

# Liderazgo escolar y gestión de los conflictos estudiantiles

*Un análisis y caracterización de las estrategias y recursos  
desplegados por los equipos directivos en el manejo de  
los conflictos estudiantiles en tres liceos municipales  
de la Región Metropolitana*

# Objetivos

- Reconstruir los principales conflictos estudiantiles que se producen al interior de tres establecimientos escolares con altos niveles de movilización estudiantil de la Región Metropolitana, identificando los actores presentes, las dinámicas involucradas y sus consecuencias.
- Identificar los principales recursos con que han contado los directivos para afrontar los conflictos estudiantiles en sus establecimientos, tanto en términos de recursos personales, habilidades y conocimientos como de redes y alianzas con otros actores de la comunidad escolar.
- Identificar los aprendizajes que se desprenden del modo en que los equipos directivos abordan y manejan los conflictos estudiantiles y el vínculo que se establece con el ejercicio del liderazgo educativo en estos contextos.

# Enfoque Metodológico y muestra

<b>¿Cómo?</b>	<b>Estudio exploratorio</b>
	<b>Estudios de Caso</b>
	<b>Teoría Fundamentada</b>

<b>¿Qué?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3 estudios de caso</li><li>• Entrevistas individuales y grupales (entre 30 y 40 personas)</li></ul>
<b>¿Quiénes?</b>	<p>Diversos actores escolares:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Directivos</li><li>• Estudiantes (participantes /no participantes en movilizaciones)</li><li>• Docentes</li><li>• No docentes</li><li>• Apoderados</li></ul>

# Resultados

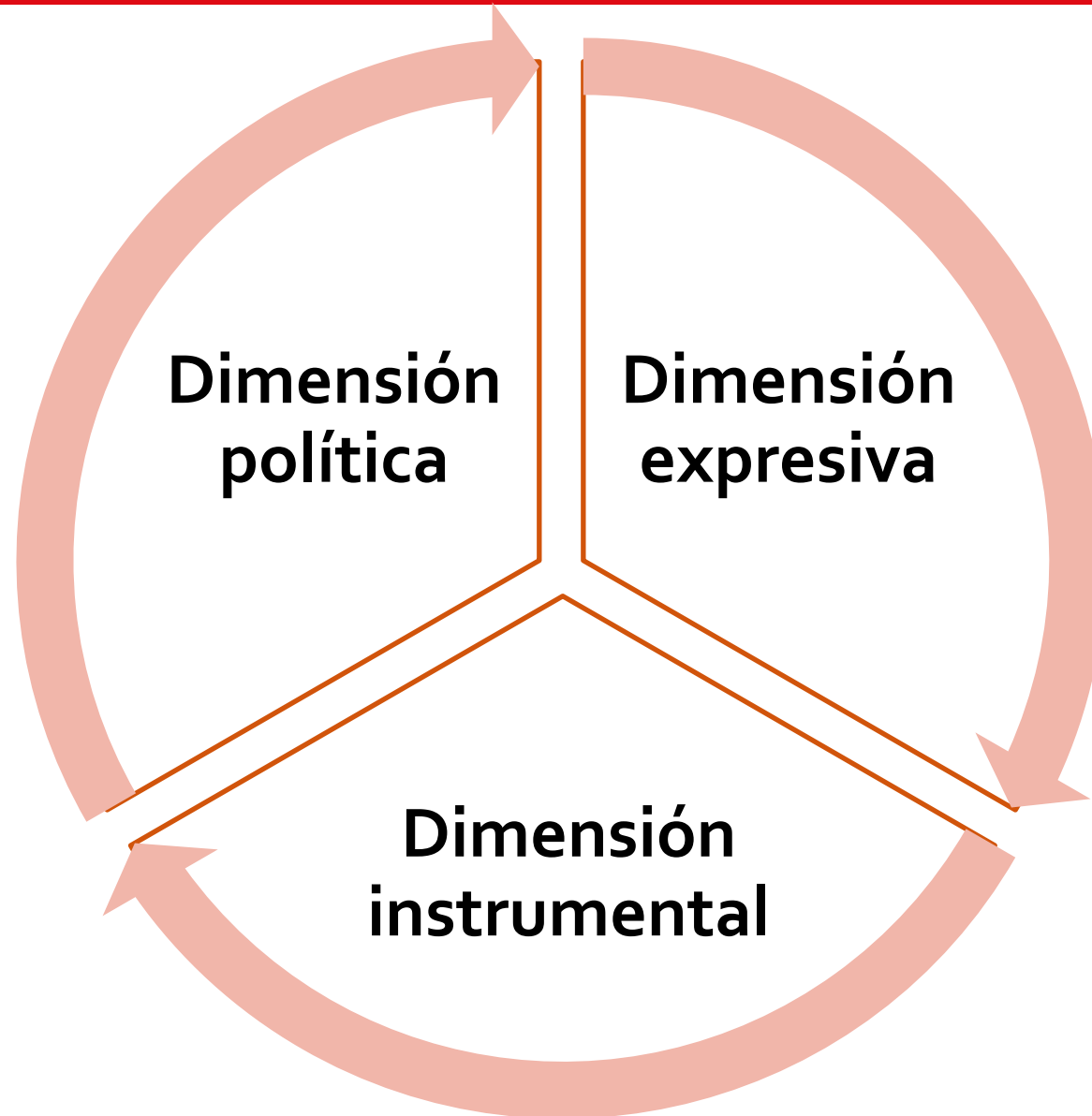
# **1. Comprendiendo el fenómeno de las movilizaciones estudiantiles desde el espacio escolar**

