depender exclusivamente de un único líder, como un director o directora. En cambio, se enfatiza la necesidad que los docentes también asuman un papel de liderazgo pedagógico, lo que fortalece la institucionalización y la eficacia de los equipos educativos en pro de la organización.

Además, el documento considera las ideas de Nicastro (2015), quien indica que la gestión institucional debe conjugar discurso y acción, promoviendo principios como la igualdad, la responsabilidad política y el derecho a la educación, contribuyendo así a la democratización de las prácticas. Pinto (2019), mencionado en el mismo documento, añade que este modelo de gestión requiere capacidades claves para generar propuestas sostenibles y con potencial de evolución. Entre estas capacidades, se destacan la direccionalidad estratégica, la articulación efectiva de equipos y la habilidad para ejecutar decisiones, ya que la innovación no solo reside en la idea, sino en su concreción a través de acciones transformadoras.

El liderazgo en la gestión educativa se presenta como un elemento esencial que no solo implica la influencia de un individuo, sino que también aboga por un enfoque colaborativo, donde todos los miembros de la institución contribuyen a la mejora y transformación de la educación.

### **3.1.6 Tipos de liderazgo**

Al hablar de los tipos de liderazgo, dependiendo de la fuente y el territorio geográfico, reciben diferentes nombres. Hemos optado por la clasificación que se realiza en la *Guía para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos*, documento del Ministerio de

Educación de Chile, (2019), la cual complementamos con los aportes de las autoras Ruíz Soto (México) y Laura Lewin (Argentina):

Liderazgo transformacional, es el tipo de liderazgo que intenta transformar una parte de la organización a través de las acciones y transformaciones, genera un trabajo colectivo para lograr las metas propuestas. En base a este tipo de liderazgo, Ruiz Soto (2019) agrega que los miembros de la comunidad comprenden que las tareas a realizar no tienen que ver con un tipo de castigo ni recompensa, sino que están convencidos de que las decisiones conjuntas fortalecen el liderazgo directivo. Además, dice ella, puede difundirse jerárquicamente a lo largo de la misma institución y tendrá un efecto más significativo en la efectividad de un centro educativo. Se establece entonces una diferencia entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, describiendo el segundo tipo como aquel director que toma las decisiones y las transmite a los participantes de la organización escolar, resaltando las recompensas y sanciones del trabajo a realizar.

Liderazgo distribuido, es el liderazgo compartido entre el personal educativo de acuerdo a las competencias de cada uno. En este caso, el director establece las acciones y las metas que desean alcanzar pero el trabajo es colaborativo, tratando de generar un buen clima institucional. Laura Lewin (2024), por su parte, define al mismo como liderazgo participativo, haciendo referencia a que, si el liderazgo es compartido genera una mayor eficiencia en la toma de decisiones, ya que se generan espacios de comunicación y se valora la opinión del otro para llegar a tomar una decisión democrática.

Liderazgo pedagógico o liderazgo institucional tiene que ver con que la parte de la gestión se involucra más en las prácticas docentes, se corre de la parte administrativa y comienza a compartir el proceso de enseñanza-aprendizaje, para mejorar prácticas de enseñanza. Este estilo es lo que Lewin (2024) denomina liderazgo estratégico, el cual tiene la capacidad de plantear objetivos y trazar el camino para alcanzarlos.

Liderazgo para la justicia social, es el tipo de liderazgo que realiza propuestas para la igualdad y equidad. Las prácticas son dirigidas a generar igualdad de oportunidades buscando la participación y el bienestar de los individuos que conforman la comunidad educativa. En la misma línea, la autora mencionada lo denomina liderazgo de servicio, explicando que es estar dispuesto a servir, contribuyendo al bienestar en la comunidad educativa (Lewin, 2024).

Liderazgo emocional, tiene que ver con generar un buen clima institucional, a través de la motivación en las prácticas diarias. Siguiendo la definición anterior, también se lo puede encontrar como liderazgo de presencia, es un tipo de liderazgo presente tanto físicamente como emocionalmente. Tiene la capacidad de hacer sentir importante al otro, valorando su trabajo, generando responsabilidad y compromiso con el equipo de trabajo (Lewin, 2024).

Entendemos que, dependiendo de las acciones y los sujetos, cada liderazgo es diferente. Si bien, en ocasiones predomina más un estilo que otro, las formas de liderar van cambiando en el transcurrir diario.

Es importante reconocer que entre las acciones y los sujetos existe un impacto emocional de los líderes hacia los equipos de trabajo, y en base a ello se habla de dos tipos de liderazgo:

El liderazgo resonante, es el tipo de liderazgo que logra una armonía entre los miembros de los equipos de trabajo, generando un buen clima de trabajo. En este caso los líderes intentan que, frente a los conflictos, existan arreglos y acuerdos. Hablar de resonancia en el liderazgo es tener como objetivo desarrollar la capacidad de generar una atmósfera de trabajo, que permita a los integrantes de la institución escolar tener confianza y seguridad para crecer y crear (Lewin, 2024).

Y, en contrapartida, se habla del liderazgo disonante. Es aquel que origina tensiones en los entornos laborales y esas tensiones se generan al enfocarse, puramente, en los resultados dejando de lado lo afectivo. Este tipo de liderazgo en su desarrollo va creando desgaste emocional y desmotivaciones. Si bien siempre se ha hablado de separar lo afectivo-emocional en los lugares de trabajo, es muy difícil llevarlo a la práctica de manera real porque no podemos olvidarnos que quienes forman las organizaciones o instituciones son humanos (Lewin, 2024).

Como podemos ver, existen diversos tipos de liderazgos pero todos concuerdan en el siguiente punto: que un liderazgo tiene la capacidad de influir en los demás.

Es importante decir que, en las definiciones tomadas de referencia no se habla de una persona en particular sino de acciones que se realizan para que una escuela, organización o institución sea de tal o cual manera.

### ***3.1.6 Relación del concepto liderazgo con los conceptos de poder y autoridad***

Luego de haber definido los conceptos de liderazgo, de poder y de autoridad, comprendiendo que existe una diferencia entre los últimos dos conceptos, consideramos importante como cierre de la dimensión analizar la relación entre liderazgo, autoridad y poder en el contexto educativo.

La relación entre liderazgo, autoridad y poder en el contexto educativo es fundamental para entender la dinámica de la gestión escolar. El liderazgo se configura como un proceso que va más allá de la figura del líder, abarcando la capacidad de inspirar y movilizar a los distintos actores de la comunidad educativa hacia un objetivo común. Este tipo de liderazgo

se fundamenta en la habilidad para construir relaciones sólidas, promoviendo un ambiente donde se valore la colaboración y la participación activa (Pérez Espino, 2015).

En este contexto, la interacción entre liderazgo, autoridad y poder crea un ambiente educativo que no solo se centra en la enseñanza y el aprendizaje, sino que también fomenta la participación y el compromiso de todos los involucrados. Un liderazgo transformador utiliza su autoridad y poder de manera constructiva, generando un entorno en el que cada miembro de la comunidad educativa se sienta valorado y capaz de contribuir al logro de los objetivos comunes. De esta manera, la gestión educativa se transforma en un proceso colaborativo, donde la sinergia entre liderazgo, autoridad y poder propicia un clima de mejora continua y equidad en el aprendizaje (Krieger, 2003).

Así, la relación intrínseca entre estos tres conceptos se convierte en un pilar fundamental para el desarrollo de una comunidad educativa dinámica y efectiva, en la que cada actor juega un papel crucial en la consecución de metas compartidas y en el fortalecimiento de un entorno de aprendizaje enriquecedor.

## **2.2 Modos de intervención del liderazgo frente a la prevención y resolución de conflictos**

### **3.2.1 El conflicto escolar**

La escuela está conformada por sujetos individuales y diferentes entre sí donde cada uno de ellos va estableciendo entramados de relaciones. Es en ese entramado y en la convivencia constante donde se producen conflictos.

Los conflictos son inherentes a las relaciones humanas. Según el Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española, el término "conflicto" procede de la voz latina *conflictus* que significa lo más recio de un combate. Implica términos como antagonismo, pugna, oposición, combate. Angustia de ánimo, *apuro*, *situación desgraciada y de difícil salida*. Por ende, este concepto implica posiciones antagónicas y oposición de intereses.

El conflicto surge porque existen diferencias entre dos partes, tal vez sea por perseguir diferentes objetivos o por el hecho de oponerse a algo, esas diferencias son las que darán lugar al tratamiento del conflicto, dependiendo de su magnitud (Blejmar, 2005).

Por su parte, Frigerio y Poggi (1992), explican en su escrito que hay conflictos que pueden ser previsibles y otros imponderables. En cuanto a los primeros, son los que se presentan con frecuencia en la institución, en ocasiones se pueden anticipar, no generan demasiado despliegue, son momentáneos y los segundos, son aquellos que irrumpen en la

cotidianidad, generan un amplio despliegue que puede o no llegar a generar algo innovador, a futuro.

Los conflictos son parte de la vida cotidiana escolar, en ocasiones, generan mal clima institucional y es por ello que es importante reconocerlos previamente y mediar para que existan acuerdos o cambios permitiendo convivir en armonía con el otro.

La convivencia en un contexto institucional (como una escuela, una empresa, o cualquier otra organización formal) es fundamental no solo para que cada individuo se sienta bien y pueda integrarse de manera efectiva, sino también porque las interacciones entre las personas son esenciales para desarrollar y poner en práctica valores éticos (Brandoni, 2017).

Esto implica que la forma en que las personas se relacionan entre sí no solo afecta su bienestar personal, sino que también influye en su aprendizaje y desarrollo personal. En otras palabras, las experiencias de convivencia y las relaciones interpersonales son una oportunidad para aprender conocimientos académicos o técnicos así como lecciones sobre respeto, empatía, trabajo en equipo y otros valores importantes.

Al quedar en evidencia este nexo entre conflicto y clima institucional se puede mencionar que la escuela es un sistema donde, continuamente, se establecen relaciones y es el lugar donde se desarrollan diversas actividades, cumpliendo con distintos roles y generando a través de esas relaciones, lo que se define como clima institucional.

Siguiendo con esta idea, la Lic. Ana Campelo en el V Congreso de Educación de Las Varillas llevado a cabo en el año 2023, en una entrevista sobre su disertación para el canal de YouTube "Vive, Nuestro Perfil TV", enfatiza que la convivencia escolar desde una perspectiva de derechos implicó un cambio de paradigmas que no debe pasarse por alto. Debe fundamentarse en el respeto a los derechos humanos universales, que son inherentes a todas las personas sin distinción. Esto abarca derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, y resalta la importancia de reconocer y valorar la diversidad cultural, étnica, religiosa y de género. En este contexto, promover el diálogo como herramienta para resolver diferencias y conflictos, dice ella, se torna esencial (ViveNuestroPerfilTV, 2023).

La educación juega un papel fundamental en este proceso, ya que es un pilar clave para fomentar una cultura de derechos. Instruir a las nuevas generaciones sobre sus derechos y responsabilidades es vital para construir una convivencia armónica.

Para comprender mejor el impacto de la convivencia en el entorno institucional, resulta relevante considerar la perspectiva del documento de estudio *Evaluar el contexto educativo*. Estos autores definen al clima social escolar como

el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un

peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos. (CERE, 1993:30)

En base a esa definición, podemos reforzar la idea que el clima de una institución, se enfoca en las variables internas y los factores ambientales que influyen en el comportamiento de las personas dentro de la organización, sin considerar los elementos del contexto externo en el que se encuentra. Y es aquí, en el comportamiento de los actores, donde van surgiendo distintos tipos de conflictos.

El conflicto en sí no es inherentemente negativo ni positivo; son los métodos, tácticas y herramientas empleadas para gestionarlo las que definirán su naturaleza (Pareja Fdez. de la Reguera, 2007).

### **3.2.2 Tipos de conflictos**

La autora Laura Lewin en su libro *Liderazgo de impacto* dice que *uno de los indicadores más significativos del éxito a largo plazo es la inteligencia emocional* (Lewin, 2024:281). Nos es oportuno comenzar hablando de inteligencia emocional, trayendo a colación el concepto de Lewin porque esta es una de las capacidades fundamentales que se relaciona con la manera en que nos comunicamos y tomamos decisiones.

Cuando hablamos de inteligencia emocional nos referimos a la habilidad de identificar, comprender y manejar nuestras propias emociones, así como la capacidad de percibir, interpretar e impactar las emociones de los demás (Goleman, 2022). Se expone este concepto ya que en los últimos años se ha demostrado que dicha habilidad o capacidad puede generar relaciones interpersonales más satisfactorias.

Manejar un conflicto implica, de manera inevitable, reconocer y gestionar las emociones relacionadas con ese conflicto para alcanzar el mejor resultado posible (Brandoni, 2017). Por lo tanto, gestionar un conflicto no solo implica abordar las diferencias de intereses o percepciones entre las partes, sino también reconocer el papel crucial que desempeñan las emociones en su desarrollo. Como señalamos anteriormente, las emociones no son un elemento secundario; por el contrario, son el motor que impulsa las acciones y decisiones, y en situaciones conflictivas se requiere de una gestión consciente de las mismas, puesto que esto abre la posibilidad de canalizarlas hacia soluciones constructivas, minimizando los enfrentamientos y favoreciendo resultados positivos para todos los involucrados.

Según el autor Pareja Fdez. de la Reguera (2007) en su artículo *Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero*, se pueden reconocer diferentes tipos de conflictos dentro de las escuelas vinculados a lo emocional:

-Conflicto en relación con su comportamiento escolar. La discrepancia entre las expectativas de las instituciones educativas y los valores culturales que prevalecen fuera del entorno escolar es notable. Las expectativas institucionales se materializan, en gran medida, a través del docente, quien desea que sus estudiantes se esfuercen por alcanzar los objetivos establecidos y, al mismo tiempo, desarrollen adecuadamente sus habilidades. Así, existe una falta de coherencia entre el aula y la sociedad, lo que puede llevar al niño a experimentar un conflicto en relación con su comportamiento escolar. En este caso, es importante que los docentes se conviertan en mediadores entre las expectativas institucionales y los valores culturales de sus alumnos, para prevenir el conflicto.

