



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y
TECNOLOGÍA**

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

**IMPACTO DEL GOBIERNO ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA ENRIQUE OLAYA HERRERA, SAN BERNARDO DEL
VIENTO - CÓRDOBA**

CARLOS MIGUEL LENGUA PÁEZ

Panamá, marzo de 2018



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y
TECNOLOGÍA
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

**IMPACTO DEL GOBIERNO ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA ENRIQUE OLAYA HERRERA, SAN BERNARDO DEL
VIENTO - CÓRDOBA**

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

**Autor: CARLOS MIGUEL LENGUA PÁEZ
Tutor: WILLIAM FRANK ESPAÑOL SIERRA**

Panamá, marzo de 2018

Responsabilidad

Los conceptos, ideas, juicios e interpretaciones de la realidad contenidos en este escrito, no son necesariamente compartidos por los jurados ni por las autoridades y personas del claustro, ni para nada comprometen a la Universidad como un todo. Son la exclusiva propiedad del autor o de las fuentes citadas de buena fe, y solo aquel asume el crédito por las bondades logradas, o la responsabilidad por errores o por los elementos negativos que el texto pudiere contener o expresamente respaldar.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Panamá, febrero de 2018

DEDICATORIA

Dedico esa tesis de grado:

A Dios por darme la oportunidad de vivir, ser mi guía y darme la sabiduría para poder alcanzar esta meta.

A mi mamá, Nhur Páez, por darme amor y ser la gran promotora de mis sueños.

A mis hermanos, Luis Enrique, Liris y Domingo José, por confiar en mí y en mis expectativas, cada día.

A mis sobrinos, Natalia, Miguel José, María Fátima y Antonella, por el gran cariño que les profeso y por creer en mí.

A mis cuñadas, demás familiares y amigos, por esas palabras de apoyo que me llenaban de aliento durante mis estudios.

A la memoria de mi padre, que desde el cielo siempre sentí su compañía y bendición.

A todos les expreso el más infinito sentimiento de aprecio, por brindarme la oportunidad de escalar un peldaño más de mi vida profesional.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer sinceramente en primera instancia a Dios, porque gracias a Él esta meta ha sido cumplida.

A la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología “UMECIT”, por abrirme sus puertas para formarme en estudios de maestría.

A los profesores que se tomaron el arduo trabajo de trasmitirme sus conocimientos.

A mi tutor de tesis, Dr. William Frank Español, por su asesoría siempre dispuesta, aun en la distancia.

A mi compañero de fórmula y compadre, Joan Amaya Laza, por los conocimientos compartidos.

A mis amigos, Víctor Olivares y Edgar López; el primero, por su gran colaboración y aportes valiosos; y el segundo, por sus consejos cuando me enfrentaba a ciertos problemas.

A la profesora Enadis Vargas, por la orientación brindada para la realización de esta tesis.

Mis infinitas gracias a todos ustedes.

Índice general

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
A. Planteamiento del problema	13
1. Descripción del problema.....	13
2. Formulación del problema.....	15
B. Objetivos de la investigación.....	15
1. Objetivo general:	15
2. Objetivos específicos:.....	16
C. Justificación e impacto	16
D. Proyecciones y limitaciones de la investigación	18
A. Antecedentes de la investigación, históricos e investigativos	19
B. Bases teóricas, conceptuales y legales.....	22
C. Gestión educativa	22
D. Qué es el Gobierno Escolar	28
E. Características del liderazgo	42
F. Bases legales.....	54
G. Categorización	56
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	58
A. Naturaleza de la investigación: cualitativa descriptiva.....	58
B. Tipo y diseño de la investigación	59
C. Población y muestra.....	61
D. Instrumentos y técnicas de recolección de datos	62
E. Validez y confiabilidad del instrumento.....	63
F. Técnica de procesamiento y análisis de datos	64
G. Consideraciones éticas.....	65
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	67
A. Operatividad del gobierno escolar para la optimización de la calidad educativa en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera	67
B. Percepción del gobierno escolar por parte de la comunidad educativa	70

D. Políticas y planes de acción que posee el gobierno escolar.....	74
CAPÍTULO V:.....	78
A. Conclusiones	78
B. Recomendaciones.....	83
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA	85
BIBLIOGRAFÍA.....	97

Lista de figuras

Figura 1. Operatividad del gobierno escolar.

Figura 2. Percepción del gobierno escolar por parte de la comunidad educativa.

Figura 3. Apreciaciones de estudiantes y docentes frente a la aplicación del Manual de Convivencia.

Figura 4. Políticas y planes de acción que posee el gobierno escolar.

Lista de anexos

Anexo 1. Aspectos generales de la institución	105
Anexo 2. Encuesta: operatividad del gobierno escolar	107
Anexo 3. Encuesta: operatividad gobierno escolar	108
Anexo 4. Entrevista (preguntas abiertas)	110

RESUMEN

La investigación sobre el Impacto del Gobierno Escolar en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba, se enmarca en los lineamientos establecidos en la Ley General de Educación 115 de 1994 y Decreto 1860, donde involucra a diferentes miembros de la comunidad educativa, a la conformación del gobierno escolar; sin embargo, se presentan dificultades en la operatividad, implementación y control. Por tanto, tuvo como propósito analizar el impacto que ha tenido el gobierno escolar en esta; evaluar la operatividad del gobierno escolar para la optimización de la calidad educativa; reconocer la percepción que tienen los estudiantes, docentes y padres de familia del gobierno escolar; caracterizar las apreciaciones de estudiantes y docentes frente a la aplicación del Manual de Convivencia en la Institución Educativa; e identificar las políticas y planes de acción que posee el gobierno escolar en la Institución Educativa.

Con respecto al tipo y diseño de la investigación, es de tipo descriptivo; la población estuvo constituida por 1277 estudiantes, y la muestra la conformaron 50 integrantes que constituyen el gobierno escolar de esta Institución; la principal técnica fue la encuesta y realización de algunas entrevistas. Como conclusión, se pudo determinar que, la mayoría de los miembros de la comunidad educativa considera que se dan las bases para la democracia y la participación del gobierno escolar y todos sus estamentos, al igual que los derechos y deberes consagrados en el Manual de Convivencia Escolar.

Palabras clave: gobierno escolar, manual de convivencia, participación, operatividad.

ABSTRACT

The research on the Impact of School Government in the “Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba”, is framed in the guidelines established in the General Education Law 115 of 1994 and decree 1860, where it involves different members of the community educational, to the conformation of the scholastic government; However, there are difficulties in operation, implementation and control. Therefore, its purpose was to analyze the impact that the school government has had on it; evaluate the operability of the school government for the optimization of educational quality, recognize the perception of students, teachers and parents of the School Government, characterize the students 'and teachers' opinions regarding the application of the Manual of Coexistence in the Educational Institution

and identify the policies and action plans that the school government has in the Educational Institution.

Regarding the type and design of the research, it is descriptive; The population was constituted by 1,277 students and the sample consisted of 50 members who constitute the school government of this institution, the main technique was the survey and conducting some interviews. As a conclusion, it was determined that, according to the majority of the members of the educational community, they consider that the bases for democracy and the participation of the school government and all its levels are given, as well as the rights and duties enshrined in the manual of School life.

Keywords: school government, manual of coexistence, participation, operability.

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

A. Planteamiento del problema

1. Descripción del problema

La gestión escolar ha sido pensada como un espacio privilegiado de encuentro entre el estado y la sociedad civil, enmarcado en la democratización de los sistemas educativos, a través de un aumento de la participación de maestros, padres, miembros de la comunidad local y alumnos. Distintas teorías de la democracia están en la base de las discusiones sobre la relación entre educación y democracia (Gorostiaga, 2006), de esta manera, la Democracia Escolar se concibe como las relaciones de poder que se dan en las Instituciones Educativas, y cómo intervienen los diferentes estamentos y órganos del gobierno escolar en el proceso educativo.

De este modo, se puede evidenciar que las Instituciones Educativas hasta el año de 1993, tuvieron una organización de carácter lineal, en la que el Rector era única y exclusivamente la máxima autoridad. Sin embargo, con la aparición de la Ley General de Educación 115 de 1994, se conquistan unos espacios de participación de la comunidad educativa, en la toma de decisiones, que afectan o tienen que ver con los intereses y necesidades de esta.

Así, la forma de gobierno escolar establecida en Colombia a través de la Ley General de Educación 115 de 1994, involucra a diferentes miembros de la comunidad educativa, como lo son: padres de familia, docentes, alumnos, exalumnos y representantes del sector productivo del entorno cercano a las instituciones educativas, con el objetivo de lograr participación efectiva de los interesados del proceso educativo en el direccionamiento de la escuela y, por ende, llevarla a un mejor destino.

A pesar de ello, la participación de la comunidad educativa en el gobierno escolar, aunque se cumpla la elección de cada uno de sus miembros, en la operatividad e implementación y control; presenta dificultades en la planificación, ejecución y control de estas.

De manera general, los rectores de las Instituciones Educativas son los que encabezan el organigrama, tienen las funciones de planear, dirigir y coordinar las actividades que se presenten, como reuniones docentes, de padres de familia o de alumnos, eventos deportivos o culturales, y convivencias. Igualmente, deben conocer y manejar asuntos de tipo administrativo como el gobierno escolar. Además de lo anterior, funge como el líder de la escuela, se encarga que en la institución se trabaje adecuadamente y se cumplan las actividades y metas propuestas acorde con la Ley General de Educación y Decreto Reglamentario 1860.

La problemática que se presenta está relacionada con la operatividad del gobierno escolar; dado que año tras año se elige, para cumplir con el requisito establecido por la Ley General de Educación y Decreto 1860, el consejo directivo, consejo académico, consejo estudiantil, consejo de padres, personero estudiantil, y este año se eligió contralor estudiantil. Por tanto, se evaluó su operatividad para la optimización de la calidad educativa en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, la percepción que tienen los estudiantes, docentes y padres de familia del gobierno escolar, su relación con la aplicación del Manual de Convivencia e identificar las políticas y planes de acción que posee el gobierno escolar en la Institución Educativa.

Así pues, una de las una de las grandes dificultades que se ha podido observar en la experiencia docente y del trabajo permanente en Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento – Córdoba, es la poca claridad y conocimiento de las acciones que se están desarrollando alrededor de los diferentes órganos que

comprenden el gobierno escolar, los cuales en muchas oportunidades pareciese que existen y se eligen dentro de la institución, pero no se trabaja de una manera conjunta, ya que se presentan vicios politiqueros que se reflejan al momento de hacer las elecciones de personero, al realizar propuestas que no son funciones del personero; el consejo directivo se elige, al igual que los demás consejos, pero no se le hace seguimiento y control a las acciones planteadas; por lo que se pretende es indagar la operatividad de los órganos del gobierno escolar, y la percepción que tienen cada uno de los miembros que hacen o hayan hecho parte, y saber cuáles serían las causas o factores que intervienen en la planificación, organización y ejecución de sus tareas; para finalmente plantear estrategias para la resignificación del gobierno escolar y mejoramiento de la calidad en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba.

Por consiguiente, se plantea el siguiente interrogante:

2. Formulación del problema

¿Cuál es el impacto del gobierno escolar en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba?

B. Objetivos de la investigación

1. Objetivo general:

Analizar el impacto que ha tenido el gobierno escolar en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba.

2. Objetivos específicos:

- Evaluar la operatividad del gobierno escolar para la optimización de la calidad educativa en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera.
- Reconocer la percepción que tienen los estudiantes, docentes y padres de familia, del Gobierno Escolar.
- Caracterizar las apreciaciones de estudiantes y docentes frente a la aplicación del Manual de Convivencia en la Institución Educativa.
- Identificar las políticas y planes de acción que posee el gobierno escolar en la Institución Educativa.
- Diseñar propuesta de resignificación del gobierno escolar, que permita darle mayor dinamismo a cada uno de los estamentos que lo conforman.

C. Justificación e impacto

Los procesos históricos, políticos y económicos a la luz de las democracias, han brindado a la escuela la oportunidad y responsabilidad del encargo social, donde se le pide que forme ciudadanos y diversas formas de participación democrática mediante el gobierno escolar, acorde con el mandato constitucional, donde se establecen los gobiernos escolares y con ellos viene dándose la implementación de procesos que redescubren al sujeto y, en tal sentido, se abren espacios orientados a la formación de sujetos con voluntad política, experiencias de participación política y expresiones de la convivencia democrática, que requieren una evaluación para su orientación y fortalecimiento. Por ello, es importante cómo se gestan estos procesos democráticos al interior de la escuela, cómo planean, operan y se evalúan sus desempeños, como en todo proceso administrativo.

Así, con respecto a la relevancia social, este estudio se enmarca en el artículo 142 de la Ley 115, en el que se establece que: cada establecimiento Educativo del Estado tendrá un Gobierno Escolar conformado por el Rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico. Así mismo, este se reglamenta mediante el artículo 20 del Decreto 1860 respecto de la conformación del Gobierno Escolar. Por tanto, se soporta en el artículo 68 de la Constitución Nacional, los padres de familia pueden participar en la dirección de los establecimientos educativos; y en el artículo 139 de la Ley General sobre la conformación por parte del Consejo Directivo de asociaciones de padres de familia y de estudiantes, para que dinamicen el proceso educativo institucional.

Por otra parte, la investigación brinda elementos teóricos, conceptuales y prácticos al gobierno escolar. Esta puede ser utilizada por el directivo para fortalecer su rol como líder cónsono con la función que le corresponde, permitiendo reorientar la acción educativa hacia la participación. Al mismo tiempo, permitirá rediseñar acciones para lograr mayor planeación, eficiencia, operatividad, y seguimiento al gobierno escolar. De igual manera, con relación al aporte metodológico, los instrumentos estandarizados pueden ser utilizados por otros investigadores que estudien la misma categoría.

En cuanto al impacto esperado, en primer lugar, dar a conocer los resultados de la meta-evaluación de los participantes, desarrollada en la fase de valoración, a toda la comunidad educativa y especialmente a los integrantes del gobierno escolar; dado que servirá de base para analizar las fortalezas y las oportunidades de mejoramiento relacionadas con la operatividad de este y proponer estrategias para la resignificación del gobierno escolar, que permita darle mayor dinamismo a cada uno de los estamentos que lo conforman y, de esta manera, contribuir a la aplicación de los planes de

mejoramiento institucionales hacia el logro la calidad educativa.

D. Proyecciones y limitaciones de la investigación

Se espera poder contribuir en la resignificación de los estamentos del gobierno escolar, en pro de la convivencia y mejoramiento de la calidad educativa de la Institución Educativa; mediante la elaboración de un plan estratégico que brinde pautas para lograr la operatividad y seguimiento de las acciones planteadas.

Como limitaciones, puede presentarse apatía y generación de problemas conflicto al momento de indagar sobre las debilidades encontradas en cada uno de los estamentos del gobierno escolar. Así mismo, pueden negar información relacionada con el funcionamiento al interior de estos para no chocar con intereses de las directivas de la institución.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

A. Antecedentes de la investigación, históricos e investigativos

A nivel internacional, se destaca el trabajo de Pacheco (2016) titulado “El gobierno escolar y su participación en la construcción del código de convivencia en la Unidad Educativa Ignacio Flores Hermano Miguel, Parroquia Antonio José Holguín Del Cantón Salcedo, en el periodo lectivo 2014-2015 – Ecuador”, tesis en el cual se plantea un objetivo visionario general que se basa en proponer un plan de participación del Gobierno Escolar en la construcción de la matriz del Código de Convivencia en la Unidad Educativa Ignacio Flores Hermano Miguel, Parroquia Antonio José Holguín del Cantón Salcedo, en el periodo lectivo 2014-2015. Así mismo, persigue analizar los fundamentos teóricos del Gobierno Escolar y su relación con el Código de Convivencia basada en la situación actual, el cual permite investigar la forma de participación del Gobierno Escolar en la Construcción del Código de Convivencia; y estructurar su participación en la construcción de la matriz del Código de Convivencia escolar.

Este trabajo se relaciona con la presente investigación, ya que muestra cómo la buena convivencia debidamente planteada desde el gobierno escolar, contribuye en la consolidación de la comunidad educativa, mediante la aplicación del manual de convivencia.

A nivel nacional, se referencia el trabajo de Vera y Vera (2016), relacionado con la construcción de la democracia escolar, donde afirman que:

la escuela de hoy está, gradualmente, ingresando en la lógica y los desafíos de la nueva condición histórica; ello está generando cambios significativos, no solo en su aspecto misional sino también en las lógicas cotidianas que caracterizan su actuar. La presencia de un gobierno escolar, participativo e incluyente es quizás, uno de los aspectos más interesantes de este nuevo rumbo y que, sin duda, generará un tipo de sujeto de acuerdo

con los nuevos tiempos. En esta perspectiva, la investigación, aprovechando el ideal constitucional de construir una sociedad democrática y participativa, asumió la tarea de explorar los desarrollos que se vienen presentando en nuestras escuelas, con relación a la formación de los sujetos políticos que puedan dar viabilidad al proyecto social democrático, mediante las experiencias de construcción de la democracia escolar (p. 138).

Con la expresión “escuela como comunidad democrática”, los autores mencionan que se toman elementos de la Ilustración: igualdad, libertad y autonomía; con lo cual se espera que, con el gobierno escolar, se impulsen proyectos de transformación social. Por lo que, la escuela ha de preparar a todos sus integrantes, y de modo especial a sus estudiantes, para que sean capaces de asumir en el futuro, las ideas y los hábitos democráticos; y, de esta forma, la escuela sea un instrumento para reproducir, consolidar y optimizar la democracia. Pero, la escuela reflejará e impulsará la democracia en la medida que en su interior se lleven a cabo prácticas democráticas.

