

Liderazgo y gobernanza del rector, y la relación con la gestión escolar, en la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, en el departamento de Córdoba – Colombia. Un estudio intrínseco de casos.



Blanca Eugenia Martínez Angulo

Erly Ramírez Rhenals

Sirle Judith Chica Chica

Hugo Téllez Poveda

Universidad Santo Tomás

Facultad de Educación

Maestría en Educación

Montería, 2018

Liderazgo y gobernanza del rector, y la relación con la gestión escolar, en la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, en el departamento de Córdoba – Colombia. Un estudio intrínseco de casos.

Línea de Investigación: Educación, sociedad y cultura

Magister en Educación

Asesores:

Juan Carlos Garzón Rodríguez – Magister en desarrollo educativo y social

Juan Pablo Bohórquez Montoya – Magister en Análisis de problemas políticos, económicos e internacionales contemporáneos

Universidad Santo Tomás

Facultad de Educación

Maestría en Educación

Montería, 2018

Nota de Aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Dedicatoria

A Dios solo tenemos palabras de agradecimiento y alabanzas a su nombre, por darnos la sabiduría y ser luz en este caminar, mostrándonos nuestras capacidades y fortaleciéndonos con paciencia en los malos momentos; y con la fe plena para lograr nuestros objetivos de trabajo, a través de este proyecto.

Agradecimientos

A Dios, por permitirnos iniciar y culminar exitosamente este proyecto.

Al Secretario de Educación Departamental, doctor Abel Enrique Guzmán Lacharme, que nos dio la oportunidad de cualificarnos para aportar a la calidad de la educación en Córdoba.

A nuestras familias por su amor y apoyo incondicional durante los dos años de estudios.

Advertencia

La Universidad Santo Tomás no es responsable por los conceptos expresados en el presente trabajo.

Tabla de Contenido

Introducción	20
Capítulo I:	23
1. Problema de Investigación	23
1.1 Planteamiento del Problema.....	23
1.2 Lectura del Contexto.....	27
1.3 Antecedentes o estado del arte.....	30
1.4 Objetivos.....	36
1.4.1 Objetivo General.....	36
1.4.2 Objetivos Específicos.....	37
1.5 Justificación	37
Capítulo II:	40
2. Marco Referencial.....	40
2.1 Enfoque Epistemológico.....	40
2.2 Referentes Teóricos Conceptuales.....	41
2.2.1 Liderazgo.....	41
2.2.1.1 Estilos de liderazgo.....	42
2.2.1.2 Subcategorías de liderazgo.....	45
2.2.2 Gobernanza.....	47

2.2.2.1	Instancias de gobierno y participación escolar.	48
2.2.2.2	Funciones del Rector.....	50
2.2.2.3	Requisitos para ser Rector	52
2.2.3	Gestión Escolar.	53
2.2.3.1	Alineación de Objetivos (AO).....	53
2.2.3.2	Trabajo Colaborativo (TC).....	54
2.2.3.3	Consolidación de Redes Socioeducativas (CRS).	54
2.2.3.4	Cohesión Social (CS).....	54
2.3	Referentes Metodológicos	55
2.3.1	Tipo de Investigación.....	55
2.3.2	Entrada Metodológica.....	55
2.3.2.1	Método de la Investigación.....	55
2.3.2.2	Técnicas e instrumentos de recolección de información.	56
2.3.2.2.1	<i>Observación</i>	56
2.3.2.2.2	<i>Entrevistas</i>	56
2.3.2.2.3	<i>Grupos Focales</i>	56
2.3.2.2.4	<i>Revisión documental</i>	57
2.3.3	Diseño ruta metodológica.	57
2.3.3.1	Revisión del estado del arte.	57

2.3.3.2 Visitas a establecimientos educativos oficiales urbanos del municipio de Cereté, Córdoba – Colombia.....	58
2.3.3.3 Construcción y validación de instrumentos de recolección de información cualitativos	58
2.3.3.4 Aplicación de instrumentos de recolección de información cualitativos.....	59
2.3.3.5 Triangulación hermenéutica.	59
2.3.3.6 Interpretación de la información.....	59
2.3.3.7 Socialización de la investigación.....	60
Capítulo III:.....	64
3. Descripción y Análisis de Resultados.....	64
3.1 Descripción de los participantes	64
3.2 Análisis de resultados	64
3.2.1 Categorías de análisis.....	64
3.2.2 Descripción de las características del liderazgo del rector.	66
3.2.3 Comprender la gobernanza del rector.	73
3.2.4 Mostrar como el liderazgo y la gobernanza se relaciona con la gestión escolar.	77
Capítulo IV:	81
Conclusiones.....	81
Capítulo V:.....	85
Recomendaciones	85