-Conflicto entre las expectativas y la personalidad. El desajuste entre las expectativas y la personalidad de una persona puede llevar a la necesidad de tomar decisiones difíciles. Esta situación puede resultar en una integración personal deficiente, lo que a su vez puede incrementar la frustración y la insatisfacción, o en una inadecuada adaptación al rol que se le ha asignado. Este conflicto es un aspecto esencial del desarrollo humano, que requiere atención y reflexión para evitar la frustración y promover un sentido de bienestar y realización personal.

-Conflicto de rol. En esta categoría se pueden identificar diversos casos, ya que no todos los roles se caracterizan de la misma manera, lo que puede generar conflictos en las expectativas asociadas a cada rol (¿cuáles son las responsabilidades de un director en una institución, de un supervisor, o cómo debe comportarse un estudiante?). Por ejemplo, cuando una persona debe manejar simultáneamente múltiples roles, como las tensiones que pueden presentarse entre ser padre o madre y ser profesor/a, o entre ser alumno y amigo, o entre ser alumno y hermano, entre otros. Este tipo de conflicto de rol puede ser un desafío significativo, pero con la comunicación adecuada, la gestión del tiempo y el apoyo social, es posible encontrar un equilibrio que permita a las personas desempeñar sus múltiples roles de manera correcta. Las diferencias entre las necesidades y las capacidades del individuo generan un conflicto interno que se manifiesta en su desempeño en el rol que ocupa. Esto, a su vez, influye en la relación que mantiene el sujeto con la institución y con todos sus integrantes. Cuando aparecen estas discrepancias, es importante que las instituciones implementen estrategias de comunicación abierta, retroalimentación regular y oportunidades de desarrollo personal y profesional. Esto no solo ayuda a alinear las necesidades y potencialidades del sujeto, sino también fomenta un ambiente más saludable y productivo para todos los miembros de la institución.

En este sentido, el desarrollo de la inteligencia emocional resulta clave para promover una convivencia armoniosa y productiva. Tomar conciencia de nuestras emociones y aprender a gestionarlas es una habilidad requerida para el rol de la gestión, al influir positivamente en

la conducta individual y enriquecer las relaciones en espacios compartidos, como el ámbito escolar, que es por excelencia, un escenario de interacción y aprendizaje mutuo.

En este contexto, el liderazgo educativo se presenta como una herramienta fundamental para articular la gestión emocional, con la formación integral de quienes participan en el ámbito escolar, tal como lo señala Pareja Fernández de la Reguera:

Cada vez más hay que entender que la influencia del liderazgo educativo no puede reducirse a la consecución de saberes concretos –que también- sino que hay que visualizar sus efectos en la formación general de la personalidad, individual y social, de los protagonistas y agentes educativos. (2007: 7)

### **3.2.3 Modos de abordar los conflictos escolares**

Los modos para abordar la conflictividad se refieren a las distintas estrategias que pueden emplear los actores en situaciones particulares. Se identifican al menos tres modos distintos, de acuerdo a lo aportado en el *Manual sobre prevención y transformación de conflictos* por la Fundación Cambio Democrático (2016):

- Abordar los intereses y necesidades en conflicto de cada parte mediante diversas estrategias como la conciliación, la negociación, la mediación o el diálogo.

- Someter el asunto a una tercera persona que decida sobre los derechos de cada parte, como en el caso de un juicio o arbitraje.

- Establecer el resultado en función del ejercicio más o menos regulado del poder, ya sea a través de la fuerza u otras medidas.

En esta sección se mencionan tres enfoques diferentes. Nos enfocamos en el primero, que es el que, comúnmente, se presenta en el ámbito escolar.

A raíz de lo anteriormente expuesto se agrega que, en esta situación los actores implicados participan en procesos y espacios institucionales, ya sean formales o informales, donde se llevan a cabo el diálogo y la búsqueda de acuerdos para abordar los problemas relacionados con las causas del conflicto. Estos espacios pueden limitarse a un intercambio de perspectivas e información o pueden involucrar decisiones concretas, lo que genera dinámicas de negociación para tratar conflictos específicos (Fundación Cambio Democrático, 2016).

Dado que cada conflicto es único, es fundamental adaptar el enfoque según la situación y las personas involucradas. Por ello, se presentan tres enfoques alternativos que pueden ser considerados. Abordar los conflictos de manera efectiva en el entorno escolar es

esencial para el desarrollo integral de los estudiantes y para el funcionamiento saludable de la comunidad educativa en su conjunto.

### **3.2.4 La conciliación**

La conciliación de intereses en la resolución de conflictos escolares es un proceso fundamental que busca encontrar un acuerdo entre las partes involucradas en un conflicto, promoviendo un ambiente de respeto y colaboración. Este enfoque es especialmente relevante en el contexto educativo, donde los conflictos pueden surgir entre estudiantes, entre estudiantes y docentes, docentes-docentes, o incluso entre padres y la institución (Brandoni, 2017).

Dentro de la conciliación de intereses, se ponen en juego dos procedimientos claves: la negociación y la mediación. Estos procesos buscan encontrar un acuerdo que satisfaga a ambas partes involucradas, promoviendo un diálogo constructivo y la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas.

#### **3.2.4.a La mediación escolar**

La mediación escolar se presenta como una estrategia efectiva de resolución de conflictos, donde la intervención de mediadores facilita el diálogo entre las partes en disputa, ayudándolas a encontrar soluciones y llegar a acuerdos. Este enfoque se relaciona estrechamente con la prevención de conflictos, constituyendo un componente esencial en la educación hacia una cultura de paz.

Florencia Brandoni sostiene que “la mediación es un dispositivo de abordaje de conflictos que promueve la búsqueda de soluciones consensuadas y contribuye a maximizar los beneficios potenciales de los mismos” (Brandoni, 2017:127). En este sentido, se puede afirmar que la mediación es una herramienta que aspira al diálogo entre las partes para lograr acuerdos satisfactorios. Este proceso es siempre voluntario, lo que significa que las partes eligen participar y tienen la libertad de retirarse en cualquier momento. Además, la mediación se caracteriza por ser confidencial, lo que genera un ambiente de confianza al asegurar que la información compartida no se difundirá.

El mediador desempeña un papel crucial al ser neutral frente al conflicto, creando un entorno propicio para una conversación constructiva entre los involucrados. Según Brandoni (2017), su función es guiar la negociación de las partes. A lo largo del proceso, las partes mantienen el control sobre el resultado, tomando decisiones que les afectan directamente, en

lugar de dejar que un tercero imponga una solución. De esta manera, se enfoca en encontrar soluciones prácticas para el futuro.

El proceso de mediación es adaptable a las necesidades de las partes, lo que permite explorar soluciones creativas que pueden no estar disponibles en un juicio. Para ello, es fundamental que el mediador ayude a las partes a comunicarse de manera efectiva, promoviendo el entendimiento mutuo y la empatía.

Estas características hacen que la mediación sea una herramienta valiosa para la prevención y resolución de conflictos en diversas áreas. A través de estas estrategias, se busca mejorar la convivencia en los centros educativos, actuando como un motor que impulsa iniciativas para prevenir la escalada de conflictos y promover un ambiente armónico (De Prado de Prado y López Gil, 2008).

### **3.2.4.b La negociación**

En cuanto al término negociación la autora Florencia Brandoni en el libro *Conflictos en la escuela* define lo siguiente:

La negociación es, normalmente, un medio al que recurrimos para obtener de otros aquello que no podemos alcanzar por nosotros mismos, y que muchas veces hacemos espontáneamente. Es, también, una herramienta a la que apelamos para solucionar una controversia y el camino que emprendemos en procura de poner fin a una crisis, de evitar su repetición o resurgimiento. (Brandoni, 2017:105-106)

En los modos de negociación se intenta encontrar una solución que sea positiva para todas las partes involucradas en el asunto, ya sea que intervenga un tercero o se realice de manera directa.

Existen diferentes tipos de negociaciones, en este caso mencionaremos dos tipos:

La negociación distribuida, también conocida como negociación competitiva o de suma cero, se refiere a un tipo de negociación en la que las partes están en conflicto y buscan maximizar sus propios beneficios a expensas de la otra parte. En este enfoque, cualquier ganancia obtenida por una parte implica una pérdida equivalente para la otra (Brandoni, 2017).

En base a este estilo de negociación se debe entender las dinámicas de poder, las estrategias y las tácticas utilizadas. En general, en una negociación distribuida, las partes suelen adoptar posturas más rígidas y competitivas, ya que cada una busca obtener el mejor resultado posible para sus propios intereses (Frigerio y Poggi, 1992).

Es esencial en este tipo de negociaciones reconocer que el enfoque puede llevar a un conflicto prolongado si no se maneja adecuadamente, ya que ambas partes pueden quedar

insatisfechas si no se logra un acuerdo que, al menos, sea aceptable para ambas. Por lo tanto, se enfatiza la importancia de la comunicación y la preparación para abordar esas negociaciones de manera efectiva.

La negociación colaborativa, se centra en la creación de valor y en la búsqueda de soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.

Recapitulamos algunos puntos claves para considerar sobre este tipo de negociación expuestos por las autoras del libro *Las instituciones educativas, Cara y Ceca* de Graciela Frigerio y Margarita Poggi (1992):

- Prioriza la construcción y el mantenimiento de relaciones a largo plazo entre las partes. Esto implica un respeto mutuo y la búsqueda de intereses comunes.

- En lugar de centrarse en posiciones fijas, las partes deben explorar sus intereses subyacentes. Esto permite identificar soluciones creativas que satisfagan las necesidades de todos.

- La comunicación es fundamental en la negociación colaborativa. Fomentar un diálogo abierto y honesto ayuda a construir confianza y a facilitar la comprensión de las preocupaciones y necesidades de cada parte.

- Promueve la generación de múltiples opciones antes de tomar decisiones. Esto aumenta la posibilidad de encontrar soluciones innovadoras que puedan satisfacer a todas las partes.

- En algunos casos, puede ser útil contar con un mediador que ayude a guiar el proceso y que asegure que todas las voces sean escuchadas.

- Las partes deben estar dispuestas a comprometerse y a ser flexibles en su enfoque, lo que puede implicar hacer concesiones razonables para alcanzar un acuerdo satisfactorio.

### **3.2.5 Acuerdos escolares de convivencia**

Como estrategias para la resolución y prevención de conflictos presentes en los centros educativos la Ley Nacional N.º 26.892<sup>2</sup>, “Ley para la promoción de la convivencia y el abordaje de la conflictividad social en las instituciones educativas”, sancionada en 2013,

---

<sup>2</sup> La Ley N.º 26. 892 fue sancionada en Argentina el 11 de septiembre de 2013 para promover la convivencia escolar y prevenir la violencia en las escuelas. Esta ley se enmarca en el objetivo de regular la convivencia en las escuelas y reducir los conflictos en la comunidad educativa. Entre sus objetivos busca: evitar la discriminación, fomentar la cultura de la paz, evitar el maltrato físico o psicológico, fortalecer las instituciones educativas y sus equipos docentes, promover la elaboración y revisión de las normas de convivencia en las instituciones educativas. Además, establece las bases para la promoción, intervención institucional y la investigación y recopilación de experiencias sobre la convivencia, así como sobre el abordaje de la conflictividad social en las instituciones educativas de todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26892-220645/texto>

establece un marco normativo para la promoción de acuerdos escolares de convivencia. En base a esta ley, el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba acordó por medio de la Resolución N.º 558 (2015) construir acuerdos escolares para la contribución de ambientes democráticos a través de los debates y consenso involucrando la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Los Acuerdos de Convivencia son importantes porque es una estrategia efectiva para abordar y solucionar problemas, ya que en los mismos se plasman tanto las normas como las sanciones.

Dado que las sociedades cambian y en esos cambios surgen nuevos conflictos, los AEC se pueden transformar, modificar y actualizar.

Los Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC) se desarrollan en una serie de pasos establecidos en la Resolución N.º 149/10 (2010) vigente hasta hoy y en proceso de renovación, la cual establece a grandes rasgos los siguientes pasos: la elaboración de los acuerdos, producción del documento y aplicación y concreción del proyecto.

La misma sostiene que para la construcción de los acuerdos se deben identificar y analizar problemas presentes o que puedan surgir. De esta manera, se estarían estableciendo normas y reglas que ayudarían a prevenir los conflictos. Esas normas establecidas en común acuerdo entre todos los actores de la institución se plasman en documentos escolares, previamente revisados y aprobados, siendo el marco normativo de la escuela durante el desarrollo del ciclo escolar.

### **3.3 Relación entre el liderazgo y la prevención y resolución de conflictos**

#### ***3.3.1 Relación entre el liderazgo y los conflictos***

José Antonio Fernández de la Reguera (2009) aborda la relación entre el liderazgo y la gestión de conflictos en contextos educativos. El autor argumenta que el liderazgo efectivo es crucial para el desarrollo de una cultura organizacional positiva que minimice los conflictos y fomente un ambiente de aprendizaje colaborativo.

Como lo hemos mencionado en varios momentos del escrito, los conflictos son inherentes a cualquier organización. En su artículo, Fernández de la Reguera expone que un liderazgo adecuado puede transformar estos conflictos en oportunidades de crecimiento y mejora. Por ello, los líderes educativos se encuentran en la actualidad en el deber de

desarrollar competencias para gestionar los conflictos de manera constructiva, promoviendo la comunicación abierta y el trabajo en equipo.

El liderazgo en las organizaciones interviene y gestiona en las relaciones interpersonales, para prevenir o resolver conflictos mediante estrategias que adquiere por medio de la práctica, de la experiencia o por capacitaciones en cursos y/o carreras que ayuden a formar y desarrollar las capacidades requeridas, mencionadas y detalladas en el desarrollo de este estudio.