Otro trabajo investigativo que se reseña es el de Castaño (2016), titulado “Propuesta de resignificación del gobierno escolar a la luz del ethos del gobierno colegiado fundamentado en el concepto de servicio”; donde se afirma que la forma de gobierno escolar establecida en Colombia a través de la Ley General de Educación, involucra a diferentes miembros de la comunidad educativa, como lo son: padres de familia, docentes, alumnos, exalumnos y representantes del sector productivo del entorno cercano a las instituciones educativas; con el objetivo de lograr participación efectiva de los interesados del proceso educativo en el direccionamiento de la escuela y, por ende, llevarla a un mejor destino.

Así mismo, propone resignificar el ejercicio del gobierno escolar del Colegio del Rosario Zipaquirá, buscando la mejora de la cultura de la calidad y la vivencia de un mejor gobierno, partiendo de unas mejores y más efectivas formas, en lo concerniente al ejercicio del poder en temas fundamentales como: toma de decisiones, unidad,

respeto a la autoridad, visión de conjunto, visión de futuro, orden de encuentros y documentos, entre otras. Por lo tanto, se realiza una revisión a lo contemplado por la ley, para la implementación y el ejercicio del gobierno escolar, al igual que a las implicaciones de gobernar y las virtudes propias de quien gobierna.

Esta investigación contribuye de manera significativa al presente trabajo, en lo relacionado con el análisis de la información y elaboración de la propuesta de intervención.

Por su parte, otro trabajo referenciado a nivel nacional es el de Asprilla (2014), quien en su trabajo “Gobierno Escolar en Quibdó: Un Acercamiento a su Implementación durante los años 2012 y 2013. Quibdó – Colombia”, menciona que la implementación del Gobierno Escolar como política del Gobierno Nacional, normatizado a través del Ministerio de Educación Nacional, y mediante determinadas leyes y decretos, no tiene otro fin que ofrecerle a las Instituciones Educativas una herramienta para fortalecer la democracia desde la educación preescolar, básica primaria y secundaria. La esencia de este mecanismo obedece al propósito de promover desde la escuela, un ambiente que garantice la participación democrática, la convivencia y una mejor relación con la sociedad. El presente análisis de la implementación del Gobierno Escolar en las Instituciones Educativas de Quibdó durante los años 2012 y 2013, tiene tres propósitos: 1) Presentar la normatividad que regula el Gobierno Escolar a nivel nacional, departamental y municipal, para 2) revisar la implementación del Gobierno Escolar en algunas Instituciones Educativa del municipio de Quibdó, y con ello, 3) identificar las dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de esta herramienta democrática en tales Instituciones del municipio.

El aporte que brinda el presente trabajo a la investigación, es lo relacionado con el análisis de las diversas percepciones que tienen las personas al momento de ejercer actividades democráticas al interior de la Institución Educativa; en la cual se debe garantizar la asociación y la participación de los alumnos, padres de familia, docentes y directivos docentes, con el fin de que desde temprana edad se les brinde a los jóvenes la oportunidad de convertirse en ciudadanos preocupados por el bienestar de su comunidad. Finalmente, se puede afirmar que a nivel de municipio y de la Institución Educativa, el estudio es novedoso, dado que no se han realizado investigaciones relacionadas con la temática.

B. Bases teóricas, conceptuales y legales

Para analizar cuál es el papel que desempeña el gobierno escolar en la escuela, y plantear estrategias para la resignificación del gobierno escolar y consolidación de la calidad, en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba; se requiere conceptualizar lo relacionado con Educación y democracia, democracia escolar, micropolítica, liderazgo, gobierno escolar, características, funciones, integrantes de cada uno de los estamentos, políticas y planes de mejoramiento, al igual que las bases legales del gobierno escolar, entre otros aspectos.

C. Gestión educativa

Acorde con la guía número 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, se define la gestión escolar en los establecimientos educativos, como un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos, en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias en los estudiantes.

Así, se definen las diferentes gestiones desde la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia:

La gestión directiva: orientada hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional; deben identificar los componentes de la gestión escolar: académico, administrativo, financiero y comunitario. En cada aspecto, se pueden crear las oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y definición de las oportunidades; la determinación de los procesos comunicativos, y la integración y consolidación de equipos de trabajo.

La gestión académica: se refiere a la consolidación y puesta en marcha de los planes de estudio, de articulación de grados, niveles y áreas, y de aula. Los referentes para su caracterización son los resultados de las evaluaciones internas y externas, y los estándares de competencia. Las oportunidades de mejoramiento se crean con la integración curricular, el establecimiento de acuerdos pedagógicos, el diálogo entre grados, áreas y niveles, la definición de los tiempos para el aprendizaje, la

consolidación de un sistema de evaluación interna, el uso de los resultados y la utilización pedagógica de los recursos.

La gestión administrativa y financiera: apoya y existe en función de los componentes académico y directivo, además del logístico (biblioteca, laboratorios, inventario de bienes); el ofrecimiento de servicios complementarios y la administración de los recursos humanos. Las normas, procesos y procedimientos son insumos para determinar cómo se comporta este componente institucional, y crear las oportunidades de mejoramiento en la prestación de servicios internos. La reingeniería permite actuar por procesos, con actividades, indicadores y equipos responsables de cada política.

La gestión comunitaria: se promueve la participación, prevención, convivencia, inclusión y permanencia dentro del colegio. Los referentes para su análisis son el Proyecto Educativo Institucional, el Manual de Convivencia, los resultados de las evaluaciones, los proyectos transversales y el contexto de la institución. Algunas actividades para crear las oportunidades de mejoramiento, son la formación, el establecimiento de acuerdos de convivencia, la exploración y el apoyo a los proyectos de vida de los estudiantes y la utilización de su tiempo libre (Altablero, 2004).

Democracia escolar

En primer lugar, se requiere analizar si en las escuelas existe la democracia o simplemente es la réplica de la aparente democracia existente en el país, la supuesta libertad de culto, de cátedra, política, libertad de expresión, entre otras libertades que da la democracia; pero, la realidad demuestra lo contrario, que se reprimen todos estos derechos cuando van en contra de los intereses de los dirigentes y gobiernos de turno, las voces son silenciadas y la educación y la cultura está determinada por intereses económicos y políticos. Así como lo afirma Zuleta (2010), quien menciona que el tema de la educación está subordinada a los procesos económicos, a las necesidades del

mercado laboral y a las exigencias del sistema, pero advierte que el éxito logrado por el sistema en términos económicos, no se compadece con la realidad que produce en términos humanos. Por ello, afirma el autor antes mencionado, que la crisis de la educación es más aguda mientras más industrializada sea la sociedad.

Al hablar de democracia en la educación, se requiere analizar por qué se vivencian diversas problemáticas en torno a la conformación, planificación de actividades y operatividad del gobierno escolar, dado que en la escuela se vivencian o replican sistemas democráticos asentados en la comunidad, a nivel local y en el país.

Así mismo, la democracia en la escuela se ve afectada por las circunstancias (de tipo social, política, económica e institucional) que atraviesa el país; por lo que se requiere introducir elementos de formación para la intervención en las distintas actividades que tocan con el bienestar escolar, desde los diferentes ámbitos del gobierno escolar, un ángulo que amplíe la democracia entendida no solo como una apertura política, sino como una democracia social reflexiva, con una visión de persona trascendente, autónoma, libre; para así, crecer personalmente y realizar el proyecto humano.

Por tal razón, para entender la democracia es necesario que ver los elementos que más han influido a lo largo de la historia, y los distintos aportes que han contribuido al fortalecimiento de ella como mecanismo de convivencia. Inicialmente, nos referimos a los planteamientos de Dewey (1967), quien defiende:

que el sistema educativo de una democracia se caracteriza por que sus centros de enseñanza mantienen un claro compromiso con promoción de actividades culturales y modalidades organizativas que contribuyan a la formación de personas comprometidas con valores y modelos democráticos de sociedad. Sostiene, además, que la educación es una modalidad de acción política en la medida en que obliga a la reflexión y valoración de dimensiones sociales, políticas, económicas y culturales en la sociedad (p. 77).

Por otro lado, en las escuelas, atendiendo a lo establecido en la Ley General de Educación y Decreto 1860, la democracia se debe vivenciar mediante la elección del gobierno escolar, el cual contribuye a reflexionar críticamente y a comprometerse con los problemas de su entorno; y así, a que la educación democrática llegue a ser atractiva, deseada y que los estudiantes se dediquen a sí mismos, luchen por sí mismos, por una nueva sociedad. Para ello, necesitan de su autonomía, racionalidad y ser sujetos de su historia, creando de esta manera juicios críticos sobre la realidad sociopolítica en que vive y llegando a construir una verdadera educación democrática como ciudadanos netamente colombianos.

Micropolítica en la escuela

Como se había mencionado anteriormente, en la escuela se vivencian y replican actitudes y prácticas políticas que se viven a nivel nacional y en la sociedad en la cual se desenvuelven los estudiantes y comunidad educativa; por tanto, se toma en consideración el concepto de “micropolítica” expuesto por Blase (1991), el cual menciona que es el uso del poder formal e informal que ejercen los individuos y grupos, a fin de alcanzar sus metas en las organizaciones; los cuales ejercen influencia frente a otro, motivados para usar el poder y que puede ser relevante políticamente en cualquier situación dada. Generalmente, pueden ser relaciones constructivas o destructivas para la organización (p. 23).

Desde el punto de vista educativo, se estudian las micropolíticas ejercidas en la Institución educativa, al momento de elegir a los integrantes del gobierno escolar. Es decir, se estudia la dinámica de poder que se vive en lo cotidiano de la vida escolar, sus intereses, motivaciones, limitaciones y todo lo concerniente a su funcionamiento al interior de la Institución: los conflictos, las negociaciones, los acuerdos, los grupos de interés, la diversidad de metas, la participación, entre otros.

Sobre el particular, Blase (1991) afirma que en las escuelas se presentan influencias y relaciones interpersonales donde se dan negociaciones, reuniones, disputas ideológicas, se toman posiciones a favor o en contra de las directivas del plantel, donde uno o varios líderes convencen a los demás para actuar o decidir en diversas situaciones; a esto lo llama micropolítica (p. 27).

Con lo anterior, se puede afirmar que la democracia en su sentido más profundo, debe propender por conservar la libertad y la Dignidad Humana; es decir, se debe respetar la libre circulación de ideas, independientemente de su popularidad, la fe en la capacidad individual y colectiva para crear posibilidades de resolver problemas, el uso de la reflexión crítica para el análisis para valorar ideas, problemas y políticas, la preocupación por el bienestar de otros y el bien común, la preocupación por la dignidad y los derechos de los individuos y las minorías; y sobre todo, tener en cuenta el multiperspectivismo, la diversidad de opiniones y la sana convivencia entre las personas; sin tener que acallar a los que no estén de acuerdo con uno.

Por tanto, vivir en democracia no significa hacer lo que uno quiere, sino la participación democrática en la toma de decisiones (en todos los aspectos y en todas las instituciones). Por ejemplo, la participación democrática y activa en las escuelas donde todos tienen derecho a participar en la toma de decisiones, en la formulación del currículum y a opinar en la forma en que deseamos que eduquen a nuestros hijos. Para esto, es necesario la intervención del Estado en la realización de las escuelas democráticas, allí donde el proceso y el contenido de la toma de decisiones es utilizado para privar de derechos políticos y oprimir a grupos minoritarios.

Prácticas de gobierno escolar y participación política

Cuando se hace referencia a prácticas de gobierno escolar y democracia, cabe anotar que desde la aprobación de la Ley General de Educación (1994) en el título VI, dedicó el segundo capítulo al gobierno escolar. En este capítulo, se determinó que los estudiantes tenían la posibilidad de participar democráticamente en las decisiones de gobierno dentro de la escuela. Al respecto, se estableció que los estudiantes podrían: tener representación en el Consejo Directivo de la Institución, máximo órgano decisorio en la institución, eligiendo a un estudiante de último grado; de igual manera, elegir a un personero estudiantil, que tendría dentro de sus funciones velar por el respeto de los derechos de cada uno de los estudiantes; y la posibilidad de organizar un consejo de estudiantes con la representación de cada uno de los grupos y niveles que componían la organización del colegio con el ánimo de participar en las decisiones que atañen a la formación y las prácticas democráticas de los estudiantes (Manual de convivencia). El gobierno escolar en términos de participación política, se convierte en una acción que de cierta manera configura subjetividad, que puede ser revisada bajo el concepto de democracia y participación definidos por la pedagogía crítica. Al respecto, Vasco (2007) expresa con relación a la participación democrática:

“la configuración de la subjetividad política en niñas y niños encuentra una de sus condiciones y oportunidades en los procesos participativos partiendo realmente de lo que ellos piensan y sus maneras de actuación” y la intención de la norma pretendía que estos espacios de participación se den dentro de la escuela como una praxis de la democracia que fortaleciera de cierta manera la formación en ciudadanía (p. 87).

D. Qué es el Gobierno Escolar

El gobierno escolar es una forma de preparación para la convivencia democrática, por medio de la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en la organización y funcionamiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI); acorde con lo estipulado en el Decreto 1860 de 1994, del Ministerio de Educación Nacional.

El gobierno escolar está integrado por el Consejo Directivo, el Rector, el Consejo Académico, las comisiones de Evaluación y Promoción, el Personero Estudiantil, el

Consejo Estudiantil, el Comité de Bienestar Institucional, el Consejo Disciplinario, el Consejo de Profesores, la Asociación de Padres de Familia y el Comité de Admisiones.

Esta democracia llevada a las Instituciones educativas, busca recobrase como el escenario que está contribuyendo a la formación de un nuevo concepto de ciudadanía y convivencia, mediante el desarrollo sistemático de prácticas políticas que van marcando nuevos criterios para dar personalidad política a los futuros ciudadanos. Ha sido un proceso no exento de dificultades: el paso de una convivencia regulada por los tradicionales reglamentos escolares a una convivencia escolar estructurada en torno a los manuales de convivencia, así como lo que significa la construcción de prácticas participativas, no es un reto nada fácil (Borrero, 1997). Este proceso, sin embargo, marcha a pasos diferenciados, es decir, no es posible establecer un parámetro que consulte a todas las instituciones, dado que cada una de ellas presenta particularidades que en ocasiones retrasan el proceso o, en el mejor de los casos, lo impulsan. Los docentes, así mismo, comparten el criterio de que la deconstrucción de los viejos conceptos de autoridad, control y disciplina, si bien resulta difícil y complicado, se ha traducido en una nueva forma de vivir la experiencia educativa, generando no solo una nueva y más cálida relación entre docentes y estudiantes, sino que también ha hecho visible un compromiso más claro y sólido de los estudiantes con su formación y con la institución.

De igual manera, en estas primeras etapas de desarrollo del gobierno escolar fue característico el hecho de que la misión de implementar lo concerniente al gobierno escolar, se considerase una responsabilidad de los docentes propios del ámbito de las ciencias sociales.

De otro lado, también fue interesante observar cómo en las primeras etapas del proceso, las viejas prácticas políticas de la sociedad clientelista buscaron ingresar a la

escuela e institucionalizarse. También, observan que en sus primeras manifestaciones la conformación del gobierno escolar estuvo fuertemente influenciada por las directivas y algunos sectores del profesorado: la carencia de antecedentes, la ausencia de la experiencia en los niños y los jóvenes, el temor que suscitaba la participación de los estudiantes y los padres dentro del manejo de las decisiones de la institución, el supuesto debilitamiento de la autoridad del rector, entre otros asuntos, hizo que durante estas primeras experiencias fuese visible el manejo directivo y docente de las decisiones estudiantiles. También era notoria la actividad de algunos directivos y docentes a favor de algunos estudiantes, especialmente, de aquellos que tenían buenos antecedentes académicos y disciplinarios.

Del mismo modo, se creaba una imagen distorsionada sobre la presencia de algunos estudiantes en el seno del gobierno escolar, suponiendo que su acción era más destructiva que constructiva. Detrás de ello, estaba sin duda, el hecho de que las nuevas condiciones de participación planteaban una nueva forma de equilibrio de las relaciones de poder y de manejo de los asuntos de las instituciones escolares, dado que la aparición de los nuevos actores sociales implicaba la presencia y la manifestación de intereses que, durante mucho tiempo, la escuela invisibilizó o ignoró; así mismo, las condiciones de diálogo y relación entre ellos tampoco estaban claras.

Por tanto, Cifuentes (2014) afirma que:

el gobierno escolar es la forma de vivenciar los procesos de democracia en la escuela por parte de los agentes educativos, enseñados por los padres de familia en cada hogar, implementados por el docente en el aula, vividos con los compañeros y aprobados en el manual de convivencia escolar. Una vez terminados sus estudios, los estudiantes se enfrentan a la realidad democrática de la sociedad y de acuerdo con sus bases educativas recibidas, podrán elegir o ser elegidos de manera democrática, es decir, que lo enseñado en la casa y vivido en la escuela, se proyecta a la sociedad, que se espera sea para el beneficio común de las personas y progreso de los pueblos” (p. 1).

A continuación, se describen los principales órganos colegiados que comprenden los diversos órganos que componen el gobierno escolar, acorde con la Ley 115 de 1994 y Decreto reglamentario 1860 del mismo año.

Características de cada uno de los órganos

Consejo Directivo acorde con la Ley 115 de 1994 y Decreto 1860:

El Consejo Directivo de los establecimientos educativos estatales, estará integrado por: el Rector, quien lo presidirá y convocará ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuando lo considere conveniente; dos representantes del personal docente, elegidos por mayoría de los votantes en una asamblea de docentes; dos representantes de los padres de familia, elegidos por la Junta Directiva de la Asociación de Padres de Familia; un representante de los estudiantes, elegido por el Consejo de Estudiantes, entre los alumnos que se encuentren cursando el último grado de educación ofrecido por la Institución; un representante de los exalumnos, elegido por el Consejo Directivo, de ternas presentadas por las organizaciones que aglutinen la mayoría de ellos o, en su defecto, por quien haya ejercido en el año inmediatamente anterior el cargo de representante de los estudiantes; un representante de los sectores productivos organizados en el ámbito local o subsidiariamente de las entidades que auspicien o patrocinen el funcionamiento del establecimiento educativo, escogido por el Consejo Directivo, de candidatos propuestos por las respectivas organizaciones.