# “Naturalización de las tomas”

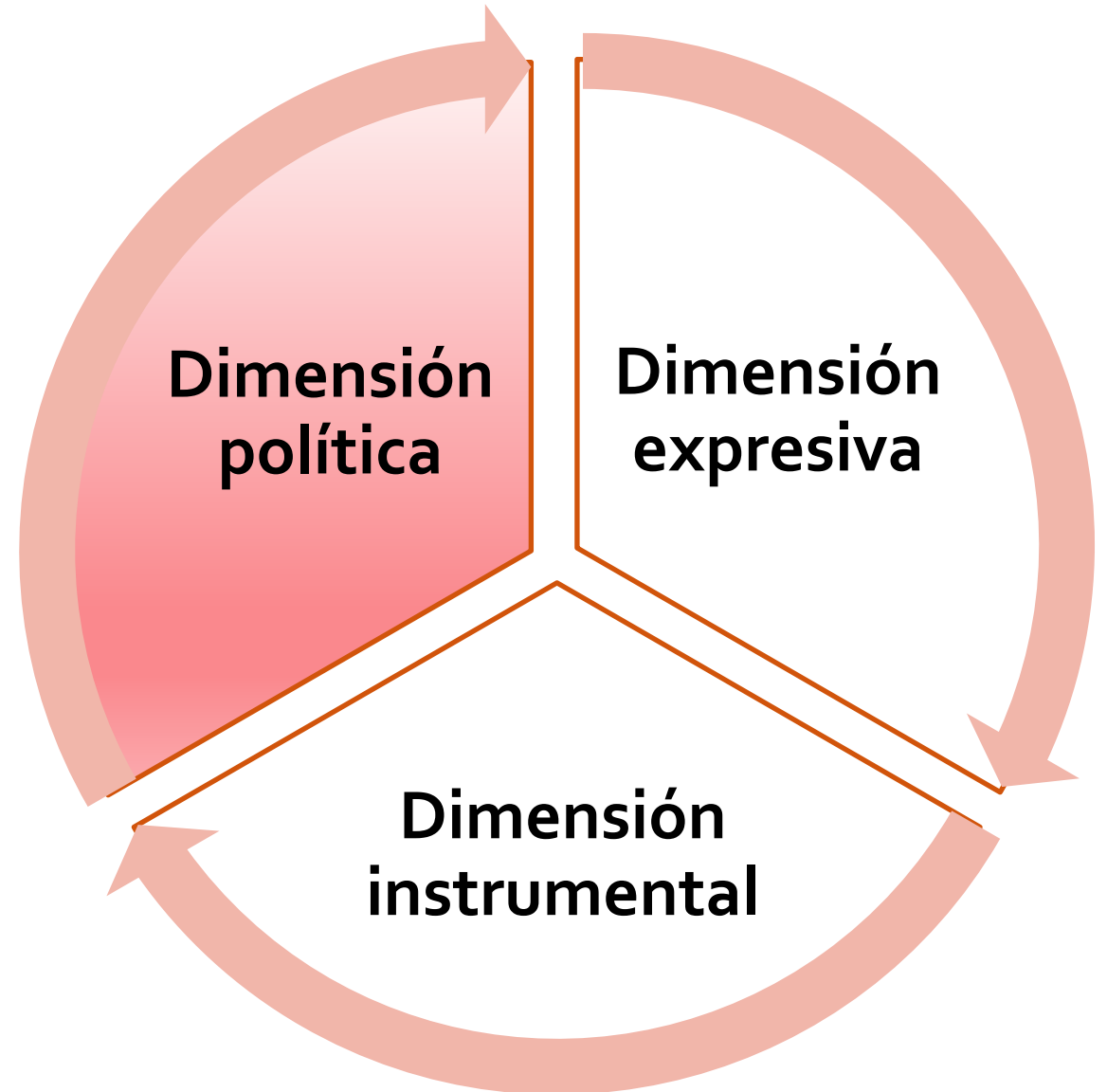


- Los procesos de movilización tienden a seguir un patrón y guion similar año a año
- Cambio en la dinámica entre demandas y formas de movilización
- Establecimiento de marcos regulatorios: protocolos
- Manifestación en la predisposición subjetiva de los distintos actores escolares