Lista de Tablas

Tabla 1. Estilos de liderazgo y sus características propuestos por Ball	43
Tabla 2. Estilos de liderazgo y sus características propuestos por Kenneth Leithwood.....	44
Tabla 3. Estilos de liderazgo y sus características propuestos por Ramírez, Calderón y Castaño	45
Tabla 4. Categorías de análisis.....	65

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Inversión en Calidad Educativa Miles de Millones de Pesos en la Entidad Territorial Certificada (ETC), Córdoba.....	24
Gráfico 2 Promedio pruebas Saber 11 establecimientos educativos urbanos del municipio de Cereté.....	:25
Gráfico 3 ISCE Media	26
Gráfico 4 Comparativo Promedios	26
Gráfico 5 Becas estudiantiles para educación superior en los establecimientos educativos urbanos del municipio de Cereté.....	27
Gráfico 6 Documentos por bases de datos consultadas	32
Gráfico 7 Investigaciones por período de tiempo	35
Gráfico 8 Investigaciones por área Geográfica.....	36
Gráfico 9 Ruta Metodológica	61

Lista de Anexos

- Anexo 1. Inversión en Calidad Educativa
- Anexo 2. Promedio Pruebas SABER 11 2015 - 2017
- Anexo 3. Comparativo ISCE 2015 - 2017
- Anexo 4. Comparativo Becas Ser Pilo Paga 2015 - 2017
- Anexo 5. Estado del arte de liderazgo
- Anexo 6. Estado del arte de gobernanza
- Anexo 7. Formato Entrevista a Rector
- Anexo 8. Formato Entrevista a Coordinador
- Anexo 9. Formato Entrevista a Secretaria
- Anexo 10. Guía Grupo focal Docentes
- Anexo 11. Guía Grupo focal Estudiantes
- Anexo 12. Guía Grupo focal Padres de Familia
- Anexo 13. Entrevista Rector
- Anexo 14. Entrevista Coordinador 1
- Anexo 15. Entrevista Coordinador 2
- Anexo 16. Entrevista Coordinador 3
- Anexo 17. Entrevista Secretaria
- Anexo 18. Grupo focal Docentes
- Anexo 19. Grupo focal Estudiantes
- Anexo 20. Grupo focal Padres de familia
- Anexo 21. Comparativo matricula SIMAT
- Anexo 22. Consentimientos

Anexo 23. Marceliano Polo - PEI

Anexo 24. Matriz para elaborar categorías

Anexo 25. Matriz Análisis 1

Anexo 26. Matriz Análisis 2

Anexo 27. Videos y Registros fotográficos

Resumen

Esta investigación tuvo como propósito estudiar el liderazgo y la gobernanza del rector, y la relación con la gestión escolar, en la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, en el departamento de Córdoba – Colombia.

Se describen las categorías de liderazgo, gobernanza y gestión escolar según diferentes autores, a partir de los cuales y utilizando el método de investigación cualitativa de estudio de casos intrínseco, nos permitió conocer ampliamente el caso en sí mismo.

Las subcategorías abordadas dieron cuenta de las características del liderazgo del rector Cesar Darío Calderón Doria, que se fundamentan en su carisma, las relaciones con los miembros de la comunidad educativa con los cuales interactúa y su disposición permanente de atenderlos, participa e impulsa las actividades institucionales, afronta las situaciones que se presentan en el establecimiento educativo, atiende directamente lo relacionado con convivencia escolar rechazando toda forma de violencia, estimula el trabajo en equipo alineando objetivos que conllevan a la consecución de metas, cualifica al personal docente, da autonomía en la formulación y ejecución de los proyectos motivando a que se forme de manera integral a los estudiantes. En términos generales el rector es un líder Interpersonal como lo describe Stephen Ball (1989) en el libro liderazgo directivo en la hermenéutica micropolítica de la escuela, Transformacional según Kenneth Leithwood (1996-2005) en un documento presentado en la reunión anual de la Asociación Estadounidense de Investigación Educativa, y carismático y humanista conforme a lo establece Ramírez, Calderón y Castaño (2015), con vocación de servicio, que con su ejemplo hace que los diferentes estamentos se comprometan, apropien y empoderen de las metas institucionales.