Consejo Académico:

De acuerdo con el artículo 24 de la Ley general de Educación, el Consejo académico está integrado por el Rector quien lo preside, los directivos docentes y un docente por cada área definida en el plan de estudios.

Cumplirá las siguientes funciones: servir de órgano consultor del Consejo Directivo en la revisión de la propuesta del proyecto educativo institucional; estudiar el currículo y propiciar su continuo mejoramiento, introduciendo las modificaciones y ajustes, de

acuerdo con el procedimiento previsto en el presente Decreto; organizar el plan de estudios y orientar su ejecución; participar en la evaluación institucional anual; integrar los consejos de docentes para la evaluación periódica del rendimiento de los educandos y para la promoción, asignarles sus funciones y supervisar el proceso general de evaluación; recibir y decidir los reclamos de los alumnos sobre la evaluación educativa, y las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional.

Personero de los estudiantes:

Acorde con el artículo 28 del Decreto reglamentario 1860, en todos los establecimientos educativos, el personero de los estudiantes será un alumno que curse el último grado, que ofrezca la institución, encargado de promover el ejercicio de los deberes y derechos de los estudiantes consagrados en la Constitución Política, las leyes, los reglamentos y el manual de convivencia.

El personero tendrá las siguientes funciones: promover el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes, para lo cual podrá utilizar los medios de comunicación interna del establecimiento, pedir la colaboración del consejo de estudiantes, organizar foros u otras formas de deliberación; recibir y evaluar las quejas y reclamos que presenten los educandos sobre lesiones a sus derechos y las que formule cualquier persona de la comunidad sobre el incumplimiento de las obligaciones de los alumnos; presentar ante el rector o el Director Administrativo, según sus competencias, las solicitudes de oficio o a petición de parte que considere necesarias para proteger los derechos de los estudiantes y facilitar el cumplimiento de sus deberes; y cuando lo considere necesario, apelar ante el Consejo Directivo o el organismo que haga sus veces, las decisiones del rector respecto a las peticiones presentadas por su intermedio.

El personero de los estudiantes será elegido dentro de los treinta días calendario siguientes al de la iniciación de clases de un período lectivo anual. Para tal efecto, el rector convocará a todos los estudiantes matriculados con el fin de elegirlo por el sistema de mayoría simple y mediante voto secreto. El ejercicio del cargo de personero de los estudiantes es incompatible con el de representante de los estudiantes ante el Consejo Directivo.

Consejo de estudiantes:

En el artículo 29 del Decreto 1860, establece el Consejo de Estudiantes como máximo órgano colegiado que asegura y garantiza el continuo ejercicio de la participación por parte de los educandos. Estará integrado por un vocero de cada uno de los grados ofrecidos por el establecimiento o establecimientos que comparten un mismo Consejo Directivo.

El Consejo Directivo deberá convocar en una fecha dentro de las cuatro primeras semanas del calendario académico, sendas asambleas integradas por los alumnos que cursen cada grado, con el fin de que elijan de su seno mediante votación secreta, un vocero estudiantil para el año lectivo en curso. Los alumnos del nivel preescolar y de los tres primeros grados del ciclo de primaria, serán convocados a una asamblea conjunta para elegir un vocero único entre los estudiantes que cursan el tercer grado.

Corresponde al Consejo de Estudiantes: darse su propia organización interna; elegir el representante de los estudiantes ante el Consejo Directivo del establecimiento y asesorarlo en el cumplimiento de su representación; invitar a sus deliberaciones a aquellos estudiantes que presenten iniciativas sobre el desarrollo de la vida estudiantil, y las demás actividades afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el manual de convivencia.

Asociación de padres de familia:

El artículo 30 del Decreto 1860, menciona que el Consejo Directivo de todo establecimiento educativo promoverá la constitución de una asociación de padres de familia, para lo cual podrá citar a una asamblea constitutiva, suministrar espacio o ayuda a la secretaría, contribuir en el recaudo de cuotas de sostenimiento, apoyar iniciativas existentes.

Así mismo, en el artículo 31 se declara al consejo de padres de familia, como órgano de la asociación de padres de familia, como medio para asegurar la continua participación de los padres y acudientes en el proceso pedagógico del establecimiento. Podrá estar integrado por los voceros de los padres de los alumnos que cursan cada uno de los diferentes grados que ofrece la institución, o por cualquier otro esquema definido en el seno de la asociación.

La junta directiva de la asociación de padres de familia convocará dentro de los primeros treinta días calendario siguientes al de la iniciación de clases del período lectivo anual, a sendas asambleas de los padres de familia de los alumnos de cada grado, en las cuales se elegirá para el correspondiente año lectivo a uno de ellos como su vocero. La elección se efectuará por mayoría de votos de los miembros presentes, después de transcurrida la primera hora de iniciada la asamblea.

Contralor estudiantil:

En el año 2017 se implementa la elección del contralor Estudiantil, basado en una orden emitida por la Asamblea del Departamento de Córdoba, la cual, en uso de sus atribuciones constitucionales, legales y en especial las conferidas por el Artículo 300 de la Constitución Política de Colombia, ordena la creación de la Contraloría escolar en cada una de las Instituciones educativas oficiales del Departamento de Córdoba, ordenanza número 15 del 22 de agosto de 2016.

Dentro de sus funciones están: propiciar acciones concretas y permanentes, de control social a la gestión de las instituciones educativas; promover la rendición de cuentas en las Instituciones Educativas; velar por el correcto funcionamiento de las inversiones que se realicen mediante los fondos de servicios educativos, restaurante escolar, tienda escolar y su entorno tengan resultados satisfactorios frente a sus necesidades establecidas; ejercer el control social a los procesos de contratación que realice la institución educativa; canalizar las inquietudes que tenga la comunidad educativa, sobre deficiencias o irregularidades en la ejecución del presupuesto o el manejo de los bienes de las Instituciones Educativas; formular recomendaciones o acciones de mejoramiento al Rector y al Consejo Directivo, sobre el manejo del presupuesto y la utilización de los bienes; poner en conocimiento del organismo de control competente, las denuncias que tengan mérito, con el fin de que se apliquen los procedimientos de investigaciones y sanción que resulten procedentes; comunicar a la comunidad educativa, los resultados de la gestión realizada durante el periodo; conocer y divulgar entre los estudiantes el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el manual de convivencia, el presupuesto y el plan de compras de la Institución; velar por el cuidado del medio ambiente; incentivar la cultura de respeto por la hacienda pública y el control fiscal social en la institución educativa; coadyuvar a la Contraloría Departamental de Córdoba en los procesos de capacitación sobre participación ciudadana al interior de la institución educativa, proponiendo el temario y el cronograma, coordinando su aprobación por parte de las directivas escolares y la Contraloría Departamental de Córdoba; propender por la creación de una veeduría ciudadana escolar que apoye el sistema de control fiscal social escolar que se implementa; vincular a los estudiantes de la institución educativa en el desarrollo de las funciones atribuidas a las Contralorías Escolares, sobre control social fiscal.

De esta manera, las Contralorías escolares tienen como finalidad promover la democratización de la administración pública y la participación ciudadana en el

control social fiscal y veedoras del buen uso de los bienes y recursos públicos de la institución educativa a la cual pertenece, además de ser el mecanismo de promoción y fortalecimiento del control social en la gestión educativa y espacio de participación de los estudiantes, para fomentar la transparencia en el manejo de los recursos públicos, velar porque los programas y proyectos públicos como los Fondos de Servicio Educativo, Restaurantes Escolares, tienda escolar, proyectos ambientales y recreativos, obras de infraestructura en la respectiva institución educativa y de su entorno cumplan con el objetivo propuesto. La duración será por periodo de un año.

Comités de convivencia:

Todas las instituciones educativas y centros educativos oficiales y no oficiales del país, deberán conformar, como parte de su estructura, el Comité Escolar de Convivencia, encargado de apoyar la labor de promoción y seguimiento a la convivencia escolar, a la educación para el ejercicio de los Derechos Humanos, sexuales y reproductivos, así como del desarrollo y aplicación del manual de convivencia y de la prevención y mitigación de la violencia escolar. El respectivo Consejo Directivo de las referidas instituciones y centros educativos, dispondrá de un plazo no mayor a seis (6) meses, contados a partir de la publicación del presente Decreto, para conformar el Comité Escolar de Convivencia y elaborar su reglamento, el cual deberá hacer parte integral del Manual de Convivencia.

El Sistema de Convivencia Escolar lo constituyen los acuerdos adoptados por la comunidad educativa en el marco de las disposiciones establecidas por la Ley 1620 y el Decreto 1965 de 2013, para contribuir, a través del proceso educativo, a la formación de ciudadanos activos que aporten a la construcción de una sociedad democrática, pluralista e intercultural en concordancia con el mandato constitucional y la Ley 115 de 1994.

Son objetivos del Sistema de Convivencia Escolar: fomentar, fortalecer y articular acciones para la convivencia escolar, la construcción de ciudadanía y la educación para el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos de los niños, niñas y adolescentes de los niveles educativos de preescolar, básica y media; garantizar la protección integral de los niños, niñas y adolescentes en los espacios educativos, a través de la puesta en marcha y el seguimiento de la ruta de atención integral para la convivencia escolar; fomentar y fortalecer la educación en y para la paz, las competencias ciudadanas, el desarrollo de la identidad, la participación, la responsabilidad democrática, la valoración de las diferencias y el cumplimiento de la ley, para la formación de sujetos activos de derechos; promover el desarrollo de estrategias, programas y actividades para que a nivel de la institución se fortalezcan la ciudadanía activa y la convivencia pacífica, la promoción de derechos y estilos de vida saludable, la prevención, detección, atención y seguimiento de los casos de violencia escolar, acoso escolar o vulneración de derechos sexuales y reproductivos e incidir en la prevención y mitigación de los mismos, en la reducción del embarazo precoz de adolescentes y en el mejoramiento del clima escolar.

Entre otros objetivos están, fomentar mecanismos de prevención, protección, detección temprana y denuncia de todas aquellas conductas que atentan contra la convivencia escolar, la ciudadanía y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos de los estudiantes de preescolar, básica y media, particularmente, las relacionadas con acoso escolar y violencia escolar, incluido el que se pueda generar a través del uso de la internet, según se defina en la ruta de atención integral para la convivencia escolar; identificar y fomentar mecanismos y estrategias de mitigación de todas aquellas situaciones y conductas generadoras de situaciones de violencia escolar; orientar estrategias y programas de comunicación para la movilización social, relacionadas con la convivencia escolar, la construcción de ciudadanía y la promoción de los derechos humanos, sexuales y reproductivos; contribuir a la prevención del

embarazo en la adolescencia y a la reducción de enfermedades de transmisión sexual; identificar y fomentar mecanismos y estrategias de mitigación de todas aquellas situaciones y conductas generadoras de situaciones de violencia escolar.

De todas las sesiones que adelante el Comité Escolar de Convivencia, se deberá elaborar un acta, la cual deberá contener como mínimo los requisitos establecidos en el artículo 10 del presente Decreto. Parágrafo. El Comité Escolar de Convivencia deberá garantizar el derecho a la intimidad y a la confidencialidad de los datos personales que sean tratados en el marco de las actuaciones que este adelante, conforme a lo dispuesto en la Constitución Política, los tratados internacionales, en la Ley 1098 de 2006, en la Ley Estatutaria 1581 de 2012, en el Decreto 1377 de 2013 y demás normas aplicables a la materia.

En fin, el Comité Escolar de Convivencia es el encargado de apoyar las funciones de promoción y seguimiento, la convivencia escolar, a la educación para el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos, y desarrolla y aplica lo establecido en este manual de convivencia y las pautas sobre la prevención y mitigación de la violencia escolar. Se reconoce como la instancia competente para analizar y plantear soluciones a los problemas de convivencia que se presenten en la Institución. No tendrá competencia decisoria, desde la perspectiva sancionatoria, en asuntos relacionados con el manejo de conflictos entre los diferentes estamentos de la Institución.

Liderazgo en educación

Respecto al liderazgo en educación, un texto que emite la Unesco elaborado por Rojas & Gaspar (2006), mencionan que el liderazgo ayuda a los directivos y miembros de una comunidad educativa a crear una mirada propia sobre el aprendizaje en la escuela a partir de una gestión impecable y fundada en alianzas significativas. Eso constituye una escuela de calidad en la cual los factores son elementos importantes por

considerar, pero no son determinantes ni obstáculos ineludibles para los alumnos en su proceso de adquisición de los aprendizajes. Al respecto, la palabra liderazgo no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead”. El verbo “to lead” se refiere a la capacidad de conducir hombres. Conducirlos a las batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia. De allí, la cercanía o familiaridad del término con otros como “héroe” o “rey”. Por lo tanto, se puede señalar lo siguiente: líder > conductor liderazgo > conducción. Ya actualmente viene a ser el arte de la conducción de seres humanos, y que contribuye a alcanzar unos objetivos y metas.

Por tanto, los líderes en su discurso poseen dos rasgos de acuerdo con lo expuesto por el autor: la conexión genuina con el dolor o la frustración de una comunidad, y la elaboración de una interpretación que explica y da sentido a esos dos sentimientos negativos; se identifica con las necesidades, sentimientos de los otros, de la desesperanza, miedos, angustias y deseos a futuro. Por ello, los impulsa a alcanzar lo que no se tiene, mediante la fuerza o la sutileza; mediante lo cual impulsa y motiva a las masas a seguirlo con muchas emociones compartidas, prometiendo gozo, alegría, euforia, aquí y en el futuro. Históricamente, algunos líderes han puesto en riesgo su vida y su integridad física prometiendo un mundo nuevo, situaciones nuevas y grandes logros. A ellos los hemos llamado mártires, libertadores, santos, entre otros.

Estos son algunos de los estilos de liderazgo o tipos de liderazgo más populares, no solo en la teoría del liderazgo, sino también en la práctica en las empresas de hoy.

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas, que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y

objetivos. También, se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, asimismo, en la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional.

Por otra parte, para López (2011), el liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión, dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al bien del hombre; asimismo, los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales.

En el mismo orden de ideas, de acuerdo con Chiavenato (2009), el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. Sin embargo, el liderazgo no solamente se enmarca por ciertas pautas, sino se tiene que tomar en cuenta, a los potenciales, recursos de los seres humanos que trabajan en la empresa y desarrolla a los mismos.

En palabras de Fischam (2012), el liderazgo es la influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas, de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos. Por otra parte, es la influencia que ejerce algún superior dentro de la organización sobre algunos subordinados exigiéndoles o sancionándoles con base en su trabajo y esfuerzo aplicado.

Atendiendo lo expresado por los autores López (2011), Chiavenato (2009) &

Fischam (2012), coinciden que el liderazgo es el proceso de influir en las personas para que contribuyan voluntariamente al cumplimiento de las metas dentro de las organizaciones productivas de La Guajira colombiana.

Por otra parte, el liderazgo se puede concebir como continuo, ya que debe tomar en cuenta las potencialidades de los recursos humanos a su cargo, para desarrollar en ellos su autoestima, las capacidades intelectuales y personales, para lograr un cambio positivo en los mismos. Un líder es la persona que logra inspirar la admiración, el respeto y la lealtad de sus seguidores, obteniendo metas y grandes logros.

Por consiguiente, se fija posición con Chiavenato (2009) ya que claramente deja ver que el liderazgo es la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son líderes, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Cabe destacar que, en las organizaciones productivas de La Guajira colombiana, el liderazgo se ve encabezado por el gerente, quien es el líder de su equipo de trabajo; de modo que, para que los empleados y el resto del personal lo vean como buen líder, este debe ser flexible, con un trato basado en el respeto hacia su equipo, así como reconocer sus derechos y valorarlos, sin dejar de demostrarles una imagen segura y con convicción en su posición, para poder influir en los propósitos para el beneficio de todos.

También, dentro de estas organizaciones productivas, los empleados ejercen su liderazgo dentro de los diferentes departamentos, tomando en cuenta las características personales de cada uno y su autonomía individual, debe aportar voluntad, por tratarse

del manejo de cambios alineados al personal a su cargo con sus órdenes y comunicados, impulsándolos a vencer obstáculos y a lograr los objetivos.

E. Características del liderazgo



En relación con las características del liderazgo, según Daft (2006), una de las que más resalta es que él mismo es recíproco. En la mayoría de las organizaciones, los superiores influyen a los subordinados; pero, los subordinados también a los superiores.

De esta forma, Madrigal (2010) indica que el liderazgo se puede caracterizar desde tres fundamentos que sustentan el perfil y la acción gerencial moderna, así como la función del líder. Desde la perspectiva de la ciencia política, se plantea la idea de la acción gerencial como un acto de gobierno y como un ejercicio del poder; desde la perspectiva filosófica, emplea la necesidad de la dirección autoritaria y de los valores que la acompañan; y, finalmente, desde la perspectiva social, el hombre es un ser social, que requiere tener un sentido de participación en su propio destino.