En concordancia con lo anterior, un líder debe, entonces, enfatizar la necesidad de empatía y comprensión de las diferentes perspectivas, para facilitar la resolución de problemas y mantener un ambiente de trabajo positivo. El liderazgo no solo se trata de tomar decisiones, sino también de inspirar y motivar a otros, creando un clima de confianza donde todos se sientan valorados y escuchados (Fernández-Montesinos, 2014).

### **3.3.2 Fortalecer la comunicación**

Si bien ya hemos abordado previamente la importancia de la palabra, es necesario retomar este concepto, en esta oportunidad, para visibilizar la relación existente entre la comunicación del liderazgo y la prevención y resolución de conflictos.

La comunicación por parte del liderazgo debe centrarse en transmitir políticas y decisiones, así como también debe ser un incentivo para que todos los integrantes de la comunidad educativa participen y se involucren de manera activa. Lewin (2014), además agrega sobre este punto, que “la claridad y transparencia en la comunicación son indispensables para cultivar la confianza dentro de la comunidad educativa” (Lewin 2024:117). Al sostener este tipo de comunicación, de manera clara y asertiva, los líderes pueden establecer objetivos claros, inspirar a su equipo y fomentar un ambiente de colaboración. Además, la forma en que se utilizan las palabras puede afectar la cultura organizacional y el clima laboral, siendo, como dijimos anteriormente, un factor fundamental a considerar.

La palabra es un elemento fundamental en el proceso de constituirnos como sujetos sociales, ya que nos permite comunicarnos, relacionarnos, expresar nuestra identidad y participar activamente en la sociedad. De ahí es que, nos construimos y construimos mundos, por ello debe coincidir la palabra con la acción para ser íntegros y generar confianza (Blejmar, 2005), siendo este otro aspecto importante a considerar y desarrollar.

Considerando lo desarrollado en este apartado, reafirmamos que la comunicación ocupa un lugar importante en la gestión y que existe una relación entre conflicto, comunicación y liderazgo escolar que es dinámica. Un líder puede utilizar la comunicación para abordar y

resolver conflictos de manera constructiva. A su vez, la forma en que se manejen los conflictos influirá en la calidad de la comunicación dentro de la escuela. Cuando los conflictos se resuelven de manera efectiva, se fortalece la confianza y el sentido de comunidad, lo que a su vez mejora la comunicación y el liderazgo. Por lo tanto, estos tres elementos: comunicación, confianza, liderazgo, pueden ser considerados como los vértices de un triángulo equilátero, donde cada uno de ellos se sostiene y potencia a los otros (Fdez. de la Reguera, 2007).

### **3.3.3 Capacidad de escucha**

Teniendo en cuenta que la comunicación ocupa un lugar importante en el liderazgo en la gestión y que se vincula con la prevención y resolución de conflictos, se considera que existe comunicación, si hay una escucha atenta.

En el artículo *El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación* publicado por la *Revista Ensayos Pedagógicos* las autoras sostienen que “la mayoría de conflictos se resuelven, si se escucha detenidamente a la otra persona” (Ugalde Villalobos y Canales García, 2016:52). Por lo tanto, un líder debe ser capaz de escuchar las preocupaciones, ideas y sugerencias de su equipo.

Desarrollar la habilidad de negociar y mediar está íntimamente relacionada con la capacidad de escuchar de manera activa y selectiva. La escucha activa implica no solo oír las palabras que se dicen, sino también considerar y comprender el contexto, las emociones y las intenciones detrás de esas palabras.

Cuando escuchamos, a menudo filtramos la información a través de nuestras propias experiencias, creencias y prejuicios. Esto puede llevar a enfocarnos en ciertos aspectos del mensaje que resuena con nosotros, mientras que otros pueden quedar relegados o incluso ignorados. Por ejemplo, en una negociación, alguien podría dar mayor peso a los argumentos que refuerzan su propia posición, desestimando aquellos que podrían ser útiles para encontrar un punto en común (Brandoni, 2017). Por lo tanto, es crucial desarrollar la habilidad de escuchar de forma más integral y consciente. Esto implica estar presente, es decir, concentrarse en la persona que habla, eliminando distracciones y mostrando interés genuino. No interrumpir, dejando que la otra persona exprese completamente su punto de vista antes de responder y emitir algún juicio o resolución.

Para esta escucha atenta y comprensiva, ayudará repetir lo que hemos escuchado con nuestras propias palabras, demostrando que hemos comprendido, aclarando cualquier posible malentendido y dando espacio a la otra persona para profundizar en sus pensamientos

y sentimientos, lo que puede proporcionar información valiosa, que de otro modo, podría pasar desapercibida. Además, prestar atención no solo a las palabras, sino también al lenguaje corporal y al tono de voz, puede ofrecer pistas sobre lo que la otra persona realmente siente.

Al mejorar nuestras habilidades de escucha, hacemos más efectivo el proceso de negociación, al igual que fomentamos una comunicación más clara y empática, lo que puede resultar en relaciones más fuertes y colaborativas.

De la misma manera, la escucha activa ayuda a comprender mejor las necesidades y expectativas de los demás, fomentando un ambiente de confianza y colaboración. Al sentir que las opiniones son valoradas, los miembros del equipo se sienten más comprometidos y motivados.

### **3.3.4 La empatía del liderazgo frente a los conflictos**

La empatía es una habilidad esencial para los líderes en la gestión educativa, ya que puede conectar mejor con su comunidad. Esta conexión fortalece la cohesión<sup>3</sup> y mejora el clima escolar, lo que es esencial para un entorno de aprendizaje positivo.

La empatía, según Ana Carpena, se cultiva a través de nuestras interacciones con los demás y dentro de un contexto cultural, que establece el modelo de ser humano que se espera de nosotros así como la manera en que debemos involucrarnos con el otro, y determina quiénes son esos otros (Carpena, 2016). Dentro de la gestión educativa, la empatía es una herramienta esencial para comprender las emociones y necesidades de los demás. (Lewin, 2024) argumenta que, al cultivar la empatía se puede fomentar un clima de respeto y confianza, lo que permite al equipo educativo sentirse seguro para expresarse y participar activamente. Sostiene que, la empatía es un pilar fundamental en la educación, promoviendo relaciones más humanas y significativas en el proceso educativo.

Por lo tanto, la empatía y el liderazgo son elementos interrelacionados que, al ser aplicados en la gestión educativa, pueden transformar la manera en que se previenen y se resuelven los conflictos, ya que esta interrelación permite que los líderes entiendan diversas perspectivas en situaciones conflictivas. Esto les ayuda a facilitar conversaciones constructivas entre las partes involucradas, promoviendo la colaboración y el compromiso para encontrar soluciones que satisfagan a todos. Un líder empático será capaz de escuchar

---

<sup>3</sup> La cohesión social es la

existencia de un sentimiento de pertenencia y de aceptación de las reglas y valores entre las y los integrantes de una comunidad y la capacidad de una sociedad para generar condiciones para que así sea, para que la convivencia sea fuerte, que todos y todas tengan igualdad de oportunidades para acceder a servicios y para alcanzar el cumplimiento efectivo de los derechos en todos los ámbitos. (Instituto Nacional Electoral, INE, 2020:47)

y comprender las preocupaciones y necesidades, facilitando así la identificación temprana de conflictos, permitiendo abordarlos antes de que se agraven.

Haciendo una síntesis de las tres herramientas que hemos descrito anteriormente, se puede establecer que, la relación entre el liderazgo en la gestión y la prevención y resolución de conflictos es fundamental en cualquier entorno organizacional. Un liderazgo efectivo no solo se ocupa de alcanzar los objetivos de la organización, sino también se centra en crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Por ello, a través de una comunicación efectiva, la escucha activa y la empatía, los líderes pueden prevenir conflictos como también, gestionarlos de manera constructiva cuando surgen. Un enfoque centrado en estas habilidades mejora la dinámica del equipo y contribuye al éxito general de la organización. La capacidad de un líder para navegar por las complejidades interpersonales y fomentar un ambiente de colaboración es, en última instancia, lo que determina la salud organizacional y el rendimiento colectivo.

#### **Capítulo 4: Metodología (procedimientos metodológicos particulares)**

En este capítulo se presenta la metodología de investigación empleada en el estudio de caso sobre el liderazgo en la gestión educativa y su relación con la prevención y resolución de conflictos en una escuela primaria de Pueblo Italiano durante el año 2024. Dada la naturaleza compleja y multifacética del fenómeno en estudio, se optó por un enfoque cualitativo que se articula a través de un estudio de caso.

También se presentan las dimensiones de análisis seleccionadas, que abarcan desde las estrategias y acciones del liderazgo hasta los modos de intervención frente a conflictos, así como la relación entre liderazgo y conflictos. La estructura metodológica aquí presentada establece las bases para un análisis crítico e interpretativo. La rigurosidad y sistematicidad de este enfoque metodológico se sustenta en una revisión exhaustiva de la bibliografía relevante, garantizando así la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

A través de esta investigación nos interesa comprender el liderazgo en la gestión educativa y su relación con la prevención y resolución de conflictos en una escuela primaria de Pueblo Italiano durante el año 2024, dando lugar desde la metodología cualitativa a un estudio de caso.

El estudio de caso es la investigación empírica de un fenómeno que busca comprenderlo dentro de su contexto cotidiano. Es especialmente valioso, cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claras, requiriendo así diversas fuentes de evidencia. En este tipo de estudio, el investigador se adentra en una realidad particular, abordando de manera conveniente o siendo informado indirectamente de ella, sin importar si adopta una perspectiva positivista o interpretativa (López González, Wilmer Orlando, 2013).

En base a lo expuesto anteriormente los autores Enrique y Elmys sostienen que el estudio de caso es un método que, a su vez, se compone de un sistema de métodos que, de forma lógica y coordinada, se complementan entre sí con el propósito de llevar a cabo un estudio en profundidad acerca de un problema en particular, previamente determinado. (Ramírez y Hervis, 2019: 203)

Los estudios de caso pueden clasificarse según su propósito: ya sea como un fin en sí mismo o como un medio para otro fin.

En el ámbito educativo, el estudio de caso se usa comúnmente porque le permite al especialista de la educación analizar situaciones del día a día en su trabajo y obtener conclusiones útiles para mejorar su práctica. Esto permite analizar a fondo cada uno de sus elementos, lo que requiere aplicar diversas estrategias metodológicas, ya que un solo método no sería suficiente. Aunque su enfoque principal es cualitativo, no descarta el uso de técnicas cuantitativas, cuando sea necesario, para complementar el análisis (Ramírez y Hervis, 2019).

A la luz de lo expuesto por los autores antes mencionados, afirmamos que esta investigación es un estudio de caso situacional. El desenlace de la redacción adecuada de la introducción, el desarrollo, las conclusiones y las recomendaciones resultan fundamentales para garantizar la efectividad del estudio, como también lo dicen Soto Ramírez y Escibano Hervis (2019).

En este estudio, la introducción destaca la importancia y actualidad del tema, presentando claramente los antecedentes del problema que motivó la investigación.

Al enmarcarlo de esta manera, definimos el objeto de estudio así como los objetivos que se persiguen, la pregunta científica que guía la investigación, la hipótesis de nuestro trabajo que se plantea como problema de estudio, “comprender la relación del liderazgo en la gestión y su relación con la prevención y resolución de conflictos”, los antecedentes, la justificación, la teoría que sustenta el trabajo de investigación y la metodología que empleamos. También especificamos qué unidades de análisis se han seleccionado y la contribución original que el estudio aporta al proceso científico (Ramírez y Hervis, 2019).

Cabe aclarar que este método permite obtener resultados científicos confiables en poco tiempo, lo que ayuda a resolver problemas y encontrar soluciones que, en otras investigaciones, podrían requerir largos períodos. Para que un estudio de caso sea efectivo, es fundamental planificarlo adecuadamente, definiendo claramente el caso a investigar, revisando la bibliografía relevante (Ramírez y Hervis, 2019).

Aplicar el método de estudio de caso busca entender y describir con precisión las características y el desarrollo de una situación específica. Esto nos permite analizar en profundidad sus particularidades, facilitar la clasificación de datos, organizar acciones y sintetizar información, aspectos claves en el proceso de investigación científica. Por lo tanto, los resultados de un estudio de caso son válidos sólo para ese caso específico, incluso si otros parecen similares, es por ello que el estudio se desarrolla debido a su singularidad, permitiendo diagnosticar una situación particular considerando una forma de investigación cualitativa (Ramírez y Hervis, 2019).

La metodología cualitativa seleccionada nos permitirá, como autoras de esta investigación, privilegiar “(...) lo profundo sobre lo superficial, lo intenso sobre lo extenso, lo particular sobre las generalidades, la captación del significado y del sentido interno, subjetivo, antes que la observación exterior de presuntas regularidades objetivas” (Vasilachis de Gialdino, 2006: 49).

Teniendo en cuenta en enfoque metodológico expuesto, se realiza una investigación de forma inmersiva en el contexto, ya que “la inmersión del investigador en el contexto que analiza, a fin de captar el sentido de la acción de los participantes, supone la comprensión de las estructuras significativas de ese contexto que facilitan los procesos de entendimiento”

(Vasilachis de Gialdino, 1992: 42), siéndonos útil esta forma de proceder para nuestra investigación y permitiéndonos conocer el interés planteado como objetivo de este estudio de forma objetiva pero con el verdadero sentido de los participantes..

En base a un acercamiento al material teórico, realizamos entrevistas etnográficas flexibles, permitiendo a los entrevistados expresarse libremente. La entrevista no solo ofrece narrativas textuales, sino también brinda información sobre el contexto y la situación a la que se refieren dichas narrativas (Mendioca, 1999). Las preguntas fueron formuladas en un formato abierto, teniendo en cuenta nuestros objetivos y repreguntando en función del diálogo que se iba desarrollando. El cuestionario se realizó con el fin de seguir una línea como dice el autor mencionado, "(...) es llevar un control de los temas que serán abordados, conforme lo que se pretende indagar" por lo que "(...) el investigador necesita estar atento a la dinámica de la entrevista, independientemente de la guía o de los registros que tenga consigo" (Mendioca, 2003:126). Este tipo de entrevista permite conocer hechos y puntos de vista directamente de los sujetos, accediendo a significados que otorgan a su realidad (Yuni y Urbano, 2014). Las mismas fueron realizadas de manera online, el desarrollo de las entrevistas fue agradable, estableciendo un diálogo significativo y abriendo la puerta a futuros encuentros si se considerara necesario.