Por otra parte, comprendimos que la gobernanza se da con visión compartida, alrededor de los diferentes procesos institucionales promoviendo la inclusión de los miembros de la comunidad educativa en el ejercicio del quehacer diario, enmarcado en un conjunto articulado de reglas y procedimientos; no obstante en algunas ocasiones, de manera intuitiva y/o por la urgencia del caso, obvia algunos procedimientos, pero sin perder de vista la misión institucional y la búsqueda del bienestar general.

El liderazgo y la gobernanza del rector Cesar Darío Calderón Doria de la institución educativa Marceliano Polo, con características personales, y profesionales, y con debilidades propias del ser humano; han sido fundamentales en los resultados de la gestión escolar porque aunque los recursos humanos, tecnológicos y económicos no alcanzan para resolver todas las problemáticas que se presentan en las instituciones educativas oficiales, en equipo ha promovido y posibilitado acciones que han favorecido los procesos institucionales; logrando un posicionamiento e imagen de la institución en el municipio, implementando estrategias pedagógicas que están dando resultados en el proceso enseñanza – aprendizaje de los estudiantes; lo anterior evidenciado, en la aceptación y el reconocimiento que tienen en las universidades de la región, y en la cohesión de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa para alcanzar las metas y principalmente en la formación integral de jóvenes, preparándolos para el futuro.

La línea de investigación en la que se encuentra el estudio es educación, sociedad y cultura; que tiene como objetivo profundizar las formas de interacciones de estos tres elementos, desde posturas analíticas, revisando y describiendo lo que está sucediendo en el contexto. Por consiguiente, y dado que incita al conocimiento de las manifestaciones educativas, sociales y culturales, el estudio sobre el liderazgo y gobernanza del rector, y la relación con la gestión

escolar en un establecimiento educativo oficial en la zona urbana del municipio de Cereté en el departamento de Córdoba, dentro de un contexto con características económicas, sociales y culturales propias; se enmarca en esta línea.

Palabras clave: Liderazgo, gobernanza, gestión escolar, rector.

Abstract

The purpose of this research was to study the leadership and governance of the rector, and the relationship with school management, at the Marceliano Polo educational institution in the municipality of Cereté, in the department of Córdoba - Colombia.

The categories of leadership, governance and school management are described according to different authors, from which and using the qualitative research method of intrinsic case study, it allowed us to know the case in itself.

The subcategories addressed gave an account of the leadership characteristics of the rector Cesar Darío Calderón Doria, who are based on his charisma, the relations with the members of the educational community with whom he interacts and his permanent disposition to serve them, participates and promotes the institutional activities, confronts the situations that arise in the educational establishment, deals directly with school coexistence, rejecting all forms of violence, encourages teamwork, aligns objectives that lead to the achievement of goals, qualifies the teaching staff, gives autonomy in the formulation and execution of projects motivating students to be trained in a comprehensive manner. In general terms, the rector is an Interpersonal leader as described by Stephen Ball (1989) in the book *leadership leadership in the micropolitical hermeneutics of the school*, Transformational according to Kenneth Leithwood (1996-2005) in a document presented at the annual meeting of the Association American Educational Research, and charismatic and humanist as established by Ramírez, Calderón and Castaño (2015), with service vocation, which with its example makes the different estates commit, appropriate and empower the institutional goals.

On the other hand, we understood that governance is shared vision, around the different institutional processes promoting the inclusion of the members of the educational community in the exercise of daily tasks, framed in an articulated set of rules and procedures; However, in some cases, intuitively and / or due to the urgency of the case, some procedures are obvious, but without losing sight of the institutional mission and the search for general welfare.

The leadership and governance of the rector Cesar Darío Calderón Doria of the Marceliano Polo educational institution, with personal and professional characteristics, and with weaknesses of the human being; they have been fundamental in the results of school management because although human, technological and economic resources are not enough to solve all the problems that arise in official educational institutions, as a team has promoted and enabled actions that have favored institutional processes; achieving a positioning and image of the institution in the municipality, implementing pedagogical strategies that are giving results in the teaching - learning process of the students; the above evidenced, in the acceptance and recognition that they have in the universities of the region, and in the cohesion of the majority of the members of the educational community to achieve the goals and mainly in the integral formation of young people, preparing them for the future .