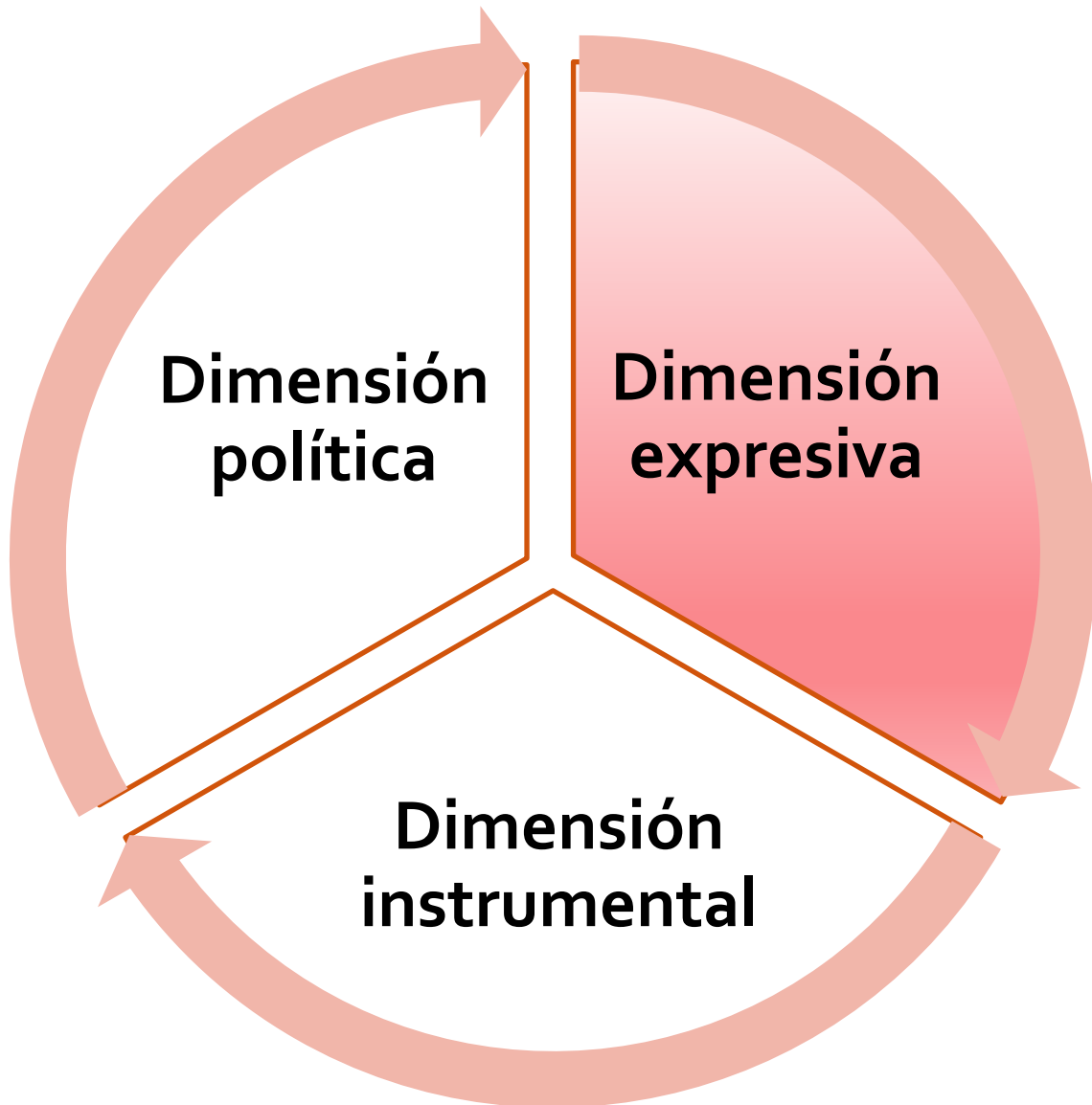
# ¿Por qué los estudiantes se movilizan?: Factores multidimensionales