Con respecto a la entrevista, Guber (2001) opina que nos permite conocer hechos y puntos de vista de los autores teniendo un acercamiento directo o, como explican los autores (Yuni y Urbano, 2014) basar las investigaciones en entrevistas es relevante para la investigación social y cultural, ya que estas brindan información provista por los propios sujetos, y mediante dicho proceso, se accede a los significados que éstos le otorgan a su realidad. Las entrevistas realizadas nos permiten, "acceder a información de fenómenos de estudio ubicados en distintos contextos temporales" (...) porque "permite indagar sobre el pasado, sobre el presente y también sobre las anticipaciones acerca del futuro" (Yuni y Urbano 2014:82).

Con el propósito de obtener entrevistas enriquecedoras para el estudio de caso, las personas entrevistadas fueron seleccionadas teniendo en cuenta las siguientes pautas: ser docentes titulares, que formen parte de la institución con dos años de antigüedad o más. A través de la información recopilada, hemos construido una representación detallada y compleja que examina la perspectiva de las informantes. El punto de vista de cada persona entrevistada se analiza teniendo en cuenta el contexto, desde la experiencia vivida. Al considerar esta mirada, una de las condiciones del conocimiento científico es que los sujetos no sean considerados como objetos sino como sujetos, pero sujetos con una realidad vivida, con la realidad de la experiencia transitada. La epistemología del sujeto conocido se funda en

la necesidad de respetar el principio de igualdad esencial entre los individuos (Vasilachis de Gialdino, 2006).

Al realizar una metodología cualitativa, hicimos una delimitación metodológica y tras un acercamiento al marco teórico, accedimos a documentos institucionales como los AEC (Acuerdos Escolares de Convivencia) del último año. La investigación documental ayuda a entender mejor el fenómeno al relacionar eventos del pasado y presente, permitiendo una interpretación detallada y previsión de acontecimientos futuros (Yuni y Urbano, 2014).

Continuando con los pasos del estudio, en nuestra presentación de datos y desarrollo del análisis, adoptamos un enfoque interpretativo y crítico para alcanzar nuestros objetivos. Al organizar los datos para su análisis, seleccionamos dimensiones que nos guiaron en las interpretaciones de las relaciones entre las entrevistas, los Acuerdos Escolares de Convivencia del año 2024 y el marco teórico.

Las dimensiones de análisis son:

-Estrategias y acciones: en base a esta sección se abordan las categorías como la gestión educativa con el objetivo de comprender las funciones del directivo, quien se presenta como una figura clave en el desarrollo de acciones en las cuatro dimensiones del ámbito institucional: organizacional, administrativa, pedagógico-didáctica y comunitaria (Poggi y Frigerio, 1992). En este contexto, el liderazgo directivo desempeña un papel fundamental al coordinar, guiar y facilitar diversos procesos dentro de la institución educativa. Al analizar el rol del directivo, es importante considerar la definición de poder y autoridad. Al final de esta dimensión, se realizará un análisis de la relación entre liderazgo, poder y autoridad.

-Modos de intervención: reconociendo en esta dimensión los modos de intervención del liderazgo frente a la prevención y resolución de conflictos, se describe qué es el conflicto, qué tipo de conflictos existen sosteniendo la postura en base a la inteligencia emocional, cuáles son los modos de abordar los conflictos, mediación y negociación.

-Relación liderazgo y conflictos: analizando en esta dimensión la relación entre liderazgo y conflictos, la comunicación, la escucha atenta y la empatía. Considerando que, cuando se combinan la comunicación efectiva, la escucha atenta y la empatía, se crea un entorno propicio para el diálogo abierto y la resolución de conflictos.

Es importante señalar que la compleja y cambiante naturaleza del tema elegido provoca que las dimensiones elegidas a veces se entrelacen o presenten fronteras poco claras. Muchos de los aspectos que discutimos en una sección, podrían también ser tratados en otra, ya que todos están estrechamente relacionados entre sí.

Luego de las dimensiones de análisis, se encuentran las conclusiones que surgen del trabajo realizado. Al tener presente esta línea de investigación, dejamos plasmadas en las conclusiones recomendaciones que ofrecen pautas para futuras investigaciones y para el

abordaje de la problemática estudiada, por parte de otros especialistas e instituciones que así lo deseen o requieran.

Finalmente, presentamos una bibliografía rigurosa y actualizada que apoya los argumentos expuestos en el informe, además del acceso al anexo que enriquecerán la interpretación y validación de los resultados de los datos analizados a la luz de la teoría y la experiencia compartida de los sujetos de dicha investigación, encontrándose todo ello en audios y transcripción de las entrevistas realizadas, y la documentación escolar: AEC, utilizados respectivamente en este estudio de caso.

## **Capítulo 5: Análisis y núcleos de sentido**

En este capítulo, nos proponemos desarrollar y presentar el análisis del liderazgo educativo y su relación con la prevención y resolución de conflictos en el contexto de una escuela primaria ubicada en Pueblo Italiano en el año 2024.

El mismo es presentado a través de una estructura organizada en tres secciones:

En la primera sección, presentamos un panorama general de la escuela de Educación Primaria de Pueblo Italiano, resaltando su importancia como centro educativo y comunitario, así como los desafíos que enfrenta en su quehacer diario. La descripción del entorno social y económico de la localidad será fundamental para situar el análisis.

La segunda sección se enfoca en las experiencias compartidas por las personas entrevistadas, quienes aportan sus voces y reflexiones sobre las dimensiones del liderazgo y su impacto en la gestión educativa. A través de un análisis detallado de las estrategias, acciones y modos de intervención, buscaremos establecer conexiones entre el marco teórico y las vivencias de los docentes y la directora de dicha institución.

Finalmente, en la tercera sección, realizamos un análisis de los Acuerdos Escolares de Convivencia, examinando su rol en la regulación de la vida escolar y su efectividad en la promoción de un ambiente de respeto y colaboración. Esta perspectiva nos permite comprender cómo las normativas establecidas se entrelazan con las experiencias vividas por los actores educativos y cómo estas pueden influir en la dinámica escolar.

Con esta organización, buscamos acercarnos a nuestro objetivo principal: comprender el liderazgo en la gestión educativa y su relación con la prevención y resolución de conflictos en una escuela primaria de Pueblo Italiano.

### **5.1 Primera sección: contextualización del caso de estudio**

La escuela de Educación Primaria de Pueblo Italiano, que recientemente celebró su 101° aniversario en el mes de mayo, se erige como un pilar fundamental en la comunidad educativa de esta pequeña localidad. Con una matrícula de 182 alumnos distribuidos en dos divisiones en la mayoría de los cursos, la escuela se convierte en un espacio de encuentro y aprendizaje para las familias del pueblo.

Pueblo Italiano, se encuentra situado en el sur de la provincia de Córdoba. Es un municipio que alberga aproximadamente 2.000 habitantes. Su fuente de ingreso económico se basa principalmente en la agricultura y la ganadería, actividades que han moldeado tanto el entorno social como cultural de la comunidad. Esta dinámica económica se refleja en el día

a día de los estudiantes, quienes en muchos casos provienen de familias dedicadas a estas labores, lo que a su vez influencia en la realidad del aula y en las necesidades educativas de los alumnos.

Como única escuela en la localidad, esta institución enfrenta desafíos particulares. Los conflictos que pueden surgir en el ámbito escolar, aunque a menudo son previsibles, presentan matices únicos en cada ocasión, dado que la sociedad está en constante cambio. La diversidad de contextos familiares, las dinámicas sociales y las expectativas de la comunidad contribuyen a crear un entorno educativo que debe adaptarse y responder a las necesidades de sus estudiantes y familias.

En este sentido, la escuela no solo se limita a transmitir conocimientos académicos, sino también desempeña un papel crucial en la cohesión social y en el fortalecimiento de la identidad local.

## **5.2 Segunda sección: dimensiones de análisis**

Como expusimos anteriormente en este apartado trabajaremos con las voces de las entrevistadas y el marco teórico desarrollado en el Capítulo 1.

Las personas entrevistadas son: Griselda, directora; Bibiana, docente; Paola, docente y Laura, docente.

Partimos de la primera dimensión del análisis “acciones y estrategias” del liderazgo en la gestión y su relación con la prevención y resolución de conflictos:

### **5.2.1 Acciones y estrategias de la gestión escolar**

En el contexto de la gestión educativa, es fundamental comprender el papel central que desempeña el directivo en la implementación de acciones y estrategias para el desarrollo integral de la institución. Este rol no se limita a una mera administración, sino que abarca una multiplicidad de funciones que se manifiestan en cuatro dimensiones claves: organizacional, administrativa, pedagógico-didáctica y comunitaria (Frigerio y Poggi, 1992). Cada una de estas dimensiones representa un ámbito en el que el directivo actúa como figura clave, coordinando, guiando y facilitando procesos que impactan en el funcionamiento interno de la escuela, al igual que también fortalecen su conexión con el entorno comunitario. El directivo se convierte en un motor que impulsa el desarrollo institucional, asegurando que cada acción

y estrategia esté alineada con la misión y visión de la escuela, y que responda a las necesidades y expectativas de los estudiantes y la comunidad.

En nuestro estudio de caso, en relación a la gestión educativa y el rol fundamental que implica el mismo, la directora, reflexiona:

El director debe ocuparse de toda la organización, de distribuir las tareas, de organizar, de solucionar cosas que pasan a diario porque todo pasa por dirección, el director tiene que resolver, tiene que llamar a los padres, tiene que mediar entre el equipo docente, tiene que ocuparse de los papeles, de las planillas, de controlar que se esté cumpliendo con el proceso de enseñanza. (Griselda)

En base al rol directivo frente a la gestión educativa, la dimensión de acciones y estrategias del director se presenta como un campo rico y complejo, donde cada decisión y cada iniciativa tienen el potencial de transformar la realidad educativa.

En el momento en el que hablamos acerca de recomendaciones que ella pudiera dar desde su experiencia para un director que se está iniciando en su práctica, dice lo siguiente:

A mí me parece que tiene que tener en claro su objetivo, que tiene que tener, vocación, vocación para estar en ese lugar porque quizás no todo el que estudia gestión cumple una buena función, un buen rol. (...) Te tiene que gustar, te tiene que nacer, tiene que tener pasión por ese lugar. Y es un lugar de servicio también porque vos tenés que estar al servicio de todo el mundo ahí. (Griselda)

Vemos de esta manera, cómo se evidencia lo que observan los autores en sus escritos con lo que Griselda puede experimentar, entendiendo que la gestión escolar va más allá de lo meramente administrativo, por ello cuando hablamos de gestionar estamos desafiados a ampliar la visión. Sus afirmaciones se alinean con las de Casassus (2002), quien sostiene que la práctica de gestión en las escuelas va más allá de lo administrativo; por lo tanto, como lo menciona la referente y el autor mencionado, quienes ocupan posiciones de liderazgo deben planificar y llevar a cabo planes establecidos, considerando así un enfoque integral que abarca no solo la planificación sino también la supervisión de lo que sucede a diario en la escuela.

En otro momento, la directora alude al desarrollo de su rol, nuevamente en relación a lo dicho por Casassus:

Como directora, mi rol ha sido multifacético y ha cambiado a lo largo de los años. En primer lugar, uno tiene la responsabilidad de tener y establecer una visión clara para la escuela, asegurando que todos los miembros del equipo comprendan y se alineen con nuestros objetivos comunes. (Griselda)

En este sentido, destaca la importancia de construir un buen clima laboral, lo cual no es una tarea fácil, ya que, dice ella, “trabajas con mucha gente y con todos tenés que llegar a un acuerdo” (Griselda).

La docente Laura amplía sobre el rol directivo al señalar: “considero que el rol directivo es la cabeza de la escuela, todo parte de seguir sus directivas. Las decisiones que tomen, nos gusten o no, no siempre vamos a estar de acuerdo. También uno como docente debe acompañar al directivo”. Esto pone de manifiesto la necesidad de colaboración entre los docentes y la dirección para alcanzar los objetivos planteados.

En cuanto a las responsabilidades del trabajo directivo, Griselda menciona que la supervisión de las planificaciones y la observación de las clases son parte fundamental de su labor, lo que a menudo implica tomar decisiones difíciles y gestionar conflictos.

Además, la entrevistada Griselda destaca logros significativos durante su gestión, como la implementación de mejoras estructurales en la institución:

Durante mi gestión, he logrado importantes avances para la escuela; soy la única directora de la zona que ha conseguido la implementación de cuatro desdoblamientos de grados. Además, hemos realizado modificaciones en cuanto a estructura en la institución. Cada aula está equipada con aire acondicionado, calefacción y televisor. (Griselda)

Estas acciones evidencian que gestionar requiere no sólo una visión clara, sino también la capacidad de liderar y motivar al equipo hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Esto coincide con la afirmación de Ruiz Soto (2012), quien sostiene que la dirección implica actividades que definen la esencia y la atmósfera de la organización, fundamentándose en valores y un estilo particular.

A medida que la sociedad evoluciona, también lo hace la función directiva. La entrevistada Griselda reconoce que el concepto de liderazgo ha cobrado relevancia en años recientes, comentando: “Yo la verdad que no hice la carrera como ustedes y no se hablaba del liderazgo, si bien uno sabe que es la cabeza de la escuela, pero esa palabra vino más estos últimos años en mi formación”.

Esta evolución en el entendimiento del liderazgo resalta la necesidad de adaptarse a las dinámicas cambiantes de la educación y a la importancia de cultivar un ambiente de diálogo y colaboración dentro de la comunidad educativa, como se ha expuesto a lo largo de este análisis.