The line of research in which the study is located is education, society and culture; which aims to deepen the forms of interactions of these three elements, from analytical positions, reviewing and describing what is happening in the context. Therefore, and given that it encourages the knowledge of educational, social and cultural manifestations, the study on the leadership and governance of the rector, and the relationship with school management in an official educational establishment in the urban area of the municipality of Cereté in the Córdoba department, within a context with its own economic, social and cultural characteristics; It is framed in this line.

Key words: Leadership, governance, school management, rector.

Introducción

Dentro de las instituciones educativas sus miembros, entre los que se encuentran el rector, coordinadores, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, deben cumplir con una serie de normas y políticas estatales; es también cierto, que surgen enfrentamientos en la interacción por diferencias de ideologías, dinámicas, diversidades de formas de ver y afrontar la realidad; es por esto que el liderazgo del rector juega un papel importante para impulsar, dinamizar, empoderar, a todos los miembros de la comunidad educativa para encontrar soluciones en conjunto y lograr cambios que busquen el beneficio general de la organización educativa.

Por consiguiente, el liderazgo del rector se ratifica como de gran importancia, puesto que la educación debe atender un conjunto complejo de objetivos que difícilmente podrá satisfacer sin el trabajo direccionado, colaborativo, la puesta en marcha de un proyecto guiado por el compromiso con un aprendizaje de calidad, y la formación de personas capaces de transformar el mundo que le rodea; tal como lo dice Ball (1989, p.7) “el director es el jefe y tiene un poder legal que le concede autoridad, pero para que la autoridad sea efectiva el rector debe contar con unas características profesionales y humanas especiales”; es decir un liderazgo y una gobernanza con los cuales logra una gestión escolar relevante, donde involucra una amplia gama de acciones que deben ser articularlas con los demás miembros de la comunidad educativa. Por ello el caso del rector de la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, Córdoba – Colombia, se hizo interesante para estudio dado que posee unas características especiales de liderazgo y una gobernanza que le han permitido coordinar y gestionar los asuntos institucionales acoplando las interacciones, indistintamente de los intereses individuales o grupales.

La línea de investigación en la que se encuentra el estudio es educación, sociedad y cultura; la cual tiene como objetivo profundizar las formas de interacciones de estos tres elementos, desde posturas analíticas, revisando y describiendo lo que está sucediendo en el contexto. Por consiguiente, y dado que incita al conocimiento de las manifestaciones educativas, sociales y culturales, el estudio sobre el liderazgo y gobernanza del rector, y la relación con la gestión escolar en un establecimiento educativo oficial en la zona urbana del municipio de Cereté en el departamento de Córdoba, dentro de un contexto con características económicas, sociales y culturales propias; se enmarca en esta línea.

El contenido de este estudio intrínseco de casos está organizado a través de capítulos, tal como se explica a continuación:

En el primer capítulo, se presenta el problema de investigación, el cual incluye su planteamiento, una caracterización del contexto donde se desempeña el rector, antecedentes y estado del arte, que es el resultado de un rastreo bibliográfico en torno a las investigaciones realizadas sobre liderazgo y gobernanza en diferentes contextos y niveles educativos, los objetivos que guiaron el proceso metodológico y permitieron definir categorías conceptuales y metodológicas que fueron la base de la descripción del caso objeto de la investigación.

Seguidamente se encuentra la justificación, en la que se expone la pertinencia y el grado de importancia que tiene la realización de este estudio, y la contribución que aporta en el campo de conocimiento del sector educativo.

El segundo capítulo da cuenta del marco referencial, el cual explica el enfoque epistemológico, los referentes teórico conceptuales como liderazgo, gobernanza, gestión escolar, normas, funciones del rector, entre otros constructos que son fundamentales para una

organización escolar que busca orientar las acciones hacia el logro de los propósitos y metas institucionales; y, por último, los referentes metodológicos.

A partir del análisis de categorías, actores, fuentes, instrumentos, entre otros; los investigadores, desde lo epistemológico y metodológico, en el tercer capítulo se describen y analizan los resultados, mostrando al final cómo las características del liderazgo y gobernanza del rector, se relacionan con la gestión escolar.

En el cuarto capítulo, se presentan las conclusiones que surgieron a partir del análisis de los resultados de la investigación y se refieren al conjunto de situaciones y una serie de circunstancias que se encuentran encadenadas y ordenadas entre sí, derivado del tratamiento de los datos y de los objetivos planteados; finalizando el capítulo se registra el resultado de la socialización con los actores involucrados y las autoridades educativas.