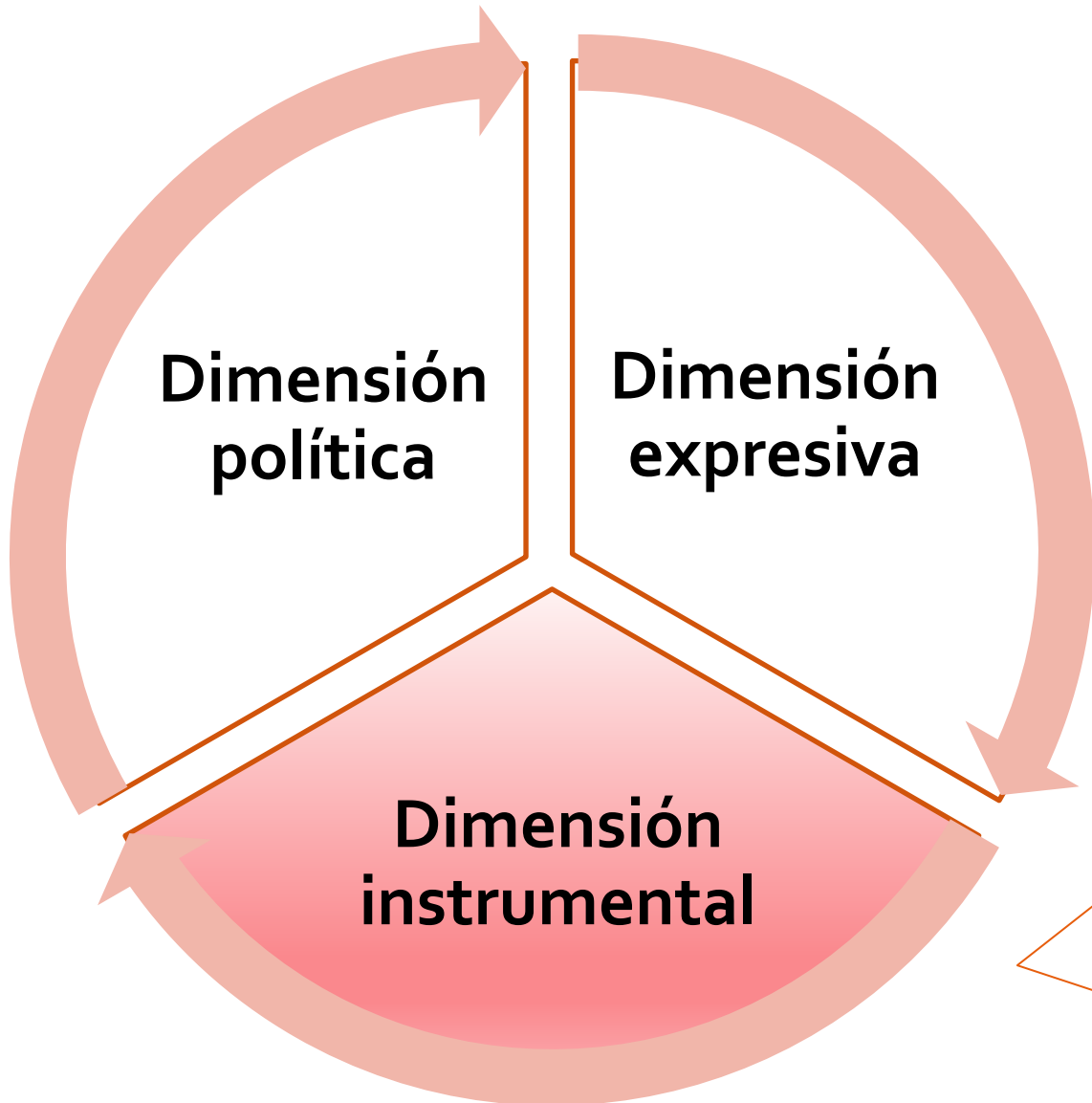
*"El tema es que finalmente, la toma es la forma en la que puedes ejercer más presión para todas partes, porque el paro no necesariamente va a funcionar. Cuando te empiezas a meter con la subvención del colegio, cuando el colegio deja de recibir subvención."*  
(Estudiante)







- La acción de protestar / movilizarse como un derecho ganado
- “La toma” como espacio de aprendizaje y socialización
- Liberación de los controles adultos



“Sí, yo voto que sí. Tengo que ser honesto, yo voto que sí pa’ que se pierdan clases.” (Estudiante)

“A mí cuarto no me sirve de nada. Cuarto medio yo lo ocupo para el preu po. Entonces muchas votaban que si a la toma para tener más tiempo para ir al preu, más tiempo para estudiar para la PSU, desestresarse” (Estudiante)

# ¿Qué efectos han tenido los procesos de movilización estudiantil en los tres liceos analizados?

- **Efectos y consecuencias a nivel pedagógico y académico**
- **Impacto en la matrícula**
- **Consecuencias a nivel de infraestructura y económicas**
- **Impacto en la labor de docentes y no docentes en los liceos**
- **Efectos a nivel relacional y de convivencia escolar**

## **2. Abordando y gestionando los procesos de movilización estudiantil**

# Abordar y gestionar los procesos de movilización estudiantil: una tarea central, no reconocida, en el quehacer directivo

*"Un Director aquí se le exige un carácter pedagógico... pero en estos colegios tienen que ser inminentemente político. Tienes que adelantarte a las agendas para poder avanzar."*

(Director)