Por otra parte, Comorera *et al.* (2009) expresan que las características del liderazgo vienen atadas con las condiciones observadas en los dirigentes, y las mismas

se asientan en el estudio de varios elementos, como lo son: sentido de la misión, confianza en sí mismo, aprender continuamente, irradiar energía positiva, vocación para servir, conocimiento de los demás, ver su vida como una aventura, sinérgico y vida equilibrada.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se da como la operación particular encaminada, que, al tratar de conseguir objetivos compartidos, no coloca en riesgo la colaboración y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. Al respecto, Mosley (2007) hace mención que el trabajo en equipo debe estar inmerso dentro de los procesos gerenciales por cuanto esta se fundamenta en realizar actividades en cooperación con cierto número de personas donde se experimenta el mayor éxito posible, para el logro y alcance de las metas, es decir, es desarrollar las tareas en conjunto donde se pone en práctica los conocimientos necesarios para lograr la meta establecida.

Igualmente, para Fried (2013), el trabajo en equipo es una expresión utilizada con frecuencia dentro del ámbito empresarial; para algunos, constituye una forma de trabajo estimulante como satisfactorio; mientras, para otros, es una pérdida de tiempo o una forma de trabajo en la que una o dos personas hacen lo que les tocaría hacer a los integrantes del equipo, generando en muchas ocasiones desavenencias, descontentos y malestares entre los miembros de la organización. Según este autor, hay varios elementos que intervienen esto.

Por otra parte, Martín (2008) considera que el trabajo en equipo es la integración de las funciones que desarrollan diferentes técnicas a través de un evento proyectado, el cual debe poseer objetivos concretos, es decir, son los objetivos comunes generados desde la perspectiva de cada uno de los integrantes ejecutados por medio de la planificación sensata y racional de las actividades, es permitir determinar las funciones

de cada miembro.

Al momento de confrontar a los autores Mosley (2007), Fried (2013) y Martín (2008), tienen similitud al señalar que el trabajo en equipo puede pensarse como la consecuencia de la actividad de un conjunto de personas que actúan como un método, tienen un objetivo frecuente y la responsabilidad sobre el resultado. Ahora bien, luego de analizar lo anteriormente expuesto por el autor, el trabajo en equipo parte del compromiso de cada uno de los miembros del grupo para contribuir con su esfuerzo y en la medida que les corresponde a impulsar consecución de los objetivos comunes.

Comunicación

De acuerdo con los postulados de Chiavenato (2009), hace referencia que la comunicación es un proceso de recepción y transmisión de información, en el cual el contenido es traducido por la persona para así tomar la decisión más acertada, por cuanto por medio de ello se puede llegar a generar control en las conductas organizacionales, con la finalidad de orientar el logro de las metas para así mantener la cooperación en el trabajo.

De igual manera, Lussier & Achúa (2008) exponen que la comunicación consiste en el proceso de transmitir información y significado. El verdadero intercambio ocurre solo cuando todas las partes que están involucradas en el proceso entienden el recado, desde el mismo punto de vista. Las organizaciones contratarán individuos que sean hábiles para comunicarse y, además, ofrecen programas para mejorar estas destrezas.

Igualmente, Robbins (2009) afirma que la comunicación es la transmisión de significados entre sus miembros, es de decir, es saber codificar el mensaje que se ha dicho, por lo tanto, toda persona no posee la misma perspectiva, es por ello que al momento de plantearse la misma se debe tener en cuenta varios aspectos que pueden

reincidir a que no se efectúe de modo apropiado.

Autocontrol

Es la capacidad que tienen los seres humanos de no dejarse llevar por los sentimientos del momento, es saber reconocer qué es pasajero en una crisis y qué perdura; también, en manejar las emociones, los impulsos, de modo que faciliten la tarea de resolverla en vez de dificultarla: ser escrupuloso y demorar la gratificación en pro de los objetivos; recobrarse bien de las tensiones emocionales.

Por su parte, para Cerini (2006) es la capacidad de lograr ser dueño de sí mismo. Es necesario aprender a tomar conciencia, que es fundamental para sí mismo y actuar como persona. Asimismo, en palabras de Ortsr (2009), es la capacidad de inhibir respuestas, pensamientos y emociones que puedan generar posteriores prejuicios.

En tanto para Goleman (2010), es el manejo de emociones y de impulsos perjudiciales. Las personas con esta aptitud manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras, se mantienen compuestas, positivas e imperturbables, aun en momentos difíciles piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.

Estilos de liderazgos

Definiendo los tipos de Líder

Autocrático	Es el líder que ejerce el poder de manera unilateral, sólo el toma las decisiones y ordena a los subordinados o allegados lo que deben hacer. La interacción que se da entre ellos es yo mando o impongo y tú obedeces. Lo que dice se hace
Democrático	Este tipo, es aquel que comparte el poder con sus subordinados o allegados y les permite participar en la toma de decisiones, convirtiéndose en el coordinador de los esfuerzos del grupo. La interacción entre él y sus subordinados es yo sugiero y tú aceptas si te convences. La tónica es la misma que la anterior. Lo que dice se hace , pero la forma como lo hace es diferente, se comunica, y convence a través de la persuasión.
Laissez Faire	Este líder deja hacer a los demás lo que ellos quieran, su posición en la toma de decisiones es pasiva, generalmente deja al grupo decidir y actuar como mejor les parezca. Aunque no parece un líder más que de nombre, algunas veces da buenos resultados con grupos muy "maduros" o cuando no domina aspectos en los que sus subordinados son expertos, y reconoce en ellos mayor aptitud y conocimientos para la toma de decisiones acertadas.
Ad-Hocrático	Este líder puede tomar cualesquiera de las posturas anteriores, dependiendo de la situación, de la madurez del grupo y características de los subordinados, de su propia capacidad y aptitudes, de las características de la tareas y del tiempo disponible

Fuente: elaboración propia, con base en Moya (2004).

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes los unos con los otros dentro y fuera de la institución, cómo se ven a sí mismos y su posición, así como si son o no exitosos como líderes; de igual manera, todas las funciones administrativas que ejercen tanto los empleados como el gerente se ven implícitas por el estilo de liderazgo que ejerce.

Esta vez, en palabras de Acosta (2011), se refieren a las maneras de asumir el liderazgo por parte de los líderes, cómo manejan al grupo para lograr las metas

planteadas, entre las cuales se encuentran el liderazgo visionario, afiliativo, democrático, autocrático, entre otros, que contribuyen positivamente a lograr la resonancia en el clima emocional de una organización.

Por su lado, para Chiavenato (2009), los estilos de liderazgos son las formas actitudinales que evidencian la forma que posee un líder para influir y conducir al personal a su cargo, hacia el logro de metas u objetivos, determinando de esta forma una percepción específica por parte de sus conducidos la cual influye dentro de la interacción que estos mantienen en el ámbito laboral.

De la misma manera, para López (2011), se refieren a las actitudes que poseen los líderes para lograr las metas, trabajando con y mediante sus seguidores. Se han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores, por ello, los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto por Acosta (2011), Chiavenato (2009) & López (2011), se observa coincidencias en expresar que los estilos de liderazgo favorecen de manera positiva el comportamiento del líder, de allí que asuma una actitud positiva o negativa para el manejo del grupo, por ello debe poseer ciertas cualidades para mantener una interacción entre los miembros de cual está a cargo, para que pueda dirigir las actividades laborales de forma efectiva dentro de la institución donde labora.

A juicio del investigador, asume su posición con Acosta (2011), considerando que los estilos de liderazgos varían de acuerdo con las capacidades y necesidades de cada líder. El investigador opina que el líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos

institucionales, es por ello que deberá ser estratega, organizador y líder proactivo; para poder organizar, necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Líder autoritario

El líder autoritario o coercitivo suele resultar tan frecuente como inadecuado, exige que los subordinados acaten las órdenes incondicionalmente, sin explicaciones de ningún tipo, además, es un líder que no sabe delegar. Para Acosta (2011), este tipo de líder proporciona un *feedback* que se centra exclusivamente sobre los errores, parte de la base de que lo normal es hacer las cosas bien, y que solo debe ocuparse de censurar lo mal hecho, pero no enseña, se limita a amonestar.

En consecuencia, resulta claramente disonante, algunos líderes autoritarios logran éxitos aparentes en el corto plazo, pero dejan secuelas poco positivas para el futuro, por ello, es un tipo de liderazgo que alienta la disonancia, por lo que suele resultar el menos eficaz de todos. Por otra parte, Slocum (2009) explica que es aquel que ordena y espera el cumplimiento de lo asignado, que es firme y dogmático, ejerce la dirección mediante la habilidad de negar o dar recompensas y castigo. Se apoya en la autoridad formal, utilizándola en forma irracional, simplemente órdenes, concreta en sí mismo la fuerza y la facultad de tomar decisiones.

De igual manera, Agüera (2009) se refiere al liderazgo ejercido por una sola persona, que se basa en órdenes, las cuales tienen que ser acatadas por los subordinados; no hay ninguna motivación, solo la económica; se siente un clima de tensión basado en el castigo y no en la recompensa. Por ello, el líder autoritario solo ejerce tensión, no motivación para quienes están a su cargo.

Asimismo, se toma en cuenta las definiciones planteadas por los autores, Acosta

(2011) Slocum (2009) & Agüera (2009), coincidiendo en que el líder autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos, se caracteriza en dar órdenes, mas no explicaciones, solo le interesa que se cumpla lo que ha ordenado, logran éxitos en corto plazo pero presionando a sus subordinados y, lo primordial, no le interesa nada de los problemas que tengan los mismos.

Sin embargo, a pesar de las coincidencias, se fija la posición con Acosta (2011) quien plantea que el líder autocrático es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento; los criterios de evaluación utilizados por el líder, no son conocidos por el resto del grupo, y la comunicación es unidireccional: del líder al subordinado. En opinión del investigador, este liderazgo solo es ejercido por una sola persona, la cual solo toma en cuenta su propia opinión, se basa en órdenes sin motivar ni recompensar a quienes están a su cargo.

Líder democrático

Es el paradigma de ejercer el servicio con valores o principios de soberanía de cada individuo; es el liderazgo que se basa en principios duraderos; es el liderazgo participativo, creativo y que centra su accionar en la soberanía y libertad de la persona; promueve seres interdependientes, capaces de vivir relaciones con las personas, de reconocer el esfuerzo y servir a las otras personas.

Por su parte, para Acosta (2011) es aquel que se apoya en las opiniones del equipo, lo que a veces puede resultar inadecuado; se muestra realmente interesado en conocer los criterios y las inquietudes de sus colaboradores; más que como jefe, actúa como un miembro destacado del equipo; maneja bien los conflictos y sabe limar asperezas, para potenciar la armonía del equipo, pero no debe olvidar que en los asuntos

importantes la decisión es suya.

De igual manera, para Agüera (2009), es aquel liderazgo donde la toma de decisiones se comparte entre el líder y el grupo, las estrategias son debatidas y decididas por el grupo y son apoyadas por el líder. Cuando es obligatorio que el líder adopte una decisión, este explica sus razones a los miembros del grupo, el propio grupo esboza las tareas que seguirán y las técnicas para alcanzar los objetivos, el líder propone dos o más alternativas para que el grupo escoja, así, las tareas adquieren nuevas perspectivas.

La división de las actividades queda a criterio del grupo, y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo. Las ideas innovadoras y las propuestas de cambio, son bien recibidas. Un sentimiento de responsabilidad se desarrolla dentro del grupo. El líder busca ser un miembro más del grupo; en sus críticas y elogios, trata de ser objetivo y se limita a los hechos. La calidad y la productividad generalmente son elevadas.

Mientras que, para Slocun (2009), es aquel donde se invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, a pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades; además, los miembros del equipo se sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro; más que adaptarse, es esencial el trabajo en equipo y la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

En opinión de los autores Acosta (2011), Agüera (2009) & Slocun (2009), coinciden que es aquel que consulta a los que están a cargo de él, alienta su participación, poseen capacidad de motivar, de confrontar para crear un ambiente

favorable para el cambio en la institución. A través de su conducta o comportamiento, se desea modificar la conducta de otras personas, por lo tanto, toma en cuenta sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas.

Por ello, el investigador fija posición con lo planteado por Slocum (2011), puesto que explica que el líder democrático toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Además, los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras; por ello, cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir. A juicio del investigador, consulta en los subordinados las acciones y decisiones propuestas, alienta la participación, además, estimula a la gente a participar y a comprometerse en la toma de decisiones.

Líder visionario

El líder visionario vende eso, una visión de futuro; determina la meta que debe perseguir el grupo, pero no impone el camino para llegar a ella, el modo en que debe actuar cada persona. Por eso, deja el suficiente espacio libre a cada persona para ensayar, para experimentar. De hecho, la innovación está bien vista, y pueden asumir riesgos calculados porque hay libertad para intentarlo.

Así mismo, para Acosta (2011), este estilo de liderazgo se refiere a la imagen clara a futuro que debe tener el líder para alcanzar los objetivos propuestos. Cada persona conoce lo que se espera de ella como contribución al objetivo en común, esboza su visión ideal de la organización, conectando con los sentimientos y entrega de sus empleados; además, facilita que expliciten sus ilusiones, que manifiesten sus expectativas y de ir articulando esa visión.

Por otra parte, para Slocum (2009), el enfoque visionario se refiere al recordatorio frecuente del objetivo fundamental en las instituciones. El líder visionario ayuda a sintonizar con los objetivos comunes y da sentido a actividades de sus empleados que, de otro modo, quizás resultarían tediosas; además, se apoya fundamentalmente en las capacidades de conciencia de uno mismo, confianza, transparencia, empatía, inspiración, gestor del cambio.

Por otra parte, en la opinión de Agüera (2009), este estilo considera un verdadero líder a alguien que puede condensar los valores, esperanzas y necesidades de los seguidores en una visión, para luego fomentar y potenciar a los seguidores a alcanzar esa visión. Por ello, un líder visionario piensa en la mejora o el desarrollo, haciendo las mismas cosas, pero mejor, por ejemplo, una institución que llega a más personas, una empresa que gana más dinero.

Líder Afectivo

Se centra en las relaciones personales, valora a las personas y sus sentimientos. Por otro lado, busca establecer un clima laboral cálido, por ello, alienta la armonía y promueve en su equipo la resonancia, incluso la amistad, buscando establecer relaciones personales. Además, propicia el compartir tras la jornada laboral o los planes lúdicos compartidos de fin de semana.

En ese sentido, según Acosta (2011), el líder afectivo es aquel que va generando poco a poco lo que cabe calificar de capital emocional, al que se puede acudir cuando la ocasión lo requiere. Por ello, si el líder se apoya exclusivamente en el estilo afiliativo, está arriesgándose, porque la importancia del logro de tareas u objetivos pasa a un segundo plano, por detrás de los sentimientos.

La preocupación por llevarse bien con todo el mundo sacrifica, en demasiadas

ocasiones, la eficacia laboral, un exceso de afiliación o la ansiedad por conseguirla no mejoran el clima de la institución, sino que los empeoran. Además, el deseo de evitar enfrentamientos lleva a no afrontar problemas y conflictos.

Por su parte, para Goleman (2010), es aquel que se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica, gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. Por consiguiente, el estilo afectivo también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación, las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho, comparten ideas e inspiración.

Mientras que, para Slocum (2009), este estilo de liderazgo está basado en girar en torno a las personas quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos, desarrolla lazos afectivos entre gerentes y empleados, tratando enormemente que las relaciones de empatía, filiativas, prevalezcan para que la armonía reine dentro de la institución donde laboran.

Líder transformacional

En este estilo se ve al liderazgo de manera diferente. Considera un verdadero líder a alguien que puede condensar los valores, esperanzas y necesidades de los seguidores en una visión y, entonces, fomentar y potenciar a los seguidores a alcanzar esa visión. Un líder transaccional piensa en la mejora o el desarrollo, haciendo las mismas cosas, pero mejor: una organización que llega a más personas, una empresa que gana más dinero. Un líder transformacional piensa en cambiar el mundo, aunque solo sea en pequeña escala.

De acuerdo con Robbins (2009), el liderazgo transformacional es aquel en el cual

los líderes logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que, por ende, ejerzan un profundo efecto sobre ellos; es decir, es el atender cada una de las necesidades en el desarrollo individual de los seguidores, por medio de la utilización de la modificación de la conciencia que tienen de los temas o procesos llevados a cabo en la empresa.

De igual manera, Daft (2006) expone que el liderazgo transformacional se encuentra caracterizado por la capacidad de producción de cambios en los seguidores, así como de igual forma en la organización, donde los líderes son capaces de emprender cambios en la visión, la estrategia y la cultura de esta para propiciar innovaciones en sus quehaceres. Por lo que, el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía.

En otro orden de ideas, Mateo (2007) indica que el liderazgo transformacional se define como aquellas personas que lo ejercen, lo cual defiende que es necesario realizar una transformación en la empresa en un momento como el actual, donde se está en continuo cambio. Por eso, afirman que no solo es necesario adaptarse a los cambios para que la organización siga siendo competitiva, sino que de igual manera hay que adelantarse al cambio, es decir, provocarlo.

F. Bases legales

De acuerdo con el Decreto 1860 de 1994 (agosto 3) Diario Oficial No 41.473, del 5 de agosto de 1994 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia; se establece en el Artículo 17 el reglamento o manual de convivencia. De acuerdo con lo dispuesto en los artículos 73 y 87 de la Ley 115 de 1994, todos los establecimientos educativos deben tener como parte integrante del proyecto educativo institucional, un reglamento

o manual de convivencia. Este debe contener una definición de los derechos y deberes de los alumnos, y de sus relaciones con los demás estamentos de la comunidad educativa.

Así mismo, en el artículo 18 se define cómo debe estar constituida la comunidad educativa, según lo dispuesto en el artículo 6.º de la Ley 115 de 1994. Esta la constituyen las personas que tienen responsabilidades directas en la organización, desarrollo y evaluación del proyecto educativo institucional, que se ejecuta en un determinado establecimiento o institución educativa. Se compone de los siguientes estamentos: los estudiantes que se han matriculado, los padres y madres, acudientes o, en su defecto, los responsables de la educación de los alumnos matriculados, los docentes vinculados que laboren en la institución, los directivos docentes y administradores escolares que cumplen funciones directas en la prestación del servicio educativo, los egresados organizados para participar. Por tanto, todos los miembros de la comunidad educativa son competentes para participar en la dirección de las instituciones de educación y lo harán por medio de sus representantes en los órganos del gobierno escolar, usando los medios y procedimientos establecidos en el presente Decreto.