Por último, en el quinto capítulo se presentan las recomendaciones de la investigación que están dirigidas a proporcionar sugerencias a los estamentos que participaron y a las entidades del sector.

Capítulo I:

1. Problema de Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

El fortalecimiento de la autonomía institucional y el cambio constante de las condiciones del entorno, presuponen una transformación en la gestión del equipo directivo y del liderazgo que debe asumir el rector, teniendo en cuenta que de él se demanda un compromiso mayor y capacidad para solucionar problemas o necesidades futuras; tal y como lo dice Salvat (2013, p.1-22), “esta nueva visión del liderazgo resulta esencial en el entorno educativo, precisamente porque la educación debe atender un conjunto complejo de objetivos que difícilmente podrá satisfacer si no lo hace en la ya mencionada clave sistémica y colaborativa”. Además del fortalecimiento institucional, administrativo y gerencial; el liderazgo del rector y la gobernanza juegan un papel importante para la eficaz consecución de metas y objetivos.

Las investigaciones en torno al tema de liderazgo son cada vez más frecuentes y se centran en el análisis de la figura del líder y también en sus funciones y tareas. Se han sumado estudios que destacan que el liderazgo escolar puede ser la solución a muchos de los problemas que surgen en los centros educativos (Bolívar, 2013, p.16-22), mientras que las relacionadas con gobernanza, por ser un concepto con bajo uso en nuestro medio, son más bien escasas, por esto, ante la carencia de investigaciones de estos temas en el departamento de Córdoba. El Estado colombiano realiza transferencias de recursos para invertir en calidad educativa, las cuales como se observa en el gráfico 1, han venido en aumento (Ver anexo N° 1); los directivos docentes de conformidad a los requisitos exigidos por la normatividad vigente cumplen con el perfil

académico, la experiencia laboral y profesional, lo cual los colocan en igualdad de condiciones; no obstante lo anterior, no hay mejoras significativas en los resultados del Índice Sintético de Calidad Educativa - ISCE, pruebas saber, incentivos, becas, entre otros aspectos, en los establecimientos educativos de la entidad territorial Córdoba; por lo cual, el equipo investigador como funcionarios de la Secretaría de Educación Departamental de Córdoba, percibiendo que el tema era macro educativo y que no se contaba con recursos suficientes para adelantar una investigación de esta magnitud optó por un estudio del caso intrínseco.

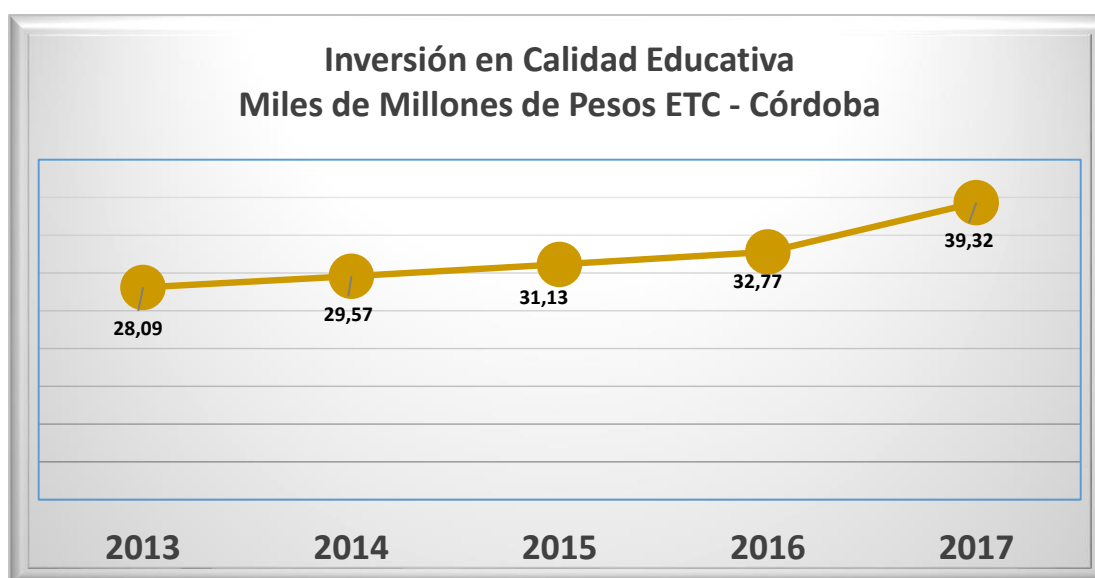


Gráfico 1. Inversión en Calidad Educativa Miles de Millones de Pesos en la Entidad Territorial Certificada (ETC), Córdoba.