*"Hoy día eso tampoco es comprendido por el sistema. O sea, por ejemplo en tus convenios a ti te exigen asistencia, rendimientos, pero nadie entiende lo que significa. Porque el director, que tiene que tener un foco pedagógico, está concentrado por lo menos un mes y medio, y después de eso también para mantener la paz."*

(Director)

# La complejidad planteada a los equipos directivos a la hora de abordar este tipo de conflictos

*"Es súper complicado para los directores, porque... para mí el rol del director es casi nulo, estas cuestiones tienen que verlas con la corporación. Son sólo cosas que podí hablar con ellos, porque al final, son ellos los que pasan las lucas" (Estudiante)*

## Factores Externos

- **Contexto nacional de movilizaciones**
- **Falta de atribuciones de los directivos**
- **Preeminencia política del sostenedor**

# La complejidad planteada a los equipos directivos a la hora de abordar este tipo de conflictos

## Factores internos

- **Micropolítica escolar históricamente compleja**
- **Diversidad de intereses y demandas**
- **Cultura organizacional y política de los estudiantes**

*"Hay un tope ahí que es el poder que tiene la gente mayor que está en el liceo (...) Un poder, igual, no sé, yo creo que se puede hacer algo con eso, pero también hay un miedo yo creo de parte del equipo de gestión y directivo frente a estas señoras."*  
(Docente)

# Actores escolares involucrados en la gestión y manejo de los procesos de movilización estudiantil

## Director

La “cara visible”  
en la gestión del  
conflicto

- Apoyo de una o dos personas de sus equipos de gestión
- Falta de herramientas y habilidades para manejar este tipo de conflictos
- La gestión depende de intuición y características personales
- Sobrecarga laboral y emocional
- Director: flanco constante de críticas

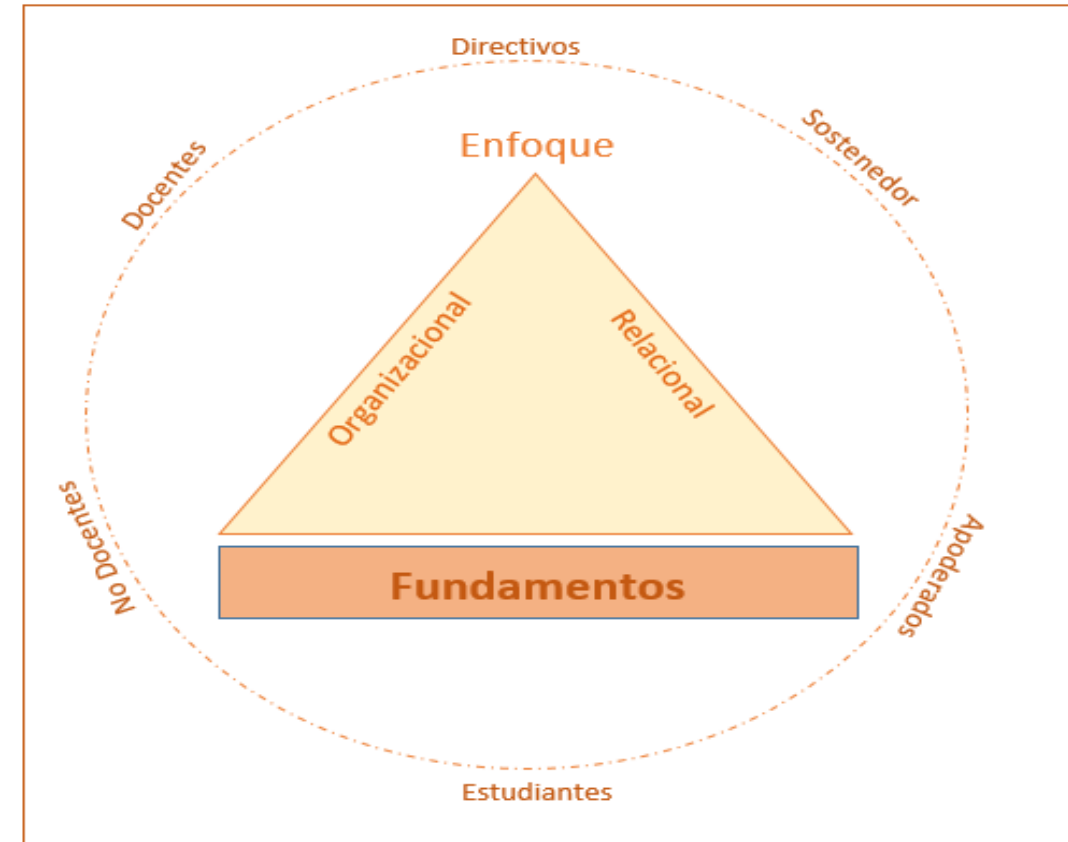
Profesores  
asesores del  
Centro de  
Alumnos  
Rol clave