Por su parte, Blejmar (2005) enfatiza que “quien gestiona requiere de un instrumento precioso: la palabra, enhebrada en las múltiples conversaciones que definen la calidad dialógica de la escuela”. Destacando de esta manera el valor del diálogo y la comunicación como herramientas fundamentales para encontrar respuestas y gestionar adecuadamente.

En base al liderazgo, como hemos redactado en el marco teórico, existen diferentes formas de nombrarlos según el lugar geográfico o autor. En acuerdo con lo mencionado, la directora Griselda, frente a una pregunta que busca reflexionar sobre los tipos de liderazgos

más efectivos, por decirlo de alguna manera, y la relación que existe con la prevención y resolución de conflictos, decía: "Yo pondría participativo y visionario, porque uno como líder tiene que tener una visión más amplia para poder anticiparse a los hechos," sus palabras se relacionan estrechamente con dos de los tipos de liderazgo discutidos en el texto: el liderazgo distribuido y el liderazgo transformacional.

El liderazgo participativo tiene las características de lo que se nombra en el marco teórico como liderazgo distribuido (Ministerio de Educación de Chile, 2019), se caracteriza por ser compartido entre el personal educativo y refleja directamente la idea de un enfoque participativo. En este modelo, el director establece acciones y metas pero el trabajo se realiza de manera colaborativa, fomentando un ambiente de comunicación y valorando las opiniones de los demás. Esto se alinea con la noción de que un líder debe ser participativo, puesto que involucra a su equipo en el proceso de toma de decisiones, lo que no solo mejora la eficiencia, sino que también fortalece el compromiso y la cohesión del grupo.

En cuanto a la mención del otro tipo de liderazgo, Griselda reconoce que es importante poder ser visionario para anticiparse a los conflictos y así prevenirlos cuando sea posible.

Ese tipo de liderazgo visionario es lo que hemos caracterizado como el liderazgo transformacional (Ministerio de Educación de Chile, 2019), que se relaciona con la idea de tener una visión amplia y de anticiparse a los hechos. Además, busca transformar la organización mediante acciones colectivas y un enfoque en metas comunes. Un líder transformacional inspira a su equipo a comprometerse con una visión compartida y a trabajar juntos hacia el cambio y la mejora continua. La capacidad de un líder para anticiparse a los hechos está intrínsecamente ligada a su visión; un líder con una perspectiva amplia no solo observa el presente, sino también proyecta futuras posibilidades y desafíos, motivando a su equipo a trabajar en pro de un objetivo claro y transformador.

Por ello, podemos agregar que la combinación de un liderazgo participativo y visionario permite que los líderes educativos involucren a sus equipos en la toma de decisiones del mismo modo que también establezcan un rumbo claro hacia el futuro, anticipándose a las necesidades y retos que puedan surgir.

En concordancia con lo anterior, podemos decir que la importancia del liderazgo en la gestión de conflictos es un tema recurrente en las reflexiones de los docentes entrevistados. La entrevistada Laura señala: "El rol del liderazgo siempre debe ser clave a la hora de resolver un conflicto", lo que enfatiza la necesidad de un liderazgo efectivo para abordar y mediar en situaciones difíciles. Esta afirmación resalta la interrelación entre liderazgo, poder y autoridad, conceptos que son fundamentales en el ámbito educativo. Según Poggi y Frigerio (1992), el poder se otorga y adquiere distintos grados de legitimidad, mientras que la autoridad puede

ser formal, derivada de la posición jerárquica, o informal, basada en el respeto y la confianza que un líder genera en su entorno.

La docente Bibiana complementa esta perspectiva al señalar que “es como que ahora en este tiempo han cambiado ciertas situaciones. Es como que estamos más relajadas, no relajadas de que hacemos lo que queremos, no. Tenemos más confianza y respeto.” Su experiencia refleja un cambio hacia un ambiente más colaborativo, donde los docentes se sienten capacitados para mediar y llegar a acuerdos a través del diálogo. Bibiana destaca que, en gestiones anteriores, existía un clima de temor que limitaba la comunicación entre los docentes: “los docentes, en la otra gestión, no se animaban a ir a hacer preguntas, sacarse dudas sobre el aula o del recreo o de la planificación porque te contestaba mal.”

La legitimidad del poder, como mencionan Poggi y Frigerio, es crucial en esta dinámica. La autoridad formal puede ser efectiva en ciertos contextos, pero si no se complementa con autoridad informal, puede generar un ambiente de miedo o desconfianza. Para que los docentes se sientan cómodos y seguros al acercarse a la dirección, es fundamental que los líderes educativos fomenten un clima de apertura y confianza. Esto implica no sólo estar dispuestos a escuchar y responder preguntas, sino también crear espacios donde los docentes se sientan valorados y reconocidos por sus inquietudes. La comunicación y el reconocimiento del esfuerzo de los docentes son claves para construir relaciones más sanas y colaborativas.

Además, la entrevistada Paola aporta una reflexión sobre la dinámica de liderazgo: “yo veía un directivo sentado en la dirección y que mediaba desde ahí pero no se involucraba en el aula.”

Este comentario pone de manifiesto la importancia de la interacción directa entre los líderes y los docentes. La docente aclara que la situación podría haber cambiado con la llegada de una nueva gestión: “Quizás puede ser también porque la gestión anterior, la directora, ya se jubilaba (ella se retiró hace un mes). No es como que hizo menos, sino que en realidad es como que no hubo tanto contacto o interfería tanto.” Su observación sugiere que la evolución del liderazgo en la escuela puede estar influenciada por la etapa de la gestión y la disposición de los líderes a involucrarse en las dinámicas del aula.

En referencia a lo anterior Griselda cierra la reflexión sobre la complejidad del rol directivo al expresar: “Es un rol complicado el del directivo.”

Es fundamental reconocer la importancia de cada una de las voces en este análisis, sin jerarquizar sus relatos, sino buscando comprender todos los roles y respetar sus vivencias. Entender que la relación entre liderazgo, poder y autoridad debe tener un enfoque equilibrado y ético lo que conducirá a un mejor desempeño institucional y al bienestar de todos los involucrados, ya que la falta de alineación entre estos factores puede dar lugar a conflictos.

Esta relación entre liderazgo, poder y autoridad puede ser el punto de partida para futuras investigaciones que profundicen esta dinámica en el contexto educativo.

### **5.2.2 Modos de intervención**

Los modos de intervención frente al conflicto en el ámbito educativo requieren un liderazgo funcional y una comprensión profunda de las dinámicas emocionales involucradas. El conflicto, en su esencia, es un desacuerdo o confrontación entre dos o más partes, que puede surgir por diferencia de intereses, valores, creencias o necesidades. Este fenómeno es intrínseco a la interacción humana y puede manifestarse de diversas formas. Reconocer la naturaleza del conflicto y sus distintas modalidades permite implementar estrategias que promuevan ambientes de respeto y mejora institucional.

A partir del estudio de caso analizado, es evidente que los conflictos se presentan como una realidad cotidiana en la interacción entre diversos actores. La directora de la escuela entrevistada expresa:

Bueno, los conflictos en las escuelas es algo medio a diario digamos. Siempre hay algunos más relevantes que otros, pero diariamente, siempre en el trajín de lo diario hay algún conflicto, porque las escuelas son grandes, hay mucha convivencia, muchos alumnos, docentes, auxiliares escolares (...) Entonces es lógico que a veces surgen estas cosas. (Griselda)

Esta cotidianidad refleja la convivencia entre alumnos, docentes y auxiliares escolares, donde las diferencias de objetivos, personalidades y roles generan fricciones.

En este sentido, Griselda menciona: “No vamos a culpar solamente a los estudiantes, sino a los distintos roles. Y por ahí alguna conducta antisocial de adultos que, si bien como adultos están los docentes, pero también están los padres”. Además, se refiere a la transgresión de normas y conductas disruptivas, así como a problemas de comunicación que surgen entre los distintos roles, estudiantes y adultos, incluyendo docentes y padres. También identifica la violencia verbal y, en ocasiones, la violencia física, como los tipos de conflictos más recurrentes en esta institución.

Este escenario descrito por la directora se alinea con la definición de conflicto propuesta por Blejmar (2005), quien señala que el conflicto surge debido a diferencias entre dos partes, ya sea por la búsqueda de objetivos divergentes o la oposición a determinados hechos o circunstancias. Estas diferencias son el punto de partida para el tratamiento del conflicto, cuya gestión dependerá de la magnitud del mismo. La coexistencia de distintos intereses y perspectivas, dentro del ambiente escolar, crea una atmósfera propicia para estos

enfrentamientos, donde las conductas disruptivas y la escasa o deficiente comunicación se convierten en factores recurrentes.

La perspectiva del autor resalta la importancia de abordar estas diferencias de manera adecuada, considerando que los conflictos no solo son inevitables, sino también necesarios para el desarrollo y crecimiento de la comunidad escolar.

Las autoras Frigerio y Poggi (1992) mencionan los conflictos previsibles, que son aquellos que se dan a diario en la escuela y son controlables. Por su parte, Bibiana afirma que los conflictos entre estudiantes son cotidianos: “Considero que los principales problemas, hablando de estudiantes, son los conflictos diarios entre ellos”. Sin embargo, también existen conflictos imponderables, aquellos que generan decisiones más graves y rompen con la cotidianeidad, como han señalado las cuatro entrevistadas expresando dos situaciones particulares, dejando entrever que estos han marcado a la escuela, frente a ello se cita lo que comenta la entrevistada, quien presenció una situación en la que un docente tenía una actitud no esperable frente a un estudiante:

Otro de los conflictos que también he podido observar y poder vivenciar, digamos, en la institución, son conflictos entre los docentes. Docentes que, por ahí, tienen ciertas actitudes, ciertas formas y que a lo mejor no es la correcta para con un alumno o dirigirse a un alumno de una manera despectiva o intolerante y al momento de reconocer que hizo mal dice: ‘no, la culpa siempre es del otro’. No reconocer el propio error. (...). (Bibiana)

En relación al ejemplo anterior Griselda expresa que ese conflicto se logró evitar ir a la justicia mediante el diálogo y la posterior elaboración de un acta al docente:

una queja de una mamá hacia la forma de dirigirse del docente... que bueno, como que fue grave en el sentido de que ella, fue (a la escuela) directamente para hacer una denuncia... Entonces, lo que primero ocurre después con el docente es que te lo apartan de la escuela... Ahí tuve que hacer un acta. Entonces cuando uno hace el acta la mamá también ve que se está interviniendo y ahí también hace que se calme un poco. (Griselda)

En contraste, la entrevistada Griselda menciona otro caso en el que no se pudo evitar llegar a la justicia:

Tengo otro caso que fue la madre directamente a la justicia, a la maestra la apartan del cargo, te la sacan de la escuela... Cuando me llama la mamá, ya ella, la mamá, había ido a hacer la denuncia. Entonces yo no pude evitar nada. (Griselda)

Implicando dicha situación un cambio en la dinámica escolar, al tener que intervenir de otro modo con el docente y el equipo de trabajo, para sostener o abordar de la mejor

manera posible la resolución de la justicia, viéndose afectados otros docentes frente a ello. Por su parte, Bibiana, lo comentaba de la siguiente manera:

“Nosotros los docentes de grado hemos tenido, por pedido del directivo, que quedarnos a presenciar la clase”. (...) No sé si es correcto o no, pero sí sé que hemos tenido que actuar de esa manera, el directivo nos pidió que nos quedemos en el aula en todo momento, sobre todo cuando esté ese docente trabajando, dando su clase. (Bibiana)

Los conflictos escolares, tanto previsibles como imponderables (Poggi y Frigerio, 1992), forman parte inherente de la dinámica de las instituciones educativas y revelan la complejidad de la convivencia en estos espacios. Mientras que los primeros pueden ser abordados mediante estrategias habituales de diálogo y mediación, los segundos suelen implicar decisiones más profundas que alteran la cotidianeidad y requieren de respuestas institucionales más estructuradas. Las experiencias narradas por las referentes destacan tanto la importancia de la intervención temprana y la prevención como las limitaciones que surgen ante situaciones más graves, donde las decisiones legales o disciplinarias pueden modificar las relaciones y el clima escolar.

Por su parte, Pareja Fdez. de la Reguera (2007) en su artículo mencionaba que “el conflicto en sí no es inherentemente negativo ni positivo” explicando entonces que los métodos o estrategias que se usen para gestionarlos serán los que definirán su naturaleza. Este escenario se alinea con la definición de conflicto propuesta por Blejmar (2005), quien señala que el conflicto surge debido a diferencias entre dos partes, ya sea por la búsqueda de objetivos divergentes o la oposición a hechos o circunstancias. Estas diferencias son el punto de partida para el tratamiento del conflicto, cuya gestión dependerá de su magnitud.

En cuanto a la convivencia escolar, ha experimentado un cambio de paradigma, como explica Anna Campelo (2023) desde la perspectiva del derecho, basada en el respeto a los derechos humanos universales. Haciendo referencia a ello y continuando con los ejemplos dados anteriormente, la directora comenta: “Tampoco sé si es bueno evitar. No, no, no te sabría decir que es bueno, si evitarlo o no evitarlo, porque si la maestra pegó o la maestra trataba mal, tampoco es bueno...”, reconociendo el directivo que desde su rol debe velar por los derechos de ambos, tanto del docente como del niño.

En nuestro análisis, identificamos un hecho puntual que la mayoría de las referentes mencionan con respecto a sexto grado, argumentando que es un grado conflictivo, con estudiantes que se involucran casi a diario en situaciones de violencia tanto física como verbal, donde las docentes comentan diferentes modos de intervención a los que acudieron desde su rol de docente o directivo, haciendo uso de la gestión de emociones. Con respecto a ello, Florencia Brandoni (2017) señala que manejar un conflicto no solo implica resolver diferencias

intelectuales o prácticas, sino también entender y abordar las emociones que surgen en el proceso, siendo necesario hablar de inteligencia emocional.