Fuente: Elaboración del grupo investigador, con datos tomados del MEN (2018).

Consecuentes con lo anterior se identificó como caso peculiar la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, que desde la llegada del actual rector, ha mostrado un mejoramiento continuo en sus indicadores y procesos, marcando una diferencia relevante con las demás instituciones educativas que se encuentran en iguales condiciones socioeconómicas y culturales. Es así, como se formuló la pregunta de investigación:

¿Cuál es el liderazgo y la gobernanza del rector, y la relación con la gestión escolar, en la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, en el departamento de Córdoba – Colombia?.

Lo anterior fundamentado en el aumento del promedio de pruebas saber 11 en los últimos años (Ver anexo N° 2), como lo muestran los gráficos 2 y 3.

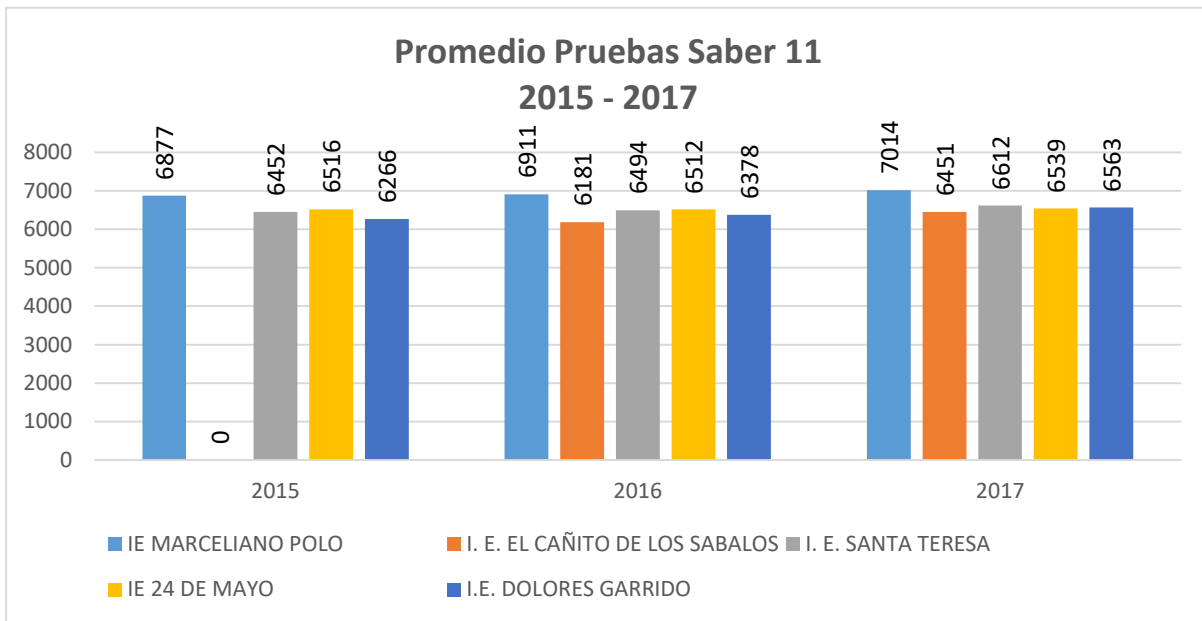


Gráfico 2. Promedio pruebas Saber 11 establecimientos educativos urbanos del municipio de Cereté.

Fuente: Elaboración del grupo investigador, datos tomado del ICFES.