De esta manera, en el artículo 19 se establece la obligatoriedad del gobierno escolar. Donde todos los establecimientos educativos deberán organizar un gobierno para la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa, según lo dispone el artículo 142 de la Ley 115 de 1994. El gobierno escolar en las instituciones estatales se regirá por las normas establecidas en la Ley y en el presente Decreto. Las instituciones educativas privadas, comunitarias, cooperativas, solidarias o sin ánimo de lucro, establecerán en su reglamento, para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 68 de la Constitución Política y en armonía con lo dispuesto para ellas en los incisos 2.º y 3.º del artículo 142 de la Ley 115 de 1994, un gobierno

escolar integrado al menos por los órganos definidos en el presente Decreto y con funciones que podrán ser las aquí previstas, sin perjuicio de incluir otros que consideren necesarios de acuerdo con su proyecto educativo institucional. También, estas instituciones deberán acogerse a las fechas que, para el efecto de la organización del gobierno escolar, se establecen en este capítulo. En caso contrario, la licencia de funcionamiento quedará suspendida.

Así mismo, acorde con el artículo 20 del Decreto 1860 de 1994, se establecen los órganos del gobierno escolar en los establecimientos educativos estatales, el cual estará constituido por los siguientes órganos: el Consejo Directivo, como instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento; el Consejo Académico, como instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento; el Rector, como representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar.

Así, estos representantes de los órganos colegiados serán elegidos para períodos anuales, pero continuarán ejerciendo sus funciones hasta cuando sean reemplazados. En caso de vacancia, se elegirá su reemplazo para el resto del período.

G. Categorización

OBJETIVOS	CATEGORÍAS	PREGUNTAS	DIRIGIDAS A
Evaluar la operatividad del gobierno escolar para la optimización de la calidad educativa en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera.	Operatividad del gobierno escolar	Encuesta Anexo 2	Autoevaluación institucional Comunidad educativa
Reconocer la percepción que tienen los estudiantes, docentes y padres de	Percepción por parte de la comunidad educativa	Encuesta ANEXO 3	Comunidad Educativa

familia, del Gobierno Escolar.			
Caracterizar las apreciaciones de estudiantes y docentes frente a la aplicación del Manual de Convivencia en la Institución Educativa.	Aplicación Manual de Convivencia	Encuesta ANEXO 2.2.	Comunidad educativa
Identificar las políticas y planes de acción que posee el gobierno escolar en la Institución Educativa.	Liderazgo de los integrantes gobierno escolar	Entrevista sobre percepción y políticas del gobierno escolar (ANEXO 4)	Comunidad educativa

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

A. Naturaleza de la investigación: cualitativa descriptiva

La naturaleza de la presente investigación es de tipo cualitativo. Creswell (1998, pp. 15, 255) considera que la investigación cualitativa es un proceso interpretativo de indagación basado en distintas tradiciones metodológicas –la biografía, la fenomenología, la teoría fundamentada en los datos, la etnografía y el estudio de casos– que examina un problema humano o social. Quien investiga construye una imagen compleja y holística, analiza palabras, presenta detalladas perspectivas de los informantes y conduce el estudio en una situación natural (Vasilachis, 2006, pp. 24, 25).

La investigación cualitativa es, para Denzin y Lincoln (1994, p. 2), multimetódica, naturalista e interpretativa. Es decir, que las investigadoras e investigadores cualitativos indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan. La investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos –estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales– que describen los momentos habituales y problemáticos, y los significados en la vida de los individuos (Vasilachis, 2006, pp. 24, 25).

Tal como se puede advertir, es muy frecuente que se mencionen entre las peculiaridades de la investigación cualitativa, la de ser «naturalista», o abordar «situaciones naturales» o trabajar con datos «naturales» o recogidos en contextos también «naturales». Sin embargo, es necesario poner de relieve que aquí, el término «natural» no supone el empleo del modelo de las ciencias naturales, con sus presupuestos ontológicos y epistemológicos como vía de acceso al conocimiento de la

realidad social. A lo que ese vocablo alude es a la circunstancia de que la investigadora y el investigador cualitativos se aproximan a situaciones, acciones, procesos y acontecimientos reales, concretos, a interacciones espontáneas que, o bien son preexistentes, o bien, en parte tuvieron lugar, o bien se desarrollan durante su presencia en el campo y pueden continuar en su ausencia. Los investigadores observan, analizan esas situaciones, esos procesos, sucesos y/o sus consecuencias, esas acciones, y tratan de captarlos, tan completamente como les sea posible, en toda su complejidad y tal como realmente ocurren, intentando no controlarlos, no influir sobre ellos, no alterarlos, no modificarlos (Vasilachis, 2006, pp. 28-29).

La investigación cualitativa es interpretativa, inductiva, multimetódica y reflexiva. Emplea métodos de análisis y de explicación flexibles y sensibles al contexto social en el que los datos son producidos. Se centra en la práctica real, situada, y se basa en un proceso interactivo en el que intervienen el investigador y los participantes. Además, busca descubrir lo nuevo y desarrollar teorías fundamentadas empíricamente, y es su relación con la teoría, con su creación, con su ampliación, con su modificación y con su superación, lo que la hace relevante. Intenta comprender, hacer al caso individual, significativo en el contexto de la teoría. Provee nuevas perspectivas sobre lo que se conoce, describe, explica, elucida, construye y descubre (Vasilachis, 2006, pp. 28-29).

B. Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que la misma busca “obtener información acerca del estado actual de los fenómenos”. Según Ary *et al.* (2004), “con ello se pretende precisar la naturaleza de una situación tal como existe en el momento de estudio” (p. 308). El diseño de este estudio se considera como no experimental, transversal descriptivo. Según Morales *et al.* (2001). Dentro de este marco, la

investigación puede clasificarse como de carácter transversal, ya que es un periodo específico.

Adicionalmente puede decirse que “la investigación descriptiva la llevamos a cabo cuando queremos mostrar las características de un grupo, de un fenómeno o de un sector, a través de la observación y medición de sus elementos” (Ibáñez, Esgoscozabal, 2008, p. 6);

Así mismo, la orientación metodológica cualitativa no suele partir del planteamiento de un problema específico, sino de un área problemática más amplia en la cual puede haber muchos problemas entrelazados, que no se vislumbrarán hasta que no haya sido suficientemente avanzada la investigación (Mendoza, 2006, p. 131).

El enfoque cualitativo no tiene pretensiones de alta generalización de sus conclusiones, sino que, más bien, desea ofrecer resultados y sugerencias para instaurar cambios en una institución, en una empresa, en una escuela o en un grupo o comunidad particular; aunque, evidentemente, al comparar varias investigaciones, se irá logrando un nivel más alto de generalizaciones (Mendoza, 2006, p. 132).

La información será recogida en la forma más completa posible (detalles, matices y aspectos peculiares sobre lenguaje, vestidos, costumbres, rutinas, etc.) y el estudio será orientado ecológicamente... el hecho de que el investigador cualitativo no entra al estudio de campo con un problema completamente planteado o formulado, o con un grupo explícito de hipótesis por verificar, lo pone en la situación de no saber qué datos serán en fin de cuentas importantes y cuáles no lo serán (Mendoza, 2006, p. 134).

En conclusión, conviene señalar que, aunque la investigación cualitativa usa muchos tipos de información, la que más busca es aquella que mayor relación tenga y

más ayude a descubrir las estructuras significativas que dan razón de la conducta de los sujetos en estudio (Mendoza, 2006 p. 134).

C. Población y muestra

La población es la totalidad de individuos a estudiar, involucrados en la situación problemática a partir de los cuales se obtendrá la información necesaria. Chávez (2007) sostiene que la población “es el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados, está constituida por características o estratos que permiten distinguir los sujetos unos de otros” (p. p. 162).

Con el objeto de definir lo que significa una población, Chourio (2013) opina que es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Asimismo, De la Mora (2008) considera que la población es el universo sobre el cual se generarán los resultados de la investigación constituida por características o estratos que permitan distinguir los sujetos unos de otros.

En la actualidad, la población está constituida por 1277 estudiantes distribuidos en 37 grupos, atendidos por 45 docentes, y pertenecientes a los ciclos de preescolar, básica y media. La muestra estuvo constituida por la comunidad educativa de la Institución Enrique Olaya Herrera, cuyos integrantes hacen parte del gobierno escolar.

Muestra: 50 integrantes del gobierno escolar, distribuidos como aparece en la siguiente tabla.

Consejo Directivo	Consejo Académico	Comité Convivencia	Consejo Estudiantil	Consejo de Padres	Personero	Contralor	Total
8	9	7	9	15	1	1	50

D. Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Se realizaron encuestas de tipo cualitativas y algunas respuestas fueron analizadas desde el punto de vista cuantitativo, dirigida a los integrantes del gobierno escolar y entrevistas (ver anexo). Así, durante el desarrollo de la investigación resultó importante el proceso de obtención de la información, la cual permitió responder a las interrogantes de estudio y los objetivos definidos para tales efectos. Arias (2012) indica que las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información, resultando importante que los datos generados de esta sean válidos y confiables, debiendo ser caracterizados por su pertinencia y coherencia con el hecho de estudio. Es de mencionar y dejar claro que, si bien se utilizó este instrumento el mayor referente y peso por así decirlo, en el momento de la recolección de la información y del análisis correspondiente, recayó, en las encuestas realizadas.

Debido a lo antes señalado, para efectos de estudio, se empleó como técnica la fuente primaria, a través del uso de la entrevista y en segundo lugar la encuesta. Para Hurtado (2010), la técnica constituye el procedimiento utilizado para recolectar la información, entre ellos: la encuesta, la observación, entre otros. En este sentido, Méndez (2009) señala que la encuesta comprende un instrumento empleado para la observación, constituido por preguntas cuyas respuestas se tabulan según la opinión del encuestado, lo cual permitió el conocimiento y opiniones de los encuestados en relación con su objeto de investigación.

Es de importancia señalar que, para Nasser (2009), la técnica es el procedimiento o modo específico de conseguir datos o información. Con relación a la técnica de observación, el autor antes señalado indica que consiste en visualizar de manera

sistemática cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca de manera natural o socialmente.

Para elaborar la encuesta y la entrevista, para la recolección de información datos, se tomó en cuenta los objetivos planteados dentro del estudio. Para lograr esto, se realizó una matriz de categorización de objetivos, en los cuales se mostró una relación coherente tanto del objetivo general como de los específicos, así como de las categorías y dimensiones; para cada dimensión se diseñaron ítems o preguntas.

E. Validez y confiabilidad del instrumento

Al momento de realizar una investigación que involucre categorías y dimensiones con algún cuestionario, es importante establecer cómo lograr la validez y confiabilidad, las cuales dependen de las características del estudio, específicamente de la escala, así como el número de alternativo. En tal sentido, Arias (2012) afirma que la validez del cuestionario significa que los ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación, es decir, las interrogantes consultarán solo aquello que se pretende conocer o describir.

Por otra parte, Méndez (2009) considera que la confiabilidad es el grado en que una prueba mide, lo que una prueba mide o lo que se propone medir. En tal sentido, luego de elaborar el cuestionario, este debe validarse con características similares a la de la población determinada en la investigación, lo cual permite realizar los ajustes necesarios a cada reactivo con respecto a su lenguaje, redacción y formalismos que deben utilizarse.

Según señala el autor Landeau (2007), es el grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesan estudiar. De esa forma, para lograr esto, se diseñó un formato de validación, donde se le solicitó la colaboración a expertos, teniendo estos que colocar sus datos, se desglosaron aspectos de la investigación, como: título, objetivos, matriz de operacionalización, cuestionario, tabla de validación, y resultados de la evaluación.

F. Técnica de procesamiento y análisis de datos

Para la interpretación de los datos, se procedió a ubicar los resultados obtenidos en el mismo y analizarlos, con el propósito de darle sentido explicativo a estos, acorde con las categorías establecidas.

Según Tamayo y Tamayo (2012), el procesamiento de datos comprende la etapa, en la cual una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para tal fin, es necesario procesarlos, es decir, elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitió la emisión de conclusiones. En tal sentido, una vez recolectados los datos deben codificarse a través de símbolos o números tal y como los señalan Hernández *et al.* (2012), con la finalidad de poder resumir la información obtenida a fin de prepararla para el análisis.

De esa forma, prospectivamente, una vez codificados todos los ítems, se procedió a la construcción de la tabla de códigos donde se describió la ubicación de las categorías. Sin embargo, señalan Hernández *et al.* (2012), la existencia de programas computarizados de análisis estadísticos como un documento Excel (matriz) para luego trasladarlos a un archivo del programa de análisis.

Al respecto, la compilación de la información se sometió a un proceso de transformación de respuestas de opciones múltiples antes mencionadas a cuantitativas, asignándole un valor numérico creciente consecutivo que osciló de 1 a 5, siendo la máxima categoría “Siempre” representada por la expresión numérica de 5, mientras el menor valor a la opción “Nunca” con 1. Tamayo y Tamayo (2009) señalan que la codificación es el procedimiento técnico mediante el cual los datos son categorizados, siendo estos transformados a símbolos, ordinariamente numéricos para ser tabulados y contados.

En ese orden de ideas, una vez obtenidos los datos y transformados a valores numéricos las respuestas de los cuestionarios aplicados a las unidades informantes de la población estudiada, se efectuó el análisis descriptivo de la información, codificada para determinar el logro o no de los objetivos planteados en esta investigación, con el manejo de la estadística descriptiva, especificando el uso de las técnicas medias de tendencia central y variabilidad.

De acuerdo con lo expuesto, se procedió al análisis de datos. Según Ortiz y García (2006, p. 135) alegan que este proceso consiste en la manipulación de hechos como de números para obtener cierta información, mediante técnicas que permitirán al investigador tomar decisiones. Es por ello que, se realizó el respectivo análisis además de la discusión de los resultados y confrontarlos con los autores que apoyaron las categorías objeto de estudio.

G. Consideraciones éticas

Es oportuno discurrir los talantes éticos, que contiene la investigación enfocada en la intervención de individuos como objetos de estudio, por lo que envuelve el examen de los principios o juicios que un estudio debe desempeñar para que sea apreciada éticamente. Por lo que, están condicionadas de forma consciente a la reflexión

ejecutada por las personas. Sin embargo, puede ser realizado también por el grupo los miembros de la sociedad a la cual estos corresponden, separando el campo para la disputa de las sentencias y el debate ético. Así pues, para la presente investigación se deben tomar en cuenta implicaciones éticas como:

El investigador no manipuló la información recolectada. La data indicada en relación con el basamento teórico fue correctamente citada. Se tomaron en cuenta las recomendaciones que se realizaron a la investigación. Se admiraron y manejaron las normas metodológicas establecidas por la universidad para la cual se realiza la investigación. Los resultados fueron manifestados sin manipular la realidad observada, esta última se narró de manera fiel y exacta. Para el desarrollo, conclusiones y recomendaciones, se tomaron en cuenta las consideraciones éticas obligatorias y solicitadas para la producción de una investigación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente estudio, las categorías están referidas al gobierno escolar y consolidación de la calidad, las cuales han sido estructuradas en cuatro (4) dimensiones, las cuales fueron estructuradas en indicadores, que se detallan en el mapa de categorización: Operatividad del gobierno escolar, Percepción por parte de la comunidad educativa, Aplicación Manual de Convivencia, Liderazgo de los integrantes gobierno escolar. A continuación, se presenta el análisis e interpretación de resultados según categorías y su relación con los objetivos propuestos, mediante la aplicación de encuestas, se grafican los resultados, y las entrevistas ayudan a analizar la información:

A. Operatividad del gobierno escolar para la optimización de la calidad educativa en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera

Acorde con las encuestas cualitativas y entrevistas realizadas a los integrantes del gobierno escolar, se evidencia que: el consejo directivo como órgano principal que lidera los procesos administrativos, financieros, académicos, comunitarios y directivos de la Institución; tiene una agenda y un cronograma de trabajo para orientar los procesos de planeación, sin embargo, es poco el seguimiento que se le hace a las acciones institucionales y no se reúne con regularidad.

Por su parte, el consejo académico está conformado acorde con las normas establecidas en la Ley General de Educación, y cuenta con una planeación de trabajo atendiendo al enfoque pedagógico establecido. Sin embargo, solamente se reúne por periodos para determinar promociones de estudiantes; por lo que, se requiere realizar seguimiento a los procesos académicos y problemas de aprendizaje de los estudiantes.

Igualmente, la institución cuenta con un personero elegido democráticamente, que representa a todas y todos los estudiantes matriculados en la institución atendiendo a la normatividad establecida. Sin embargo, su operatividad durante el año escolar no se nota, falta liderazgo, hay poca comunicación con los compañeros estudiantes, y temor a realizar reclamos o presentar quejas ante los directivos.

Con respecto a la Asamblea de padres de familia, se reconoce la existencia de la asamblea de padres de familia, pero esta no se reúne periódicamente para deliberar sobre los temas de su competencia. Solo lo hace esporádicamente cuando el rector los convoca a realizar algunas actividades; dado que, acorde con el Decreto 1286 de 2015, menciona que se deben reunir mínimo dos veces al año o una vez cada período.