Griselda en la entrevista dice: "En este año los conflictos se han dado más en 6º, si bien se han aplacado un poco. A veces siguen algunas situaciones sociales especiales, también de algún alumno". Laura, con otras palabras, añade:

Tenemos un sexto grado que es bastante conflictivo y ahí se ve más marcado el tema este de las agresiones y del maltrato entre ellos, entre pares, y a su vez eso lleva a que haya por ahí situaciones de maltrato hacia las docentes que quieren tratar de evitar ese conflicto, de llevar a una calma. (Laura)

Considerando los tipos de conflictos mencionados en el marco teórico en referencia a Pareja Fdez. de la Reguera, José Antonio (2007,) aquellos que se han manifestado en sexto grado pueden relacionarse con la presión de cumplir expectativas académicas, mientras los alumnos lidian con otros aspectos de su vida personal y social. Esto se traduce en conflictos de rol y desajustes entre expectativas y realidad.

Las entrevistadas explican, en relación a estos diferentes modos de abordar los conflictos:

Hay que tratar de ser mediador, hay situaciones en que nos desbordamos, nos alteramos y no sabemos qué hacer, pero bueno, hay que tratar de ayudarnos, de negociar, de ver cómo podemos gestionar todas esas emociones en los chicos, como nosotros también controlar todo eso para hacer frente a un conflicto. (Paola)

Las referentes entrevistadas en diferentes momentos del diálogo, presentan la mediación escolar como una estrategia que no solo busca soluciones inmediatas, sino que también promueve una cultura de paz dentro de las instituciones educativas. De este mismo modo Calderón Isabel (2011) comenta que la mediación aspira al diálogo y facilita que las partes involucradas lleguen a acuerdos satisfactorios. En este proceso, el mediador actúa como un facilitador neutral que crea un ambiente propicio para la comunicación, tal como señala Florencia Brandoni (2017).

La docente Paola enfatiza la importancia de que educadores y estudiantes aprendan a gestionar sus emociones y actúen como mediadores en sus interacciones diarias, contribuyendo a un ambiente escolar más armónico y colaborativo. Haciendo hincapié en el liderazgo, la docente Laura agrega:

Los directivos actúan mediando, tanto dentro y fuera de la escuela, tanto en el conflicto propiamente dicho, con los alumnos involucrados y con la familia. Actualmente, la mayoría de los casos según la situación provocada por el chico, se informa telefónicamente y se cita el mismo día el padre a la escuela, que se acerque para informarle lo que pasa. Una vez que el padre llega, se reúnen el

alumno, directivo, y docente para contar lo que sucedió, se esclarece la situación, después se trata de reflexionar tanto con los padres como con los chicos. (Laura)

Siguiendo la línea de soluciones que se están desarrollando, Griselda expresa: “Que las soluciones que uno le dé sean reales y concretas”. Esto subraya la necesidad de que las medidas tomadas sean efectivas. Ella amplía: “La medida que uno tome tiene que ser reparatoria... no puede ser un castigo. Si no es algo que al chico lo va a hacer reflexionar de la actitud que tuvo, no sirve”. Así, la mediación busca que el alumno asuma la responsabilidad de reparar lo que ha causado, aunque el proceso no siempre sea fácil, tal como dice: “nos ha pasado que han roto cosas y no lo asumen, o si lo asumen, que sí, que rompió, pero no lo devuelven”.

En base al ejemplo anterior, la entrevistada Bibiana opina que frente a las medidas que se tomen se debe “hacer un seguimiento”. Y agrega, que sería bueno asentar una base o antecedente.

De esta manera, la referente considera que resolver de este modo es una de las formas de “estar en lo correcto”:

Me parece que ahí estaríamos, creo yo, en una parte más o menos correcta. Por supuesto, porque la última palabra no está dicha, siempre hay cositas que pulir, cositas que profundizar, cositas que mejorar, porque esta es una mejora del día a día. La toma de decisiones consensuadas entre el equipo directivo, docente, entre el equipo institucional. (Bibiana)

Continuando con los modos de abordar los conflictos, otra estrategia que se implementa es la negociación (Brandoni, 2017) como un proceso fundamental de las interacciones sociales y profesionales. No solo se utiliza para obtener recursos o beneficios que no podríamos alcanzar solos, sino que también es un mecanismo clave para resolver conflictos y crisis. En este sentido, la directora menciona: “La negociación, buscar de todo, por ejemplo, lo que dijo la mamá, lo que dice la seño, lo que dice el niño y sacar de ahí algo siempre positivo para destacar y de ahí partir”. Así, mediante la negociación, se busca alcanzar un acuerdo que beneficie a todas las partes involucradas. Esto implica un enfoque colaborativo donde se prioriza la comunicación y el entendimiento mutuo.

Con los ejemplos dados y lo que han contado las entrevistadas, se puede ver que se da una negociación colaborativa (Frigerio y Poggi, 1992) en la que tratan de buscar soluciones que beneficien a ambas partes, tratando de llegar a acuerdos a través de decisiones sabias y sostenibles a futuro. Como lo amplía Griselda:

(...) uno va aprendiendo, se va curtiendo, digamos, o sea, va viendo, bueno, esto no es por acá, es por allá. Claro, pero bueno, uno tiene que tener memoria y observar lo que le pasó. O sea, para no cometer el mismo error. Porque si uno

cometió el error, actuó, tomó una mala decisión y no prestó atención, no observó, no registró y vuelve a tomar la misma decisión, es como que no aprendió del error. (Griselda)

El entorno educativo es un espacio de aprendizaje continuo, donde tanto educadores como estudiantes pueden crecer y desarrollarse a través de la experiencia de enfrentar y resolver conflictos. Al fomentar una cultura de paz y colaboración, se contribuye al bienestar de la comunidad escolar así como también al desarrollo de habilidades socioemocionales que serán valiosas a lo largo de la vida. El compromiso conjunto de todos los actores involucrados es fundamental para construir un entorno educativo más armonioso y respetuoso. Con respecto a lo expuesto, no queremos dejar pasar las palabras de las referentes, porque ellas le dan un valor importante al trabajo en equipo frente a la prevención y resolución de conflictos, anhelando la buena relación institucional con todas las partes involucradas. La entrevistada Paola agrega que es necesario “fomentar el trabajo en equipo”. “Porque yo”, dice ella, “por ejemplo, tengo otras compañeras que trabajan conmigo, en relación a las que tienen jornada extendida o las que tienen ramos especiales, entonces por ahí... trabajar todas para mejorar ese tema”, haciendo referencia al personal docente que trabaja en diferentes grados y turnos.

Por su parte, Griselda reconoce la necesidad de ser acompañada en su rol, porque el trabajo del directivo es solitario y expresa que, ella recibe “acompañamiento de la inspectora, que eso es importante porque ella te va enseñando y guiando en el caso de un conflicto, como me ha pasado”. En las palabras de la referente, se observa que le da valor a la guía de la inspectora, reconociendo el acompañamiento que este hace a la institución.

### ***5.2.3 Relación entre el liderazgo y la prevención y resolución de conflictos***

Cuando los directivos dedican tiempo a entender las necesidades, aspiraciones y desafíos de la escuela escuchando a los miembros que forman parte, se genera un clima de confianza y respeto recíproco. Esta conexión emocional promueve un sentimiento de pertenencia y compromiso.

En acuerdo con lo expuesto en base al liderazgo y la relación con los conflictos y su prevención, la entrevistada Griselda considera que una forma de prevenir conflictos es “conformando un buen equipo. Digamos que en este caso sería con los docentes, teniendo una comunicación clara, objetiva, tratando de ser justo, dialogando”.

La entrevistada pone énfasis en que los conflictos se pueden prevenir si se da lugar a la comunicación clara, en su relato resalta el diálogo como estrategia.

Coincidiendo con las palabras de Griselda, las docentes Bibiana, Laura y Paola resaltan la importancia de comunicar siendo claras, siendo específica en la respuesta, Laura expresa: (...) “Yo soy de la idea de que si hay algún problema todas deben saber, porque hay cosas que son importantes y debemos conocerlas”.

Esta estrategia resaltada por las cuatro entrevistadas coinciden con las palabras de Lewin (2024) enfatizando que una comunicación clara es fundamental para un buen clima institucional.

Al generar canales de comunicación claros y abiertos se permite que el otro pueda exponer sus dudas, miedos, preocupaciones y anhelos como así también pueden dar a conocer sugerencias que permitan prevenir o solucionar conflictos.

Esto nos lleva a pensar en la importancia de la palabra, como lo resalta tantas veces el autor Blejmar (2005) en su libro “Gestionar es hacer que las cosas sucedan”, esa palabra que permite expresarnos y conectar con el otro estableciendo vínculos interpersonales.

De lo previamente mencionado, podemos decir que entre liderazgo, conflictos y comunicación existe una estrecha relación (Fdez. de la Reguera, 2007), dando lugar a lo que el autor comenta que podrían ser los vértices de un triángulo equilátero. Ese triángulo donde todo se equilibra y los tres elementos son importantes para prevenir y solucionar conflictos.

En base a la tríada mencionada, para poder prevenir y resolver conflictos, para que se pueda dar una comunicación eficiente, es importante la escucha atenta como lo refiere la autora María Eugenia Ugalde Villalobos al decir que muchos conflictos pueden solucionarse, si se presta atención de manera cuidadosa a lo que la otra persona tiene que decir (2016).

La docente Paola resalta que se debe tener la capacidad de escuchar para poder buscar alternativas que permitan el consenso. En la misma línea, la referente continúa y afirma , como por ejemplo “que: “saber escuchar es importante no solo a los chicos sino también a nosotros y a los padres”. Coincidiendo con las autoras Frigerio y Poggi (1992) que enfatizan que la escucha es una habilidad clave para los líderes, ya que contribuye al desarrollo de una cultura organizacional positiva y al éxito a largo plazo.

Como lo hemos mencionado y a la luz de las respuestas que da la referente, una buena escucha no solo mejora la comunicación dentro de la organización, sino que también fortalece las relaciones interpersonales, fomenta un ambiente de confianza y colaboración, y permite a los líderes tomar decisiones más acertadas.

En cuanto a otra capacidad importante para el liderazgo en la gestión y su relación con la prevención y resolución de conflictos es la empatía, una característica que ayuda a la comprensión de las situaciones que se pueden presentar. En base a ello, Griselda sostiene que “la empatía también es un valor que (...) hay que enseñarle al chico, pero también con acción y con ejemplo. Si uno no es empático, en algunas cuestiones se complica”.

Siguiendo esta línea, Anna Carpena (2016) subraya que la empatía puede enseñarse y cultivarse desde una edad temprana, a través de actividades y ejemplos que promuevan la comprensión y el respeto hacia los demás, tal como lo explica la entrevistada a través de su experiencia.

Con respecto al liderazgo en la gestión, la empatía es una herramienta que permite construir relaciones sanas y significativas. Cuando se les pregunta a las entrevistadas si existen elementos específicos del liderazgo que resulten indispensables frente a los conflictos, Bibiana acota en sus explicaciones que uno de esos elementos es (...) “promover la empatía.” Y en la misma línea Paola especifica que “tienen que ser empáticos, ser pacientes o sea tratar de buscar una solución o tratar de consensuar esa solución.”

Con las palabras de las referentes y los autores mencionados, se puede ver que la relación del liderazgo en la gestión educativa con la prevención y resolución de conflictos requiere comunicación, escucha atenta complementado con la empatía, siendo esto fundamental para construir comunidades sanas y con aprendizajes significativos.

### **5.3 Tercera sección: Acuerdos Escolares de Convivencia**

Como lo hemos mencionado al inicio del capítulo, aunque los Acuerdos Escolares de Convivencia forman parte de la dimensión “Modos de intervención”, hemos decidido redactar una tercera sección. Esto se debe a que contamos con el documento narrado por el equipo de la comunidad educativa, lo que nos permite realizar un análisis del caso de estudio más profundo, permitiéndonos entender mejor el fenómeno (Yuni y Urbano, 2014) y las voces de las entrevistadas, junto al marco teórico para comparar lo escrito con las opiniones dadas.

Los Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC), según la Ley de Educación N.º 26.892 de Argentina y la Resolución N.º 149 del Ministerio de Educación de la Provincia, establecen normas y pautas que buscan regular la relación entre todos los miembros de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia. Su objetivo es fomentar un ambiente de respeto, tolerancia y colaboración, así como prevenir conflictos y promover una convivencia armónica.

Como se ha expuesto, este documento se establece para prevenir o resolver conflictos mediante las estrategias definidas por la institución. Una de las estrategias prioritarias establecidas en los AEC del caso de estudio analizado es el diálogo como herramienta para la comunicación, y otra pauta importante es la reflexión frente a los conflictos que puedan surgir:

Establecemos el diálogo como herramienta fundamental de la comunicación entre los miembros para asumir y hacerse cargo de errores, roturas, actitudes diversas que se van presentando en lo cotidiano. No aceptamos ninguna forma de provocación y/o agravio verbal, gritos, amenazas, burlas, bullying y/o hostigamiento, ciberbullying entre los miembros de la institución, como así tampoco la destrucción de los bienes personales y escolares<sup>4</sup>.

Considerando lo que propone el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba (2011) sobre la construcción de estos acuerdos, se identifican y evalúan los problemas actuales o potenciales, con el fin de crear normas y directrices que contribuyan a prevenir conflictos. En concordancia con lo anterior, la entrevistada Laura menciona: "(...) Siempre se trata de trabajar con los acuerdos escolares que son los que se evalúan a principio de año, se evalúan, se corrigen, se les agrega, ya que están pensados para la escuela nuestra porque los hacemos nosotras (...)".

En las palabras de la entrevistada, se evidencia que estas líneas de acción están diseñadas específicamente para la escuela en cuestión, resaltando las particularidades y singularidades de cada institución.