- Perfil: docentes jóvenes
- Adquieren especial relevancia a la luz de los procesos de movilización estudiantil
- Ausencia claridad respecto a sus funciones
- Falta de herramientas y habilidades / su ejercicio depende de cada docente
- Rol complejo: posición ambivalente
- Labor “incomprendida” e “ingrata”
- Sobrecarga emocional y laboral



# Aprendizajes a partir de las estrategias y formas de acción desplegadas por los directivos a la hora de manejar y gestionar los procesos de movilización estudiantil

- Más que estrategias, formas de acción que derivan de aspectos como la intuición, el estilo de liderazgo, las características personales, la urgencia de dar respuesta a los conflictos y las presiones y demandas múltiples
- Acciones y estrategias reactivas, enfocadas en el propio proceso de movilización y no en sus causas y consecuencias a largo plazo
- La acción se focaliza en los estudiantes más participativos y movilizados



# Aprendizajes: Enfoque en el manejo y gestión de los procesos de movilización estudiantil

## Promoción del diálogo, evitando la confrontación y estableciendo acuerdos

*"Ahora, hay una diferencia, hasta el 2013 o hasta el 2012 la toma, era, absolutamente, repudiada y maldecida desde la dirección. (...) Confrontacional que incluso hubo que en algún minuto un inspector general y algunos profesores se agarraron a combos con los cabros, a ese nivel."*  
(Directivo)

*"Con los estudiantes, con amor y firmeza. Súper cercano, dialogante, "te acompañamos acá, pero si te tomas el liceo, con protocolos bien definidos". (Directivo)*

## Aprendizajes a nivel relacional

- Evitar el escalamiento de los conflictos y las represalias
- El buen manejo y canalización de la información y comunicación con todos los actores escolares
- Importancia de cumplir con lo comprometido
- Reconocimiento de la relevancia de la afectividad y emocionalidad
- Mantener resguardo de los límites éticos a la hora de actuar en estos conflictos
- La importancia de adaptarse y reaccionar rápidamente a las contingencias y nuevos escenarios

## Aprendizajes a nivel organizacional

- Mayor distribución de responsabilidades y funciones a la hora de abordar los conflictos estudiantiles
- Abrir y promover espacios de diálogo, reflexión y democratización de decisiones
- Conocer la cultura juvenil y las formas de organización de los estudiantes, promoviendo el fortalecimiento de las instancias de representación
- Permitir y abrir espacios para la expresión y organización política de los estudiantes

# Bases para el buen manejo de los conflictos estudiantiles

- Coherencia y lineamiento común entre sostenedor y dirección
- Contar con un Proyecto Educativo Institucional que otorgue sentido y aúne a las comunidades escolares

*"Porque yo siento que acá tampoco hay proyecto educativo. Acá el director o los mismos profes, ¿qué es lo que quieren?" (...) Yo prefiero por último que haya un proyecto educativo más claro y que genere algo."*

(Docente)



**Muchas Gracias**