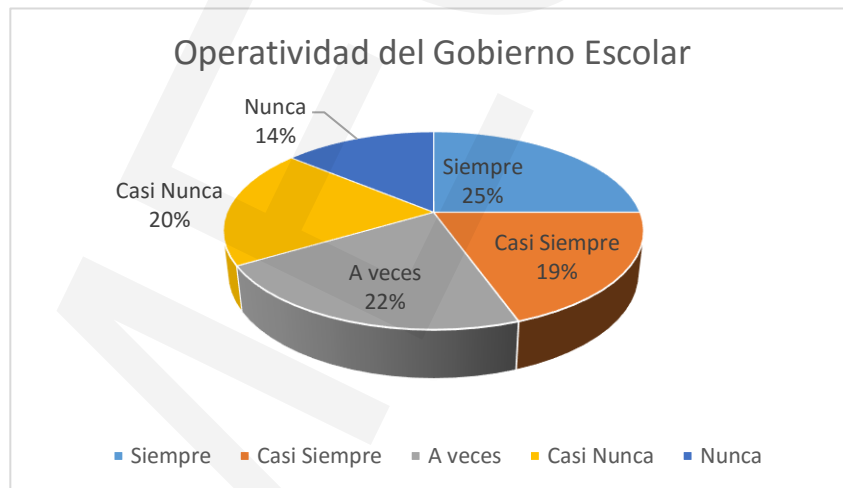
Así mismo, se organizó el comité de convivencia acorde con la Ley 1620, el cual tiene como función hacer un diagnóstico sobre acciones orientadas a la promoción de la convivencia escolar y a la prevención de los riesgos de ocurrencia de situaciones que afectan la convivencia escolar y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos en el contexto del establecimiento educativo, atendiendo a la normatividad establecida en la presente ley y en la Ley de infancia y adolescencia. Por tanto, el comité de convivencia está conformado, pero sus integrantes no se reúnen ni se toman las decisiones que son de su competencia.

Por su parte, el Consejo estudiantil es elegido democráticamente, pero sus integrantes no se reúnen ni realizan acciones de su competencia; convertido en una figura decorativa, es decir, poco funcional, sus acciones no evidencian la ejecución de un plan operativo. En gran medida, se cumple con las exigencias legales que demanda la Ley General de Educación, Ley 115 del 94 y su Decreto reglamentario 1860 del 1994 en su artículo 29, en la teoría; pero, en la praxis está muy lejos de ser una realidad en la Institución.

Esta situación es preocupante porque la escuela debe formar hombres y mujeres que participen en el desarrollo de la vida social, política y económica del país, capaces de asumir compromisos y responsabilidad social.

Con respecto a la encuesta desarrollada, se muestran a continuación los resultados de los indicadores obtenidos relacionados con el primer objetivo, el cual consiste en evaluar la operatividad del gobierno escolar para la optimización de la calidad educativa en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, los cuales se muestran en la figura 1.

Figura 1. Operatividad del Gobierno Escolar.



Fuente: elaboración propia.

En la figura 1, correspondiente a la operatividad del gobierno escolar, el 25 % de las personas encuestadas consideran que el consejo directivo, académico, el personero de los estudiantes y el consejo estudiantil, están organizados y funcionan de acuerdo con las normas vigentes, así, como la organización del gobierno escolar garantiza la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa en la dirección de la institución. Igualmente, consideran que la institución programa

actividades que permiten el ejercicio de los deberes y derechos de los padres de familia con relación a la educación de sus hijos.

De igual modo, perciben que la institución siempre aplica estrategias conducentes a la organización y funcionamiento del Consejo de Padres de familias y de la Asociación de padres de familia, de acuerdo con lo estipulado en el Decreto 1286 de 2005. Por otro lado, un 19 % consideraron que casi siempre; un 22 %, a veces; 20 %, casi nunca; y otro 14 %, nunca.

Estos resultados coinciden en su totalidad con el planteamiento de Dewey (1967), para quien el gobierno escolar se basa y se soporta en un sistema educativo de una democracia que se caracteriza por que sus centros de enseñanza mantienen un claro compromiso con promoción de actividades culturales y modalidades organizativas, que contribuyan a la formación de personas comprometidas con valores y modelos democráticos de sociedad.

En ese sentido, la educación se convierte es una modalidad de acción política en la medida en que obliga a la reflexión y valoración de dimensiones sociales, políticas, económicas y culturales en la sociedad.

B. Percepción del gobierno escolar por parte de la comunidad educativa

Se resalta a continuación los resultados del segundo objetivo relativo a Describir la percepción que tienen los estudiantes, docentes y padres de familia del Gobierno Escolar, cuyos resultados se muestran en la figura 2.

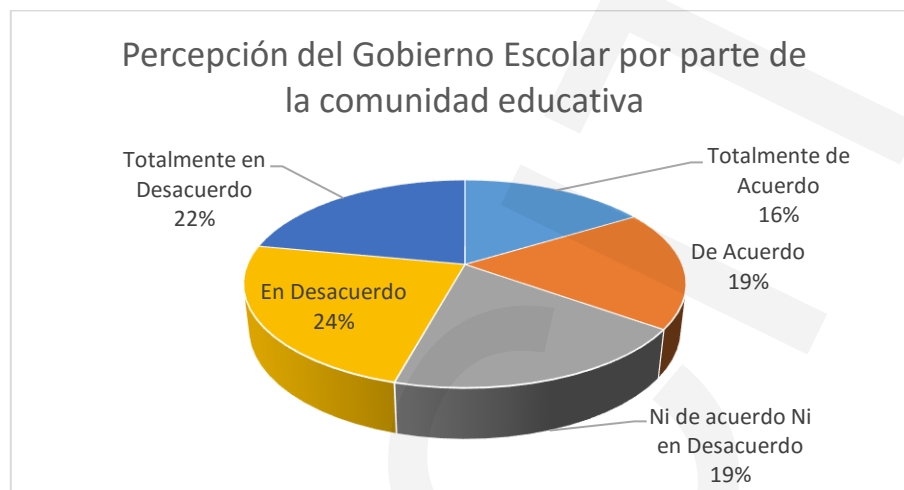


Figura 2. Percepción del Gobierno Escolar por parte de la comunidad educativa.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 2, correspondiente a la Percepción del Gobierno Escolar por parte de la comunidad educativa, el 16 % de las personas encuestadas pertenecientes a la comunidad escolar consideran que el consejo directivo, académico, el personero de los estudiantes y el consejo estudiantil, perciben que las decisiones tomadas por los diferentes órganos del gobierno escolar de la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, son de forma acertadas, en consenso y respaldadas por el resto del consejo. Por el contrario, el 24 % no están de acuerdo y otro 22 % están totalmente en desacuerdo con dicha percepción. Otro 19 % están de acuerdo y un 19 % ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Estos resultados coinciden en su totalidad con el planteamiento de Borrero (1997), para quien las Instituciones educativas buscan convertirse y llegar a ser el escenario idóneo que contribuya a la formación de un nuevo concepto de ciudadanía y convivencia, mediante el desarrollo sistemático de prácticas políticas que van marcando nuevos criterios para dar personalidad política a los futuros ciudadanos.

De allí, que es un proceso no exento de dificultades: el paso de una convivencia regulada por los tradicionales reglamentos escolares a una convivencia escolar estructurada en torno a los manuales de convivencia, así como lo que significa la construcción de prácticas participativas, no es un reto nada fácil.

C. Apreciaciones de estudiantes y docentes frente a la aplicación del manual de convivencia

Se muestran a continuación los resultados del tercer objetivo correspondiente a Caracterizar las apreciaciones de estudiantes y docentes frente a la aplicación del Manual de Convivencia en la Institución Educativa, los cuales se pueden observar en la figura 3.

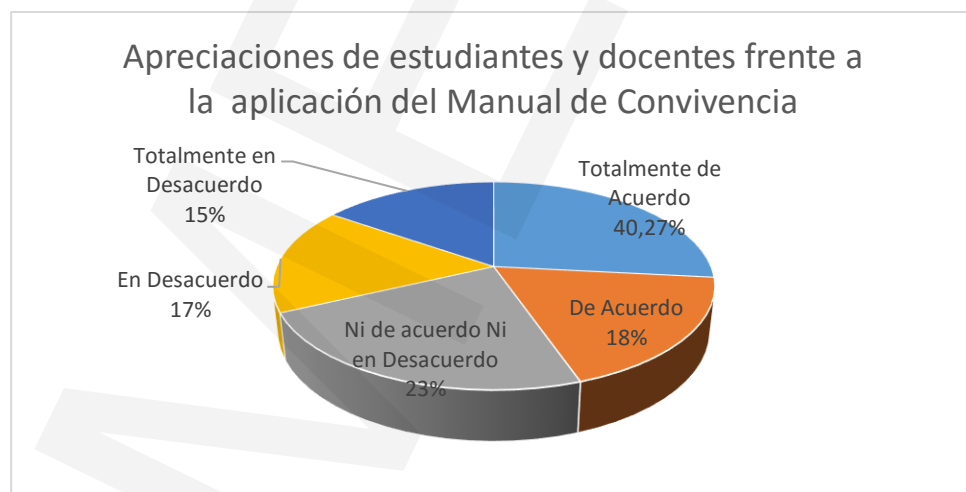


Figura 3. Apreciaciones de estudiantes y docentes frente a la aplicación del Manual de Convivencia

Fuente: elaboración propia.

En la figura 3, correspondiente a la Apreciaciones de estudiantes y docentes frente a la aplicación del Manual de Convivencia, el 40,27 % de las personas encuestadas, conformado por el consejo directivo, académico, el personero de los estudiantes y el consejo estudiantil, consideran que lo establecido en el manual de convivencia no sobrepasa o no contradice las normas legales vigentes, así, como dicho manual se regula por lo establecido en el Decreto 1860 de 1994 y garantiza el derecho al debido proceso. Por otro lado, un 18 % consideró que también estaban de acuerdo con dichas aseveraciones; un 23 % ni de acuerdo ni en desacuerdo; 17 %, en desacuerdo; y otro 15 %, en total desacuerdo con ello.

Además, la mayoría de los integrantes del gobierno escolar manifestaron que, en la elaboración del manual de convivencia, no se convocó a toda la comunidad, y solo participaron los docentes, desconociéndose a padres y madres de familia, y a estudiantes.

Sin embargo, se han llevado a cabo algunas acciones tendientes a mejorar la convivencia escolar y prevenir el matoneo escolar. Atendiendo a lo establecido en nuestra Constitución política y la Ley General de Educación (115 de 1994), desde la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, el objetivo de la educación es “contribuir a la formación de **ciudadanos activos** que aporten a la construcción de una sociedad democrática, participativa, pluralista e intercultural, en concordancia con el mandato constitucional”.

Teóricamente, está en concordancia con lo establecido en la Ley 1620 y el Decreto 1965 de 2013, que establece que el Sistema de Convivencia Escolar lo constituyen los acuerdos adoptados por la comunidad educativa en el marco de las disposiciones establecidas en dichas normas.

D. Políticas y planes de acción que posee el gobierno escolar

- Fomentar la educación como un patrimonio social y cultural del pueblo.
- Exigir a las autoridades gubernamentales el cumplimiento de sus responsabilidades con la educación para un mejor desarrollo.
- Verificar, controlar y evaluar la buena marcha de la educación que se ofrece.

Se muestran a continuación los resultados del cuarto objetivo correspondiente a Identificar las políticas y planes de acción que posee el gobierno escolar en la Institución Educativa, los cuales se pueden observar en la figura 4.

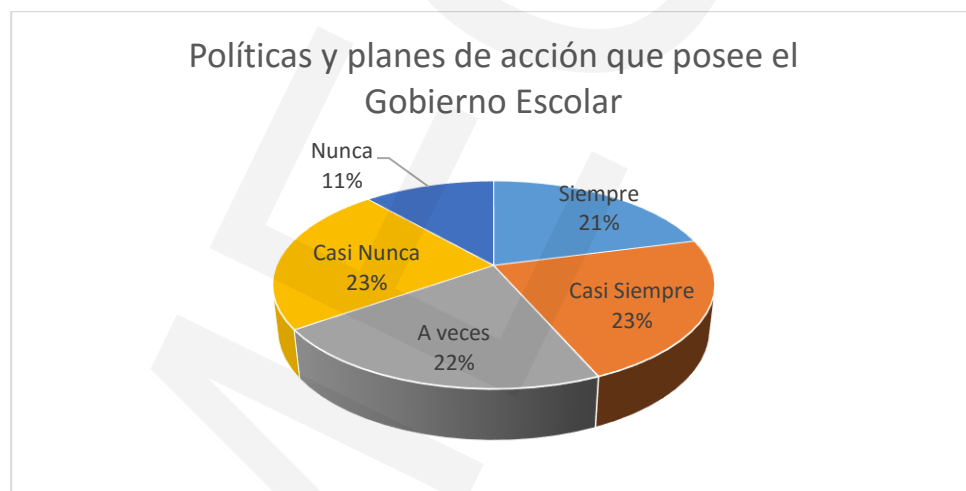


Figura 4. Políticas y planes de acción que posee el gobierno escolar.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 4, correspondiente a las políticas y planes de acción que posee el gobierno escolar, el 21 % de las personas encuestadas consideran que el Gobierno Escolar siempre dispone de un plan de trabajo dentro de la institución, que involucra a la comunidad educativa (padres, docentes y estudiantes), así como se de participación en la reflexión de sus derechos durante la formulación de los acuerdos en el Manual de Convivencia. Además, consideran que el Manual de Convivencia siempre contiene

procesos regulatorios previstos en el Reglamento a la Ley General de Educación. Por otro lado, otro 23 % consideró que casi siempre; un 22 %, a veces; 23 %, casi nunca; y otro 11 %, nunca.

Estos resultados coinciden con el planteamiento de Blase (1991) para quien el uso del poder formal e informal que ejercen los individuos y grupos, a fin de alcanzar sus metas en las organizaciones; ejerce influencia frente a otro, motivados para usar el poder y que puede ser relevante políticamente en cualquier situación dada. Generalmente, pueden ser relaciones constructivas o destructivas para la organización.

Para el proceso de análisis de las entrevistas, se realizó la matriz que se muestra a continuación (un resumen de todas las categorías):

Tabla 1. Matriz de categorías, de acuerdo a la entrevista.

Indicadores	Colores
Operatividad del gobierno escolar	❖
Percepción por parte de la comunidad educativa	❖
Liderazgo de los integrantes gobierno escolar	❖
Aplicación del manual de convivencia	❖

PÁGINA / HORA	INSCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN (INFERENCIAS, PREGUNTAS Y CONJETURAS)
	1. ¿Cuál es el tiempo que usted está vinculado con la Unidad Educativa ENRIQUE OLAYA HERRERA? R/ 4 años. 2. ¿Usted considera que la elección de los miembros del Gobierno Escolar se realizó en forma democrática? R/ Sí, porque se escogió a través de elección democrática de sus miembros.	La elección fue realizada acorde con la normatividad establecida en la Ley General de Educación y su Decreto reglamentario 1860 de 1994; lo cual permite la elección de los representantes de la comunidad de la Institución Enrique Olaya Herrera, elegir sus representantes del gobierno

8:50 a.m.	3. ¿Usted cree que los miembros del Gobierno Escolar se reúnen periódicamente en sesiones de trabajo? No, solo se reúnen cuando es estrictamente necesario y solo algunos estamentos, como el consejo directivo, los otros nunca se reúnen. 4. ¿Según usted la institución da paso a que los miembros del Gobierno Escolar participen en las decisiones para el mejoramiento escolar? R/ Sí, se da paso a que participen, solo que sus miembros no tienen un plan a seguir.	escolar, mediante elecciones democráticas. Sin embargo, esta respuesta evidencia que los representantes son elegidos democráticamente, pero sus reuniones son esporádicas.
	5. ¿En tal sentido, el Gobierno Escolar dispone de un plan de trabajo dentro de la institución? No disponen de un plan de trabajo a seguir, de allí que no sean agentes activos en sus funciones. 6. ¿Conoce usted el plan de trabajo del Gobierno Escolar y cómo se hace partícipe del mismo? Es desconocido.	Carecen de un plan operativo, donde se puedan planear las actividades a ejecutar durante el año lectivo de su gobierno. Por lo tanto, en la planeación, ejecución y evaluación de sus actividades, se presentan problemas al ejercer sus funciones. Esta falta de planeación impide que los integrantes del gobierno escolar sean operativos en su ejercicio y funciones correspondientes.
9:15 a.m.	7. ¿La comunidad educativa (padres, docentes y estudiantes) participó en la reflexión de sus derechos durante la formulación de los acuerdos en el Manual de Convivencia? ¿Qué aportes realizó? R/ No, solo una parte. 8. ¿La comunidad educativa participó en la reflexión de sus obligaciones durante la formulación de los compromisos en el manual de Convivencia? No toda la comunidad educativa participó en la elaboración del manual de convivencia.	Con respecto al manual de convivencia, se puede afirmar que es elaborado por los docentes y luego socializado con padres de familia y estudiantes. Esto evidencia que se presentan problemas en cuanto a la organización y liderazgo al momento de conformar los equipos de trabajo para la elaboración del Manual de convivencia escolar, desconociéndose la perspectiva que frente a esta norma tienen padres y estudiantes que hacen parte de la institución.
	9. ¿Participaron toda la comunidad educativa en la elaboración o difusión del manual de Convivencia? No participo en su totalidad en la elaboración del manual de convivencia ni en su difusión. 10. ¿Utilizan el manual de Convivencia para la solución pacífica de los conflictos? El manual de convivencia se utiliza en la solución de conflictos que se presentan entre los estudiantes y con otros miembros de la comunidad educativa. 11. ¿El Manual de Convivencia contiene procesos regulatorios previstos en el Reglamento a la Ley General de Educación? El manual de convivencia está elaborado con base en lo establecido en la ley.	Esto hace que, con respecto a la perspectiva de una parte de los integrantes de la comunidad educativa, desconozca y no se apropie de los derechos, deberes y sanciones establecidos en el Manual de convivencia. Sin embargo, la Institución cumple con la normatividad establecida por el Ministerio de Educación Nacional.