En base a esto, la docente Bibiana señala que:

Al iniciar el año hacemos siempre los Acuerdos Didácticos Institucionales, en esos acuerdos didácticos, si bien hay muchos de aprendizajes, son generales, pero hay acuerdos que tienen que ver con la convivencia escolar y considero que el cumplimiento de esos acuerdos didácticos es primordial. Porque cuando los incumplimos, ya el error no es del papá o del nene, es nuestro. Y es importante que todos cumplamos. Yo creo que los límites son re importantes. Ayudan a prevenir o aplacar conflictos (...). (Bibiana)

Se puede observar en los AEC del caso analizado las faltas que pueden ocurrir en el ámbito escolar a lo largo del año y en busca de dar respuestas a ella se realizan medidas reparatorias, con respecto a esto el documento detalla "La Sanción se evaluará de acuerdo a su intencionalidad como intensidad, gradualidad y frecuencia y se implementará de la siguiente manera: acciones reparatorias acordes a la falta cometida con el fin de remediar y revertir la misma.

Y en concordancia a lo anterior la entrevistada Griselda amplía:

La medida que uno tome tiene que ser reparatoria. Por eso mismo dicen los acuerdos reparatorios, entonces no puede ser un castigo. Si no es algo que al chico lo va a hacer reflexionar de la actitud que tuvo, no sirve. (Griselda)

---

<sup>4</sup> Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC), documento diseñado por la comunidad educativa donde se lleva a cabo el estudio de caso.

Las referentes destacan la gran importancia de estos acuerdos escolares, y consideramos que su valor radica en el respaldo que ofrecen. Lo escrito se establece para cumplirse, lo que proporciona tranquilidad a todos los miembros de la comunidad educativa, estableciendo un marco normativo con el cual regirse dentro de límites y parámetros pre establecidos en común acuerdo por toda la comunidad escolar.

La entrevistada Griselda sobre los AEC dice que no deben ser considerados sólo para que los niños o los padres sean regulados, sino que debe ser el equipo docente quien los considere y respete en primer lugar: (...) cuando se hacen los acuerdos, los acuerdos de convivencia que antes nosotros no teníamos, cuando yo inicié en la docencia, eso se debe respetar porque se hacen para todos... no son acuerdos para estudiantes solamente”.

Además, destaca favorable la iniciativa del gobierno de turno quien ha puesto en marcha el programa “Escuela Posible” a través del cual en las capacitaciones de Formación Situada se debe revisar dicha documentación en todas las escuelas de la provincia de Córdoba:

Yo pienso que ahora con la elaboración de los acuerdos, con las capacitaciones de formación situada que todo hay que hacerlo con consenso, en todas las jornadas se hace consenso con el docente o también uno trata de dar participación, por decirlo algo simple, porque las cosas se van construyendo a medida. (Griselda)

Allí también evidencia desde su experiencia la importancia del consenso con el equipo docente y la construcción de una normativa “a medida” para la institución escolar.

Por su lado, la docente Laura considera los AEC como una herramienta fundamental de prevención y resolución de conflictos. Ella dice lo siguiente: “Algunos elementos de prevención que mencionaba antes son los acuerdos escolares de convivencia, los canales de comunicación deben ser abiertos”. Mencionando hacia el final que esos canales de comunicación que deben ser “abiertos” son los que permitan al equipo docente ser escuchados y atendidos ante las situaciones que viven dentro de la institución, para ser respaldados por el equipo directivo, mediante la creación de acuerdos que los amparen.

Por su parte, la entrevistada Bibiana subraya la importancia de que todos los educadores desde su formación, y por supuesto, en el desarrollo de su carrera profesional, adquieran conocimiento y un buen manejo de todas las leyes educativas, así como las normas y acuerdos tanto provinciales como institucionales, para un buen desempeño de su labor y también, como herramienta de prevención y resolución de conflictos:

Yo creo que el directivo lo primero que tiene que hacer es tener, como todos los docentes, por supuesto, un buen manejo de la legislación, de la ley. Yo creo que eso es la base. De ahí desprenderse, o sea ahondar en la situación (...). (Bibiana)

Como podemos observar, los Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC) son herramientas claves en la prevención y resolución de conflictos dentro de las instituciones educativas. A través de su implementación, se busca establecer un marco normativo claro y adaptado a las particularidades de cada comunidad escolar, promoviendo la convivencia armónica y el respeto mutuo. Las voces de las entrevistadas resaltan la importancia de estos acuerdos como una estrategia de diálogo y reflexión que involucra a todos los miembros de la comunidad, desde estudiantes hasta docentes y directivos. Además, destacan el valor del consenso y la formación continua para asegurar su efectividad. Los AEC no solo regulan el comportamiento de los estudiantes, sino que también son esenciales para el respaldo y apoyo al equipo docente, fortaleciendo el entorno escolar en su conjunto.

Como cierre de este capítulo, podemos decir que abordar el rol directivo en la gestión educativa, a partir de experiencias narradas en primera persona, nos ha permitido explorar la naturaleza del liderazgo y su vinculación con la prevención y resolución de conflictos. A lo largo del análisis, hemos identificado que este rol es complejo y abarcativo, cumpliendo funciones en las cuatro dimensiones que caracterizan la gestión educativa.

Al analizar los distintos modos de intervención del liderazgo frente a los conflictos, las experiencias compartidas por las entrevistadas nos han facilitado una comprensión más clara de estas estrategias y enfoques. Cada ejemplo proporcionado evidencia que, al tratarse de una única escuela en un pueblo pequeño, los conflictos tienen un impacto directo en la comunidad educativa; por ello, al principio del capítulo hemos realizado una pequeña contextualización del lugar.

Una de las referentes subraya la importancia de aprender de las experiencias pasadas para evitar repetir los mismos errores, y las cuatro entrevistadas ilustran dos conflictos significativos que han marcado a la escuela, compartiendo las acciones llevadas a cabo para abordarlos y los modos de intervención utilizados.

Al reconocer la relación entre liderazgo y conflictos, emergen tres capacidades clave: la comunicación, la escucha atenta y la empatía. Estas características, destacadas y explicadas por las referentes, se presentan como fundamentales en el ejercicio del liderazgo educativo.

El acceso a los Acuerdos Escolares de Convivencia nos ha permitido observar que, en este estudio de caso, se considera una falta grave la agresión verbal, física, psicológica y emocional de forma reiterada y a lo largo del tiempo. Las entrevistadas enfatizan la importancia de estos acuerdos y la necesidad de que sean cumplidos.

Al acercarnos a la conclusión de nuestro estudio, desarrollaremos a continuación las consideraciones finales, donde expondremos los hallazgos más relevantes de esta investigación.

## Capítulo 6: Conclusiones

En este capítulo final, buscamos sintetizar y reflexionar sobre los hallazgos más relevantes de nuestra investigación. Nos propusimos comprender el liderazgo en la gestión en relación a la prevención y resolución de conflictos. Para ello, respondiendo a nuestros objetivos específicos, exploramos el rol directivo, la función directiva, buscamos reconocer el liderazgo en relación a la prevención y resolución de conflictos y analizamos esa relación; todo esto organizado en dimensiones de análisis.

En base a ello, nuestro estudio de caso "El liderazgo en la gestión educativa y su relación con la prevención y resolución de conflictos" desarrollado en una escuela primaria de Pueblo Italiano nos ha permitido identificar y comprender diversos aspectos claves que vinculan el liderazgo con la dinámica escolar, especialmente en lo que respecta a la gestión de conflictos.

En primer lugar, hemos constatado que el liderazgo efectivo se manifiesta como un elemento central en la gestión educativa. Nuestros hallazgos sugieren que los directores y directoras que adoptan un enfoque participativo y visionario no solo cumplen con sus funciones administrativas, sino que también se convierten en agentes de cambio que fomentan un ambiente colaborativo y respetuoso. Esta visión se traduce en la capacidad de anticiparse a conflictos y de abordarlos de manera constructiva, transformando potenciales crisis en oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

El estudio de caso confirma que un liderazgo transformacional incide positivamente en la prevención y resolución de conflictos escolares. Un enfoque participativo y visionario no solo facilita la administración eficiente de recursos, sino también promueve un ambiente colaborativo, empático y de respeto. La práctica directiva basada en la escucha activa y la comunicación clara son esenciales para fortalecer la cohesión institucional.

En segundo lugar, podemos reconocer dimensiones claves del liderazgo en la resolución de conflictos:

Acciones y estrategias de gestión escolar: Hemos observado que en la función directiva, el rol que desempeña el director es multifacético, y en esta función, la comunicación es un pilar fundamental en la prevención y resolución de conflictos. Reconocemos, a través de esta dimensión, que existen diferentes tipos de liderazgos y que, dependiendo de las actividades que se desarrollen, puede resaltarse uno u otro. También hemos notado en este estudio una relación entre liderazgo, poder y autoridad que no ha tenido un equilibrio adecuado; en ocasiones, se ha manifestado un liderazgo autoritario, como lo han expuesto tres entrevistadas mirándolo desde su rol, quienes destacan que debe existir un balance, ya que, de lo contrario, no es saludable.

Modos de intervención: los modos basados en la mediación y negociación fueron identificadas como herramientas efectivas. Estas permiten transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje colectivo. A su vez, hemos podido identificar diferentes tipos de conflictos que surgen en el ámbito escolar, desde los previsibles, que se producen en el día a día, hasta aquellos imponderables que requieren intervenciones más complejas. La gestión adecuada de estos conflictos no solo depende de la resolución inmediata, sino también de la implementación de estrategias como la mediación y la negociación. Además, la prevención activa mediante Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC) y capacitaciones en habilidades socioemocionales demuestran su eficacia para anticipar y mitigar situaciones conflictivas. La implementación de los Acuerdos Escolares de Convivencia ha sido un punto destacado en nuestra investigación. Estos acuerdos establecen normas de convivencia al igual que fomentan un espacio para la reflexión y el diálogo. Las referentes entrevistadas enfatizaron la importancia de estos acuerdos como una herramienta que guía la conducta de todos los miembros de la comunidad educativa, proporcionando un marco normativo que ayuda a prevenir y resolver conflictos.

Relación entre liderazgo y prevención de conflictos: La investigación revela que el liderazgo transformacional y resonante genera un clima institucional favorable, minimizando el impacto de los conflictos y promoviendo la convivencia armónica. Las experiencias compartidas por las entrevistadas nos han mostrado que un liderazgo que promueve el trabajo en equipo y la colaboración es fundamental para abordar los conflictos de manera efectiva. En este sentido, las entrevistas realizadas nos revelaron que, un liderazgo que prioriza la claridad y la apertura en la comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa no solo fortalece las relaciones interpersonales, sino que también sienta las bases para un entorno escolar más armonioso. La capacidad de escuchar activamente y de mostrar empatía es igualmente crucial, ya que permite a los líderes entender las preocupaciones y necesidades de su equipo, así como de los estudiantes y familias. Este tipo de habilidades de comunicación se traducen en un clima escolar donde todos se sienten valorados y respetados.

Importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo: Los hallazgos destacan la relevancia de competencias como la empatía, la capacidad de escucha y el manejo de emociones en la construcción de relaciones saludables dentro de la comunidad educativa. Estas habilidades potencian la resolución creativa y constructiva de los conflictos, consolidando un liderazgo efectivo.

Finalmente, es importante señalar que la relación entre el liderazgo educativo y la gestión de conflictos es intrínseca y compleja. A medida que avanzamos en nuestra comprensión de esta relación, se hace evidente que un liderazgo efectivo no solo busca

alcanzar objetivos organizacionales, sino también se ocupa de cultivar un ambiente donde la comunicación, la empatía y el respeto mutuo sean la norma.

Teniendo en cuenta el camino recorrido, los testimonios dados y la amplia lectura, algunas recomendaciones posibles que surgen en base al trabajo investigado pueden ser:

**Fortalecer las capacidades directivas mediante formación continua:** Se recomienda implementar programas de capacitación para directivos y docentes, centrados en liderazgo transformacional, gestión de conflictos y habilidades de comunicación efectiva. Esto permitirá desarrollar competencias claves para abordar situaciones conflictivas de manera proactiva.

**Promover Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC):** Actualizar y fortalecer los AEC en cada ciclo lectivo, asegurando la participación activa de todos los actores escolares. Los acuerdos deben contemplar normas claras, mecanismos de resolución y espacios de diálogo que refuercen los valores democráticos y la inclusión.

**Fomentar un liderazgo colaborativo:** Adoptar un enfoque de liderazgo distribuido, que delegue responsabilidades y promueva la participación activa del personal docente en la toma de decisiones. Esto no solo reduce la carga administrativa del directivo, sino también fortalece el compromiso colectivo hacia los objetivos institucionales.

**Incorporar programas de mediación escolar:** Diseñar e implementar programas institucionales de mediación liderados por equipos capacitados. Estos programas deben involucrar a estudiantes, docentes y familias, promoviendo el diálogo constructivo y la solución colaborativa de conflictos así como también la implementación de espacios físicos abiertos al diálogo y la reflexión entre docentes y equipo directivo, para consensuar acuerdos y sostener la armonía en la convivencia escolar.

**Evaluar periódicamente el clima institucional:** Realizar diagnósticos regulares del clima escolar para identificar oportunidades de mejora y medir el impacto de las estrategias implementadas. Se recomienda el uso de encuestas, entrevistas y talleres participativos que involucren a toda la comunidad educativa junto con el monitoreo por parte de los directivos hacia los docentes, dentro de los proyectos establecidos.

**Integrar contenidos sobre inteligencia emocional en la currícula escolar:** Incluir talleres y actividades formativas que desarrollen competencias emocionales en estudiantes y docentes, fomentando habilidades de regulación emocional, resolución pacífica de conflictos y empatía.

En conclusión, nuestro trabajo ha contribuido a la comprensión del rol fundamental que desempeña el liderazgo en la gestión educativa, especialmente en relación con la prevención y resolución de conflictos. A través de este estudio, hemos podido identificar recomendaciones prácticas que pueden ser implementadas por directivos y equipos docentes para mejorar la convivencia escolar y fomentar un clima institucional positivo.

Creemos que el liderazgo transformacional y participativo, junto con una comunicación clara y empática, puede ser un motor de cambio significativo en el ámbito educativo, promoviendo no solo el aprendizaje académico, sino también el desarrollo integral de los estudiantes como individuos comprometidos con su comunidad. Este enfoque representa una hoja de ruta para el desarrollo integral de las comunidades educativas del futuro.