--	--	--

Después de haber analizado las respuestas a las preguntas de la entrevista, se evidencia que concuerda con la información recopilada en las encuestas; lo cual permite evidenciar que la elección fue realizada acorde con la normatividad establecida en la Ley General de Educación y su Decreto reglamentario 1860 de 1994; lo cual permitió la elección de los representantes del gobierno escolar, mediante elecciones democráticas, en la Institución Enrique Olaya Herrera.

Sin embargo, dentro de sus debilidades, se encontró que carecen de un plan operativo, donde se puedan planear las actividades a ejecutar durante el año lectivo de su gobierno. Por ende, en la planeación, ejecución y evaluación de sus actividades, se presentan problemas al ejercer sus funciones; ya que esta falta de planeación impide que los integrantes del gobierno escolar sean operativos en su ejercicio y funciones correspondientes.

Con respecto al manual de convivencia, se puede afirmar que es elaborado por los docentes y luego socializado con padres de familia y estudiantes, evidenciando que se presentan problemas en cuanto a la organización y liderazgo al momento de conformar los equipos de trabajo para la elaboración del Manual de convivencia escolar, desconociéndose la perspectiva que frente a esta norma tienen padres y estudiantes que hacen parte de la institución.

Esto hace que, con respecto a la perspectiva de una parte de los integrantes de la comunidad educativa, desconozca y no se apropie de los derechos, deberes y sanciones establecidos en el Manual de convivencia.

CAPÍTULO V:

A. Conclusiones

Una vez analizados los resultados de la investigación, se procede a exponer las conclusiones que se extraen de los hallazgos en consideración a los objetivos de la investigación:

El consejo directivo como órgano principal que lidera los procesos administrativos, financieros, académicos, comunitarios y directivos de la Institución; tiene una agenda y un cronograma de trabajo para orientar los procesos de planeación, sin embargo, es poco el seguimiento que se le hace a las acciones institucionales y no se reúne con regularidad; el consejo académico está conformado acorde con las normas establecidas en la Ley General de Educación, y cuenta con una planeación de trabajo atendiendo al enfoque pedagógico establecido. Sin embargo, solamente se reúne por periodos para determinar promociones de estudiantes; por lo que, se requiere realizar seguimiento a los procesos académicos y problemas de aprendizaje de los estudiantes.

En cuanto al personero, este es elegido democráticamente, y representa a todas y todos los estudiantes matriculados en la institución atendiendo a la normatividad establecida. Sin embargo, su operatividad durante el año escolar no se nota, falta liderazgo, hay poca comunicación con los compañeros estudiantes, y temor a realizar reclamos o presentar quejas ante los directivos.

Con respecto a la Asamblea de padres de familia, se reconoce la existencia de la asamblea de padres de familia, pero esta no se reúne periódicamente para deliberar sobre los temas de su competencia. Solo lo hace esporádicamente cuando el rector los

convoca a realizar algunas actividades; dado que, acorde con el Decreto 1286 de 2015, menciona que se deben reunir mínimo dos veces al año o una vez cada período.

Con respecto al comité de convivencia, acorde con la Ley 1620, está conformado, pero sus integrantes no se reúnen ni se toman las decisiones que son de su competencia; así mismo, el Consejo estudiantil, es elegido democráticamente, pero sus integrantes no se reúnen ni realizan acciones de su competencia, convertido en una figura decorativa, es decir poco funcional, sus acciones no evidencian la ejecución de un plan operativo. En gran medida, se cumple con las exigencias legales que demanda la Ley General de Educación, Ley 115 del 94, y su Decreto reglamentario 1860 del 1994 en su artículo 29, en la teoría; pero, en la praxis está muy lejos de ser una realidad en la Institución.

Con respecto a la operatividad del gobierno escolar, el 25 % de las personas encuestadas consideran que el consejo directivo, académico, el personero de los estudiantes y el consejo estudiantil, están organizados y funcionan de acuerdo con las normas vigentes, así, como la organización del gobierno escolar garantiza la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa en la dirección de la institución. Igualmente, consideran que la institución programa actividades que permiten el ejercicio de los deberes y derechos de los padres de familia con relación a la educación de sus hijos.

De igual manera, perciben que la institución siempre aplica estrategias conducentes a la organización y funcionamiento del Consejo de Padres de familias y de la Asociación de padres de familia de acuerdo con lo estipulado en el Decreto 1286 de 2005. Estos resultados coinciden en su totalidad, con el planteamiento de Dewey (1967), para quien el gobierno escolar se basa y se soporta en un sistema educativo de una democracia que se caracteriza por que sus centros de enseñanza mantienen un claro

compromiso con promoción de actividades culturales y modalidades organizativas, que contribuyan a la formación de personas comprometidas con valores y modelos democráticos de sociedad.

En ese sentido, la educación se convierte en una modalidad de acción política, en la medida en que obliga a la reflexión y valoración de dimensiones sociales, políticas, económicas y culturales en la sociedad.

Con respecto a la percepción del gobierno escolar por parte de la comunidad educativa, las personas encuestadas pertenecientes a la comunidad escolar consideran que el consejo directivo, académico, el personero de los estudiantes y el consejo estudiantil, perciben que las decisiones tomadas por los diferentes órganos del gobierno escolar de la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, son de forma acertadas, en consenso y son respaldadas por el resto del consejo. Estos resultados coinciden en su totalidad con el planteamiento de Borrero (1997) para quien las Instituciones educativas buscan convertirse y llegar a ser el escenario idóneo que contribuya a la formación de un nuevo concepto de ciudadanía y convivencia, mediante el desarrollo sistemático de prácticas políticas que van marcando nuevos criterios para dar personalidad política a los futuros ciudadanos.

De allí que, es un proceso no exento de dificultades: el paso de una convivencia regulada por los tradicionales reglamentos escolares a una convivencia escolar estructurada en torno a los manuales de convivencia, así como lo que significa la construcción de prácticas participativas, no es un reto nada fácil.

Con respecto a las apreciaciones de estudiantes y docentes frente a la aplicación del Manual de Convivencia en la Institución Educativa, las personas encuestadas, conformado por el consejo directivo, académico, el personero de los estudiantes y el

consejo estudiantil, consideran que lo establecido en el manual de convivencia no sobrepasa o no contradice las normas legales vigentes, establecidas en el Decreto 1860 de 1994.

Además, la mayoría de los integrantes del gobierno escolar manifestaron que, en la elaboración del manual de convivencia, no se convocó a toda la comunidad, y solo participaron los docentes, desconociéndose a padres y madres de familia, y a estudiantes. Sin embargo, se han llevado a cabo algunas acciones tendientes a mejorar la convivencia escolar y prevenir el matoneo escolar; atendiendo a lo establecido en nuestra Constitución política y la Ley General de Educación (115 de 1994).

Con respecto a las políticas y planes de acción que posee el gobierno escolar en la Institución Educativa, las personas encuestadas consideran que siempre el Gobierno Escolar dispone de un plan de trabajo dentro de la institución, que involucra a la comunidad educativa (padres, docentes y estudiantes), así como de participación en la reflexión de sus derechos durante la formulación de los acuerdos en el Manual de Convivencia. Además, consideran que el Manual de Convivencia siempre contiene procesos regulatorios previstos en el Reglamento a la Ley General de Educación. En términos generales, se concluye que la elección del gobierno escolar fue realizada acorde con la normatividad establecida en la Ley General de Educación y su Decreto reglamentario 1860 de 1994; lo cual permitió la elección de los representantes del gobierno escolar, mediante elecciones democráticas, en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera.

Sin embargo, dentro de sus debilidades, se encontró que carecen de un plan operativo, donde se puedan planear las actividades a ejecutar durante el año lectivo de su gobierno. Por tanto, en la planeación, ejecución y evaluación de sus actividades, se presentan problemas al ejercer sus funciones; ya que esta falta de planeación impide

que los integrantes del gobierno escolar sean operativos en su ejercicio y funciones correspondientes.

Con respecto al manual de convivencia, se puede afirmar que es elaborado por los docentes y luego socializado con padres de familia y estudiantes, evidenciando que se presentan problemas en cuanto a la organización y liderazgo al momento de conformar los equipos de trabajo para la elaboración de este, desconociéndose la perspectiva que, frente a esta norma, tienen padres y estudiantes que hacen parte de la institución.

Esto hace que, con respecto a la perspectiva de una parte de los integrantes de la comunidad educativa, desconozca y no se apropie de los derechos, deberes y sanciones establecidos en el Manual de convivencia.

B. Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones obtenidas, se procede a exponer algunas recomendaciones en correspondencia de algunos aspectos que a juicio del Investigador deben tomarse en cuenta por parte de las instituciones objeto de estudio, por lo que se recomienda considerar las siguientes acciones que están orientadas a aportar una solución a la problemática expuestas en la investigación:

En cuanto a la operatividad del gobierno escolar en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, y tomando en cuenta los resultados obtenidos desde las perspectivas de la comunidad educativa, se recomienda:

- Organizar y diseñar planes orientados a la planeación para que los estudiantes puedan adquirir competencias en el manejo de diversas actividades de la escuela, relativas a organizar espacios para el desarrollo de los procesos de aprendizaje, que incluyan bibliotecas, así como los destinados para el desarrollo de actos culturales, sociales, recreativos y deportivos y cuidado de la salud; liderados por personero, consejo estudiantil, y que velen por el buen funcionamiento de la Institución. Además, desarrollar en ellos el pensamiento crítico, para que asuman la democracia de manera objetiva sin replicar sistemas políticos de su contexto.

Respecto a las Percepción del Gobierno Escolar por parte de la comunidad educativa de la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, y tomando en cuenta los resultados obtenidos, se recomienda:

- Que todos los órganos del gobierno escolar: consejo académico, consejo de padres, consejo directivo, entre otros; dinamicen actividades orientadas a incentivar a los alumnos en la asimilación y prácticas para fortalecer la participación, democracia, derechos, deberes y puesta en práctica de proyectos para la promoción del

Gobierno Escolar como de los diferentes comités, que redunde en la vida académica y proyección de la Institución Educativa.

En cuanto a las Apreciaciones de estudiantes y docentes frente a la aplicación del Manual de Convivencia, y tomando en cuenta los resultados obtenidos desde las perspectivas de los directivos y docentes, se recomienda:

- Desarrollar campañas para la promoción y comunicación del Manual de Convivencia, que incluya la comprensión de las pautas y estrategias curriculares orientadas al desarrollo efectivo social y moral de los alumnos a través de actividades vivenciales.

Respecto a las fases en las Políticas y planes de acción que posee el gobierno escolar, y tomando en cuenta los resultados obtenidos desde las perspectivas de los directivos y docentes, se recomienda:

- Desarrollar actividades desde cada una de las gestiones y órganos del gobierno escolar, orientadas al cuidado del entorno escolar y de la comunidad; mediante la coordinación de acciones desde el plan de mejoramiento institucional; y se le haga seguimiento y control a cada una de las actividades propuestas.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

A. Denominación de la propuesta: plan de mejoramiento continuo para la reasignación de la calidad, en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba.

Una vez establecidos los resultados de la investigación, se observa que el gobierno escolar favorece la participación democrática en todos sus estamentos. Igualmente, se establecen programas de actividades orientadas al ejercicio de los deberes y derechos de los padres respecto a la educación de sus hijos. En tal sentido y con el objetivo de fortalecer los procesos, se propone el siguiente plan de mejoramiento continuo para la reasignación de la calidad, en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba.

B. Descripción de la propuesta

Generalmente, las instituciones educativas asumen desde su proyecto educativo institucional, las bases con las que orienta su quehacer disciplinario, en él se plantean un marco regulador de propósitos con el fin de alcanzar objetivos, también se diseñan una serie de estrategias que vinculan diferentes saberes para consolidar el proyecto educativo.

Con la elaboración y puesta en marcha de los diferentes documentos que giran en torno a un modelo de gestión institucional, se pretende establecer los lineamientos para la ejecución del trabajo que se debe cumplir para avanzar en acciones de mejora, que permitan la consolidación de una Institución Educativa que trabaja con argumentos sólidos y previamente diseñados con el fin de consolidarse un modelo educativo que corresponde a las necesidades de la población objeto. “En este sentido, la acción

educativa gerencial es un proceso de formación mediado por la cultura organizacional y por los eventos de desarrollo humano promovidos en la empresa” (Morales, s.f, p. 4).

Un sistema de gestión es fundamental en la institución educativa y son la esencia vital para un cumplimiento eficaz de las metas, se centran en los siguientes conceptos:

Autoevaluación: corresponde a un proceso de revisión detallado del escenario educativo, en él se siguen las rutas propuestas por el Ministerio de Educación, quienes elaboraron la guía 34, documento que señala las características principales que la institución educativa en pleno uso de su autonomía puede aplicar para tener un diagnóstico amplio de la gestión, y con ello identificar las fortalezas y dificultades de su ambiente escolar.

Plan de mejoramiento: es una herramienta que conlleva a la implementación de acciones concretas, definidas y alcanzables, con el fin de obtener un mejoramiento continuo.

Cada acción que se plantea debe cumplir como mínimo con metas, cronogramas, responsables, recursos, funciones, indicadores, pues así se facilita que la institución educativa mantenga un constante autocontrol, con el fin de corregir o fortalecer prácticas cotidianas que afiancen el proceso educativo.

C. Fundamentación

Instituida por la Ley General de Educación 115 de 1994, la autonomía escolar brindó a cada establecimiento educativo la facultad para definir su identidad y plasmarla en su Proyecto Educativo Institucional. Igualmente, les permitió organizar su plan de estudios alrededor de las áreas fundamentales determinadas para cada nivel, de las diferentes asignaturas optativas del PEI, así como de las directrices establecidas

en el curriculum y de los estándares de competencias, además de las características y necesidades que son derivadas de la diversidad de las poblaciones.

Asimismo, les permitió la adopción de métodos de aprendizaje más adecuados para lograr los objetivos del proyecto pedagógico; así como la introducción de actividades deportivas establecidas por la Ley General de Educación.

Del mismo modo, permite organizar su plan de estudios alrededor de las áreas fundamentales determinadas para cada nivel, de las materias en función del énfasis de su PEI, de los lineamientos curriculares y de los estándares básicos de competencias, además de las características y necesidades derivadas de la diversidad y la vulnerabilidad propias de cada región.

También, les permitió adoptar los enfoques y métodos de enseñanza más apropiados para cumplir los objetivos de su proyecto pedagógico; introducir actividades deportivas, culturales y artísticas; y definir las bases para lograr una sana convivencia entre sus miembros. Además, los insta a prepararse para enfrentar los desafíos crecientes que imponen la inclusión, la modernización y la globalización.

D. Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Fortalecer los procesos gerenciales del gobierno escolar que contribuya a la consolidación de la calidad educativa de la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento – Córdoba.

Objetivos específicos

Establecer los elementos esenciales de cambio en el proyecto educativo institucional actual de la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba.

- Diseñar un plan de mejoramiento que responda a las necesidades del contexto de actuación y de formación en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba.
- Vincular a la comunidad educativa a través de un plan estratégico de resignificación del proyecto educativo institucional, con el fin de generar sentido de pertenecía y una cultura de mejoramiento continuo en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba.

E. Beneficiarios

El plan propuesto está dirigido a los miembros del gobierno escolar de la comunidad educativa de la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba, conformada por su Consejo Directivo, Académico, el Comité de Convivencia, Consejo Estudiantil, Consejo de Padres y demás colaboradores incluyendo la participación de Docentes y Alumnos.

F. Actividades

Cada uno de los órganos que conforman el gobierno escolar, deberán elaborar su plan de actividades, al igual que las actas de reuniones y formatos de evaluación, para cada tarea propuesta de forma que apoyen el mejoramiento de los procesos de gobierno escolar en la institución. Con la ejecución de estas, la institución logrará mejorar la calidad de los procesos de gobierno escolar.

G. Localización

El Plan propuesto se aplicará en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba.

H. Fase diagnóstica

En la presente fase será muy importante realizar un ejercicio detallado de lo que es y significa la fase diagnóstica, que permita realmente conocer cómo se encuentra en su totalidad la Institución, para ello se utilizará la matriz FODA planteada por Serna (2010), la cual en primer lugar toma como referente la construcción y elaboración del análisis interno en el cual se identifican las fortalezas (se consideran todos los aspectos o actividades que se ejecutan en la institución y que favorecen su mejoramiento de la calidad educativa) y las debilidades (todas aquellas actividades acorde con el cronograma que se planearon y no se ejecutaron en cada una de las gestiones o específicamente en el gobierno escolar, e impida el progreso y mejoramiento) de la Institución, con respecto a sus procesos y gestiones; en este caso, relacionado con el gobierno escolar.

Se pueden realizar unas preguntas orientadoras para este análisis interno:

¿Cuáles han sido las actividades planeadas que se realizaron y cuáles se dejaron de hacer, desde cada una de las gestiones?

¿Qué factores intervinieron en la ejecución de las actividades propuestas que impidieron su operatividad en el logro de los objetivos y metas?

Para realizar este análisis interno, se plantea el siguiente instrumento:

PCI: PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

El Perfil de Capacidad Interna es planteado por Serna (2010), como medio para para evaluar las fortalezas y debilidades. El cuadro se modifica y ajusta acorde con las gestiones que integran la Institución: gestión Directiva, gestión administrativa, Financiera, Académica y comunitaria. Este perfil se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (AMB) para ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), Bajo (B).

CALIFICACIÓN/ GESTIONES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
DIRECTIVA									
FINANCIERA									
ACADÉMICA									
ADMINISTRATIVA									
COMUNITARIA									

Fuente: adaptado de Serna, 2010, p. 169.

Por otro lado, para hacer el análisis externo, se analizan los factores externos que pueden influenciar para que se cumplan o no los objetivos y metas.

Oportunidades. Son los factores que inciden para que se cumplan los objetivos y metas Institucionales, tales como apoyo externo por parte del Ministerio de Educación Nacional, las secretarías de educación a nivel departamental y municipal, convenios interinstitucionales, ayudas del sector productivo, entre otros. Que pueden ser aprovechadas para el logro de la misión y la visión.

Amenazas. Son los diferentes imprevistos y riesgos que afectan el desarrollo de las actividades en una institución, tales como tiempos atmosféricos, servicios públicos,

paros, despido de maestros, traslados, deserción escolar, pruebas externas, entre otros. Lo cual puede incidir negativamente en el desempeño y calidad educativa.

Algunas preguntas que pueden orientar el análisis externo son:

¿Cuáles son las principales oportunidades que posee la Institución con el apoyo por parte del Ministerio de Educación Nacional y Secretarías de Educación Departamental y Municipal?

¿Cuáles son las principales amenazas que impiden el normal desarrollo del logro de los objetivos y metas en la Institución Educativa?

Así, para realizar el análisis externo tomando como referencia el análisis FODA, se debe desarrollar a través del POAM o Perfil Oportunidades y Amenazas del Medio.

POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO

El POAM es el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. A través de él, se analizan los distintos factores externos que inciden en el logro o no de los objetivos y metas, tales como: tecnológicos, por ejemplo, si se cuenta con internet, equipos informáticos, Tablet, fotocopadoras, entre otros; lo mismo que recursos económicos, o recursos para el funcionamiento de la Institución; la ubicación geográfica, si se encuentra en zona rural o urbana, pueden afectar en gran medida los procesos, vías de acceso, y temas relacionados con lo social y político que, en gran parte, afecta el normal desarrollo de las actividades y procesos al interior de la institución educativa.

En este perfil se representa, al igual que el PCI, gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad en relación con su grado (AMB), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M) o Bajo (B). Donde Bajo es una amenaza o una oportunidad menos, y Alto es una oportunidad o amenaza importante.

	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	AMENAZAS								
	ALT	MEDI	BAJ	ALT	MEDI	BAJ	ALT	MEDI	BAJ
TECNOLÓGICA									
POLÍTICA									
SOCIAL									
ECONÓMICA									
GEOGRÁFICA									

Fuente: Serna, 2010, p 169.

Una vez establecidas tanto las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se deben ubicar acorde con el orden de importancia y se describen en un gráfico:

	ANÁLISIS INTERNO	
	FORTALEZAS Establecer las fortalezas con que cuenta la institución educativa, de mayor a menor impacto.	DEBILIDADES Identificar las debilidades más relevantes, de mayor a menor impacto.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES Enumerar las oportunidades más importantes, de mayor a menor impacto.	AMENAZAS Enumerar las amenazas más importantes, de mayor a menor impacto.

Después de la realización de esta relación, se generan unas estrategias acordes con las categorías; atendiendo a los cuatro aspectos de la FODA, y se cruza la información así:

ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS Enumerar las fortalezas más importantes, de mayor a menor impacto.	DEBILIDADES Enumerar las debilidades más importantes, de mayor a menor impacto.
OPORTUNIDADES Enumerar las oportunidades más importantes, de mayor a menor impacto.	ESTRATEGIAS FO (EXPANSIÓN) Se tienen en cuenta las oportunidades que brinda el contexto y las organizaciones gubernamentales y ONGs, junto con las ventajas o fortalezas a nivel interno que contribuyan a llevar a cabo los procesos de mejoramiento institucional.	ESTRATEGIAS DO (REFUERZO-MEJORA) Estrategias que permitan superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades.
AMENAZAS Enumerar las amenazas más importantes, de mayor a menor impacto.	ESTRATEGIAS FA (SUPERVIVENCIA) En este se establecen planes emergentes que contribuyan a mitigar o evadir el impacto externo que pueda incidir en los procesos internos, aprovechando las fortalezas institucionales.	ESTRATEGIAS DA (RETIRADA) Estrategias que permitan renunciar o reemplazar algunas actividades o situaciones por otras nuevas y mejores.

I. Metodología

Se apoyará en el método del Marco Lógico, de forma que se procure las actividades que se orienten a las mejoras de los procesos de gobierno escolar.

La metodología del marco lógico nace en los años 60, con el fin de sintetizar los múltiples objetivos y procesos de un proyecto; además, de tener la capacidad de verificar el alcance de metas. Recientemente, es implementado en diferentes organizaciones para la planificación de la ejecución, seguimiento y control de proyectos, ya sean sociales, productivos, de inversión o educativos; debido a que esta metodología con sus herramientas facilita estructurar objetivos, focalizar la atención en tareas específicas, dar seguimiento a los responsables de actividades y evaluar los resultados esperados.

Igualmente, el desarrollo de la propuesta también fue abordado desde la investigación y acción participativa, la cual permite abordar hechos sociales con los protagonistas objeto de estudio, quienes aportan visiblemente en la construcción de las soluciones que favorecen la colectividad, asumiendo la situación problema para la transformación de la misma.

J. Cronograma

El plan de mejoramiento debe hacerse a un año, es decir, lo que demora el periodo del gobierno escolar; y de esta manera, fortalecer los procesos gerenciales del gobierno escolar, que contribuya a la consolidación de la calidad educativa de la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba.

K. Fase 2. Plan de mejoramiento: se expone a continuación el plan de mejoramiento para los procesos de gobierno escolar, que contribuya a la

consolidación de la calidad educativa de la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, San Bernardo del Viento - Córdoba.

Metas	Indicadores observables	Tiempo	Fuente de verificación	Supuestos
Establecer el PEI resignificado, coherente con el modelo pedagógico actual de la institución educativa	Proyecto educativo institucional (PEI)	Una (1) semana	Horizonte institucional	Modelos pedagógicos
Fortalecer los procesos en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, para la resignificación de su proyecto educativo institucional	Diseño de plan estratégico de resignificación del PEI de la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera, que incluya la gestión con la comunidad educativa	Una (1) semana	Informe que muestre las debilidades de la institución y de los objetivos a cambiar	Decisión del comité directivo de la institución a generar la resignificación del PEI
Establecer los aspectos necesarios para el cambio en el proyecto educativo de la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera	Identificar los aspectos necesarios para el cambio en el PEI actual de la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera. Diseñar estrategias metodológicas usadas por la comunidad educativa que evidencien los cambios aplicados	Cuatro (4) semanas	Documento que identifique los elementos de modificación. Formato de evaluación, seguimiento y control a las modificaciones hechas.	Identificación de los cambios, que permita la resignificación del PEI

Oportunidad de Mejoramiento	Metodología	Compromisos	Recursos	Tiempo	Responsables
-----------------------------	-------------	-------------	----------	--------	--------------

(Etapa)					
Diagnóstico	Revisión de los documentos de la institución	Analizar las oportunidades y debilidades en los documentos existentes	Archivo digital y escrito	6 meses	Comité
Sensibilización	Reuniones con docentes y administrativos sobre los documentos existentes. Reuniones con la comunidad educativa sobre los documentos institucionales. Talleres con estudiantes para actividades reflexivas sobre el futuro de la institución	Dar a conocer al personal docente y administrativo, el PEI actual, y establecer los objetivos a cumplir.	Cartelera Video beam Guías y documentos informativos Talento humano	6 meses	Comité Representante de estudiantes y padres de familia Director académico
Resignificación	Se realizan dos convivencias anuales	Promover la participación en el PEI de la institución	Papelería Video beam. Guía	6 meses	Comité Representante de estudiantes y padres de familia Director académico

BIBLIOGRAFÍA

Apple, M., & Beane, J. (Comps.) (2000). *Escuelas democráticas* (3a ed.). Madrid: Morata.

Asprilla, V. (2014). Gobierno Escolar. En *Quibdó: Un Acercamiento a su Implementación durante los años 2012 y 2013*. Quibdó – Colombia.

Ayala, D. (2014). *Influencia de la concepción de democracia escolar en las gestiones de la Institución Educativa la Pradera de Montería – Córdoba – Colombia*.

Blase, J. (1998). The micropolitics of educational change. En A. Hargreaves, A. Lieberman, M.

Fullan y D. Hopkins (Eds.), *The International Handbook of Educational Change* (pp. 544-557).

Dordrecht: Kluwer. Traducción de Santiago Arencibia (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria) y revisión técnica de Antonio Bolívar.

Castaño, J., & García, J. (2016). *Propuesta de resignificación del gobierno escolar a la luz del ethos del gobierno colegiado fundamentado en el concepto de servicio*. Chía – Cundinamarca-Colombia.

Cifuentes, J. (2014). Ambientes favorables para el ejercicio de la democracia en la escuela de la democracia en la escuela. *Derecho y Realidad*, (24), 137-157.

Dewey, J. (1967). *Democracia y educación*. Madrid: MORATA, S. L.

Gorostiaga, J. M. (2006). La democratización de la gestión escolar en la Argentina: una comparación de políticas provinciales. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 15(2). Recuperado de <http://epaa.asu.edu/epaa/v15n.2>

Hall, P., & Spencer-Hall, D. A. (1982). The social conditions of negotiated order. *Urban Life*, 11(3), 328-349.

Ibáñez, M; Egoscobal, A. (2008) Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 64, septiembre-diciembre, pp. 5-18 Universidad EAN Bogotá, Colombia

Moya, J. (2004). Características del líder en el deporte: ¿nace o se hace? *http://www.efdeportes.com/ Revista digital*, 10(74). Recuperado de *http://www.efdeportes.com/efd74/lider.htm*

Pacheco, G. (2016). *El gobierno escolar y su participación en la construcción del código de convivencia en la Unidad Educativa Ignacio Flores Hermano Miguel, Parroquia Antonio José*

Holguín Del Cantón Salcedo, en el periodo lectivo 2014-2015. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.

Quintero, N., & Rentería, L. (2009). *Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia escolar.* Bogotá.

Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación.* Chile: OREALC/UNESCO.

Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia Estratégica* (3ª ed.) Bogotá: Ed. 3R.

Suárez, H., & Valencia, A. (2010). *Educación y Democracia, Un campo de combate.* Estanislao

Zuleta. Bogotá: Editorial Omegalfa.

Vera, N.Y., & Vera, L.Z. (2016). La construcción de la democracia escolar. *REVISTA TEMAS*, 3(10), 137-151.

Zapatero Ayuso, J. A., González Rivera, M. D., & Campos Izquierdo, A. (2017). Diseño y valoración de una investigación evaluativa. La enseñanza por competencias en Educación Física. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(1), 19-34.

ANEXOS

ANEXO 1.

ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

ANEXO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

ENTIDAD TERRITORIAL CERTIFICADA _____

1. **IDENTIFICACIÓN:** Información que permite establecer las principales características de cada establecimiento educativo.

1.1 NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

CALENDARIO ☐ A ☐ B MASCULINO ☐ FEMENINO ☐ MIXTO ☐

1.2 UBICACIÓN: MUNICIPIO _____ DIRECCIÓN _____

TÉLEFONO _____ FAX _____ PÁGINA WEB _____

CORREO ELECTRÓNICO _____

1.3 NIVELES EDUCATIVOS: EDUCACIÓN PREESCOLAR ☐ BÁSICA PRIMARIA ☐ BÁSICA SECUNDARIA ☐

EDUCACIÓN MEDIA ☐ EDUCACIÓN DE ADULTOS ☐

1.4 NÚMERO DE SEDES ☐ URBANAS ☐ RURALES ☐

1.5 NATURALEZA: ESTATAL ☐ DEPENDENCIA DE UN ORGANISMO OFICIAL (*) ☐ (*) Se trata de los establecimientos educativos creados por universidades, instituciones de las fuerzas armadas u otros organismos oficiales, como parte de su estructura orgánica.

ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO PRIVADO ☐ COM. ÁNIMO DE LUCRO ☐ SIN ÁNIMO DE LUCRO ☐

1.6 CARÁCTER: ACADÉMICO ☐ TÉCNICO ☐ ESPECIALIDAD O ENFASIS _____
NORMAL SUPERIOR ☐

1.7 RECTOR/A _____ C. C. No. _____

1.8 ACTO ADMINISTRATIVO DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO O DE RECONOCIMIENTO DE CARÁCTER OFICIAL

1.9 ENTORNO FÍSICO Y SOCIOECONÓMICO (Breve descripción específica)

ANEXO 2.

ENCUESTA: OPERATIVIDAD DEL GOBIERNO ESCOLAR

ANEXO 2. Categoría: OPERATIVIDAD GOBIERNO ESCOLAR

9. GOBIERNO ESCOLAR.	CUMPLIMIENTO				EVIDENCIAS
	1	2	3	4	
El Consejo directivo, el consejo académico, el personero de los estudiantes y el consejo estudiantil están organizados y funcionan de acuerdo con las normas vigentes					
La organización del gobierno escolar garantiza la participación democrática de todos los estamentos de la comunidad educativa en la dirección de la institución					
La institución programa actividades que permiten el ejercicio de los deberes y derechos de los padres de familia en relación con la educación de sus hijos.					
La institución aplica estrategias conducentes a la organización y funcionamiento del Consejo de padres de familia y de la asociación de padres de familia de acuerdo con lo estipulado en el Decreto 1286 de 2005					

ANEXO 2.2. Categoría: OPERATIVIDAD DEL MANUAL DE CONVIVENCIA

10. MANUAL DE CONVIVENCIA	CUMPLIMIENTO				EVIDENCIAS
	1	2	3	4	
Lo establecido en el Manual de Convivencia no sobrepasa o no contradice las normas legales vigentes de carácter <u>superior</u> (Constitución Política de 1991, Códigos, Decretos, Resoluciones etc.)					
El Manual de convivencia de la Institución educativa se regula por lo establecido en el artículo 17 del Decreto 1860 de 1994 y es dado a conocer a los estudiantes y a los padres mediante variadas estrategias de comunicación.					
El manual de convivencia reconoce el proceso formativo de los estudiantes y <u>les</u> garantiza el derecho al debido proceso.					

ANEXO 3.

ENCUESTA: OPERATIVIDAD GOBIERNO ESCOLAR

ANEXO 3: ENCUESTA DIRIGIDA A COMUNIDAD EDUCATIVA Categoría: percepción frente al gobierno escolar

Esta encuesta es parte de un proyecto de investigación universitaria, cuyo propósito Diseñar un Plan estratégico que contribuya a la resignificación del Gobierno Escolar y en la consolidación de la calidad educativa en la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera – San Bernardo Del Viento – Córdoba. por esto solicito muy amablemente su colaboración en el diligenciamiento de la misma.

1. ¿Es usted? Directivo ____ Docente ____ Padre de familia ____ Estudiante ____

¿A qué consejo pertenece?

Consejo Directivo ____

Consejo Académico ____

Consejo de Padres ____

Consejo estudiantil ____

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Son acertadas las decisiones tomadas por los diferentes órganos del gobierno escolar de la Institución Educativa Enrique Olaya Herrera					
2	¿Las decisiones tomadas en el consejo del cual usted hace parte se toman <u>en consenso</u> ?					
3	¿Una vez tomada la decisión, todos los miembros					

	del consejo la respaldan o hacen que se cumpla o implemente?					
4	¿Las decisiones tomadas en el consejo del cual hace parte apoyan el cumplimiento de la misión Institucional?					
5	¿Las reuniones del consejo al que asiste se desarrollan de manera ordenada?					
6	¿En las reuniones del Consejo al que asiste se escuchan sin interrupciones las intervenciones de los miembros?					
7	¿Se siente usted tratado amablemente y con respeto por los otros miembros del consejo al que asiste?					

8. cuántas veces se han reunido durante el año? ha sido suficiente para abordar los temas concernientes?

Si No

9. ¿Si la respuesta anterior fue NO cual considera usted debería ser la periodicidad?

10. ¿Cuál es su concepto de servicio Y qué virtudes deben asistir a quienes hacen parte de los consejos del gobierno escolar?

¡Muchas gracias!

ANEXO 4.

ENTREVISTA (preguntas abiertas)

Categoría: PERCEPCIÓN DE COMUNIDAD EDUCATIVA FRENTE AL
GOBIERNO ESCOLAR:

Dirigida a: los miembros del gobierno escolar (personero, consejo
estudiantil, docente representante consejo directivo, consejo académico, rector,
padres de familia)

12. ¿Cuánto tiempo lleva usted vinculado con la Unidad Educativa ENRIQUE
OLAYA HERRERA?

13. ¿Usted considera que la elección de los miembros del Gobierno Escolar se realizó
en forma democrática?

14. ¿Usted cree que los miembros del Gobierno Escolar se reúnen periódicamente en
sesiones de trabajo?

15. ¿Según usted la institución da paso a que los miembros del Gobierno Escolar participen en las decisiones para el mejoramiento escolar?

16. ¿En tal sentido, el Gobierno Escolar dispone de un plan de trabajo dentro de la institución?

17. ¿Conoce usted el plan de trabajo del Gobierno Escolar y cómo se hace partícipe del mismo?

18. ¿La comunidad educativa (padres, docentes y estudiantes) participó en la reflexión de sus derechos durante la formulación de los acuerdos en el Manual de Convivencia? ¿Qué aportes realizó?

19. ¿La comunidad educativa participó en la reflexión de sus obligaciones durante la formulación de los compromisos en el Manual de Convivencia?

20. ¿Participó toda la comunidad educativa en la elaboración o difusión del Manual de Convivencia?

21. ¿Utilizan el Manual de Convivencia para la solución pacífica de los conflictos?

22. ¿El Manual de Convivencia contiene procesos regulatorios previstos en el Reglamento conforme a la Ley General de Educación?

UNLOCK