A partir de las conclusiones alcanzadas en esta investigación, surgen diversos interrogantes que pueden ser abordados en futuros estudios, enriqueciendo así el campo del liderazgo en la gestión educativa y su relación con la prevención y resolución de conflictos. Algunas de estas preguntas son: ¿cómo varía el impacto del liderazgo educativo en diferentes contextos socioculturales?, ¿cuáles son las mejores prácticas en la formación de líderes educativos en la prevención y resolución de conflictos?, ¿cómo se puede medir la efectividad de los Acuerdos Escolares de Convivencia en la práctica?, ¿cómo afecta la percepción del liderazgo en la gestión de conflictos en torno a la satisfacción laboral de los docentes?, ¿qué papel juegan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la gestión del liderazgo y la resolución de conflictos en el ámbito escolar?

Concluimos esta investigación con la tranquilidad de haber asumido una gran responsabilidad, entrega y un profundo respeto por la labor del directivo escolar y de los docentes que, día a día, ponen su empeño por desarrollar comunidades escolares educativas que respondan a las necesidades de su entorno. Reconocemos la complejidad de su tarea, así como la naturaleza inherente de los conflictos en las relaciones humanas.

Nuestro trabajo no solo ha sido un ejercicio académico, sino también el deseo de contribuir con un aporte significativo al campo de la educación, presentando conclusiones que puedan servir como base para futuras investigaciones y para la continua mejora en la gestión educativa.

Esperamos que este trabajo sea también un primer paso en nuestras futuras experiencias como líderes en la gestión escolar.

## Referencias

- Álvarez Fernández, M. (2010). *Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar*. Wolters Kluwer Educación. [/article/view/2570](#)
- Ansión, J., Diez, A. y Mujica, L. (2000). *Autoridad en espacios locales*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Azzerboni, D. y Harf, R. (2003). *Conduciendo la escuela: manual de gestión directiva*. Ediciones Novedades Educativas. <https://agmerparana.com.ar/wp-content/uploads/2017/09/AZZERBONI-Delia-y-HARF-Ruth-CONDUCIENDO-LA-ESCUELA.pdf>
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Bolívar, A., Yáñez, J. L., & Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas De investigación. *Revista Fuentes*, (14), 15-60. <https://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>
- Brandoni, F. (2017). *Conflictos en la escuela: manual de negociación y mediación para docentes*. EDUNTREF. Argentina. <https://franciscodiez.com.ar/5071-conflictos-en-la-escuela-manual-de-negociacion-y-mediacion-para-docentes>
- Canal ViveNuestroPerfilTV. (26 de agosto de 2023). *Lic Ana Campelo La Convivencia desde una perspectiva de derechos Congreso de Educación Las Varillas*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=TBjMBqxU4JQ>
- Carpena, A. (2016). *La empatía es posible*. Desclée De Brouwer. <https://www.edesclée.com/img/cms/pdfs/9788433028228.pdf>
- Casassus, J. (2002, Julio 69). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75), 49. <https://emaberto.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2570>
- CERE. (1993) *Evaluar el contexto educativo*. Ministerio de Educación y Cultura, Gobierno Vasco.
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw Hill.
- Day, C., Sammons, P., & Leithwood, K. (2011). *Successful School Leadership: Linking with Learning*. McGraw-Hill Education.
- De Prada de Prado, J. y López Gil, J. A. (2008). La mediación como estrategia de resolución de conflictos en el ámbito escolar. *Documentación Social*, N° 148, 99-116. [https://www.edu.xunta.gal/centros/espazoAbalar/aulavirtual/pluginfile.php/635/mod\\_resource/content/1/LA%20MEDIACION%20COMO%20ESTRATEGIA%20DE%20RESOLUCION%20DE%20CONFLICTOS%20EN%20EL%20AMBITO%20ESCOLAR.pdf](https://www.edu.xunta.gal/centros/espazoAbalar/aulavirtual/pluginfile.php/635/mod_resource/content/1/LA%20MEDIACION%20COMO%20ESTRATEGIA%20DE%20RESOLUCION%20DE%20CONFLICTOS%20EN%20EL%20AMBITO%20ESCOLAR.pdf)
- Fernández-Montesinos, F. A. (2014). *Liderazgo y conflicto* <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7639103.pdf>

- Frigerio, G ; Poggi, M. (1992). *Las instituciones educativas, elementos para su gestión. Cara y Ceca*. Troquel Educación.
- Fundación Cambio Democrático. (2022). *Manual sobre prevención y transformación de conflictos*. FCD-Fundación Cambio Democrático. <https://todosobremediacion.com.ar/wp-content/uploads/2023/05/Manual-sobre-prevencion-y-transformacion-de-conflictos-FCD.pdf>
- Galtung, J. (2003). *Violencia cultural*. Gernika Gogoratuz. Documento N°. 14.
- García Rodríguez, C. F. (2018, Noviembre). Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 2(13), 24-39. [http://www.spentamexico.org/v13-n2/A3.13\(2\)24-39.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n2/A3.13(2)24-39.pdf)
- Goleman, D (2022). *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el coeficiente intelectual*. Le libros. <https://iuymca.edu.ar/wp-content/uploads/2022/01/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>
- Guber, R. (2001). *El salvaje metropolitano. La observación participante*. Edit.Paidos.
- Instituto Nacional Electoral (INE). (2020). *El Faro Democrático en línea para estudiantes y profesorado: Guía para estudiantes sobre cohesión social*. Recuperado de [https://ieeq.mx/contenido/difusion/2020/archivos/guia\\_estudiantes\\_cohesion\\_social.pdf](https://ieeq.mx/contenido/difusion/2020/archivos/guia_estudiantes_cohesion_social.pdf)
- Iranzo García, P., Camarero Figuerola, M., Barrios Arós, C., Tierno García, J. M., & Gilabert Medina, S. (2018). ¿Qué Opinan los Maestros sobre las Competencias de Liderazgo Escolar y sobre su Formación Inicial? *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(3), 29-48. <https://www.redalyc.org/journal/551/55160077002/html/>
- Krieger, M. (2003). *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Pearson Education. Canadá
- Lederach, J. (1994). *Un marco englobador de la transformación de conflictos sociales crónicos*. Red Gernika.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N. y Yashkina, A. (2009). *Distributing leadership to make schools smarter. Taking the ego out of the system*. En K. Leithwood, B. Mascall, y T. Strauss. Nueva York: Routledge.
- Lewin, L. (2024). *Liderazgo de impacto: la guía definitiva para potenciar e inspirar a tu equipo docente*. Bonun.
- Ley de Educación Nacional N°26.206 (2006, 14 de diciembre). Aprobada por el Congreso de la Nación. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley-de-educ-nac-58ac89392ea4c.pdf>
- Ley de Educación Nacional N°26.892 (2013, 11 de septiembre). Aprobada por el Congreso de la Nación. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26892-220645/texto>

- Liderazgo, poder y autoridad. (2015). En Pérez Espino, C. E. (Comp.), División A3-Tecnologías de la Información y la Comunicación, Área Sistemas Informáticos. *Formación Sociocultural III*. Universidad Tecnológica de Tecámac.
- López González, W. O. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, (17), 56, 139-144. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35630150004>
- Marturet, M., Bavaresco, P., Torchio, R., Íbalo, C., y Calarco, J. (2010). *El trabajo del director y el proyecto de la escuela*. Ministerio de Educación de la Nación. [https://educacion.sanjuan.edu.ar/LinkClick.aspx?fileticket=-AJ\\_55NrMoo%3D&tabid=646](https://educacion.sanjuan.edu.ar/LinkClick.aspx?fileticket=-AJ_55NrMoo%3D&tabid=646)
- Mendicoa, Gloria Edel. 2003. La planificación de las políticas sociales: Planteo de un caso para su análisis y evaluación. Espacio Editorial.
- Ministerio de Cultura y Educación. (1998). *Curso para supervisores y directores de instituciones educativas. La función directiva 2*. Ministerio de Cultura y Educación. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL007808.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile (2019). *Guía para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos. Liderazgo Escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo*. [https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2\\_final.pdf](https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf)
- Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba . (2000). *Cuaderno 7: Clima institucional en la escuela* [Colección: cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela]. Igualdad y Calidad. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiFie7\\_vY6LAXV5rpUCHc4LLYoQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.igualdadycalidadcba.gov.ar%2FSIPEC-CBA%2Fpublicaciones%2Fdocumentos%2FHacervivirescuela%2FCUADERNO7.pdf&usq=AOvVaw2UqUgyieBL2BICwhd64Nz4&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiFie7_vY6LAXV5rpUCHc4LLYoQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.igualdadycalidadcba.gov.ar%2FSIPEC-CBA%2Fpublicaciones%2Fdocumentos%2FHacervivirescuela%2FCUADERNO7.pdf&usq=AOvVaw2UqUgyieBL2BICwhd64Nz4&opi=89978449)
- Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba. (2000). *Cuaderno 1: Gestión Educativa, un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas*. [Colección: cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela]. Igualdad y Calidad. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiXvouvv6LAXVrqZUCHQx0FCoQFnoECBsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.igualdadycalidadcba.gov.ar%2FSIPEC-CBA%2Fpublicaciones%2Fdocumentos%2FHacervivirescuela%2FCUADERNO1.pdf&usq=AOvVaw1mcjeYxkJ8EvM1IGn-XDce&opi=89978449>
- Ministerio de Educación. (2023). *Escuela posible: consolida logros y emprende la mejora*. Gobierno de la provincia de Córdoba. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjjz7yGv46LAXVMpZUCHcv6N9UQFnoECBQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.igualdadycalidadcba.gov.ar%2FSIPEC-CBA%2FSIDPyTE%2Fpublicaciones%2F2024%2FMinisterio-de-Educacion-La-Escuela-Posible.pdf&usq=AOvVaw2aUQm3KAXg\\_LU-7kjoibP&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjjz7yGv46LAXVMpZUCHcv6N9UQFnoECBQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.igualdadycalidadcba.gov.ar%2FSIPEC-CBA%2FSIDPyTE%2Fpublicaciones%2F2024%2FMinisterio-de-Educacion-La-Escuela-Posible.pdf&usq=AOvVaw2aUQm3KAXg_LU-7kjoibP&opi=89978449)

- Miranda Chavez, M. H. (2019). *El rol del director y la solución de conflictos en tres instituciones educativas públicas de San Juan de Lurigancho, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39144>
- Nicastro, S. (2015). *Revisitar la mirada sobre la escuela. Exploraciones sobre lo ya sabido*. Rosario: Homo Sapiens.
- Pagano, C. M. (2014). *El rol directivo en la gestión educativa*. [https://isfd131-bue.infod.edu.ar/sitio/upload/PDF\\_ROL\\_DIRECTIVO.pdf](https://isfd131-bue.infod.edu.ar/sitio/upload/PDF_ROL_DIRECTIVO.pdf)
- Pareja Fdez. de la Reguera, J. A. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*. 11 (3), 1-19. <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/42609>
- Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y Educadores*. 1 (12), 137-152. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83411512010>
- Pinto, L. (2019). *XIV Foro Latinoamericano de Educación Rediseñar la escuela para y con las habilidades del siglo XXI*. Buenos Aires: Fundación Santillana.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.8 en línea]. <https://dle.rae.es> [27/01/2025]
- Resolución N°149 de 2010. (2010, 27 de abril). Gobierno de Córdoba. Ministerio de Educación. [https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/PolSocioeducativas/Documentos/Convivencia/Resolucion\\_149.pdf](https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/PolSocioeducativas/Documentos/Convivencia/Resolucion_149.pdf)
- Resolución N°558 de 2015. (2015, 20 de mayo). Gobierno de Córdoba. Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba. [https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/PolSocioeducativas/Documentos/Convivencia/Resolucion\\_558.pdf](https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/PolSocioeducativas/Documentos/Convivencia/Resolucion_558.pdf)
- Rivera León, J. C. (2020, Noviembre). *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas*. [Tesis de Doctorado, Universitat Autònoma de Barcelona]. [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2021/hdl\\_10803\\_672024/jcrl1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2021/hdl_10803_672024/jcrl1de1.pdf)
- Ruiz, Y. S. (2019). *El liderazgo directivo en el ámbito de la gestión escolar*. Agli Editorial <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/LiderazgoDirectivo.pdf>
- Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111-128. Universidad EAN. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20649705007.pdf>
- Simmel, G. (2015). *Sociología: estudios sobre las formas de socialización*. México: Fondo de cultura económica.
- Soto Ramírez, E. y R. y Hervis, E.E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa. *Procesos formativos en la investigación educativa*.

Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias (pp. 203-221). *Red de Investigadores Educativos Chihuahua*.

Ugalde Villalobos, M. E. y Canales García, A. L. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista Ensayos Pedagógicos*. 11 (2), 45-61. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwispvqgiYyLAXU5rpUCHUikPdsQFnoECBQQAQ&url=https%3A%2F%2F Dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5887345.pdf&usq=AOvVaw0pshqGxNNwHPVo-eHPIqIR&opi=89978449>

Vasilachis De Gialdino, I. (1992). *Los problemas teóricos epistemológicos. Métodos Cualitativos*. Bs As. Centro de América Latina.

Yuni, J. Y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Ed. Brujas.

Zalles, J. H. (2011). *Liderazgo, un concepto en evolución*. Konrad Adenauer Stiftung. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/125975-opac>

Zegarra Ordoñez, L. A. (2019). *Estilos de liderazgo directivo y la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red N° 08- UGEL N° 04 - Puente Piedra - Lima, 2017*. [Tesis de Magíster. Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/14163>

## **Anexos**

Link carpeta drive donde se encuentran los audios, las transcripciones de las entrevistas realizadas y la documentación analizada (AEC):

[https://drive.google.com/drive/folders/1YA1kwkvowt-6jvyUX9p638QJ3XA\\_SHp6?usp=drive link](https://drive.google.com/drive/folders/1YA1kwkvowt-6jvyUX9p638QJ3XA_SHp6?usp=drive_link)