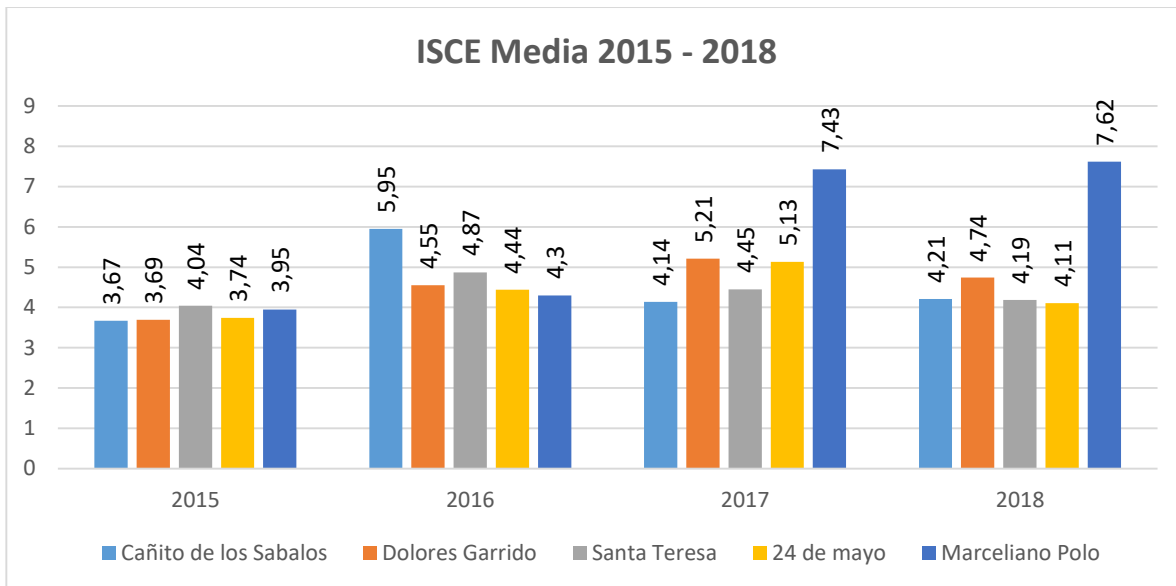


Gráfico 3. ISCE Media.
Fuente: Elaboración del grupo investigador.

También aumentó en el ISCE en educación media, superando los promedios departamentales y nacionales (Ver anexo N° 3).

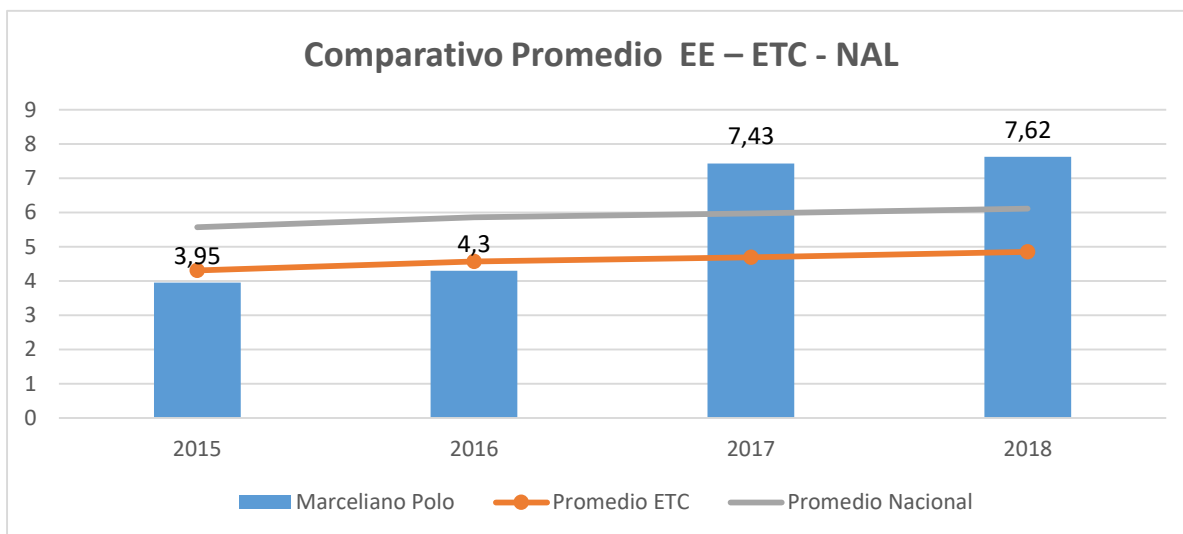


Gráfico 3. Comparativo Promedios.
Fuente: Elaboración del grupo investigador, tomado del MEN y Colombia Aprende.

Además de los trescientos cincuenta y nueve (359) establecimientos educativos oficiales de la ETC – Córdoba, ha recibido incentivos económicos por parte del Estado y obtenido mayor número de becas estudiantiles para estudios superiores como se aprecia en el gráfico 5 (Ver anexo N° 4).

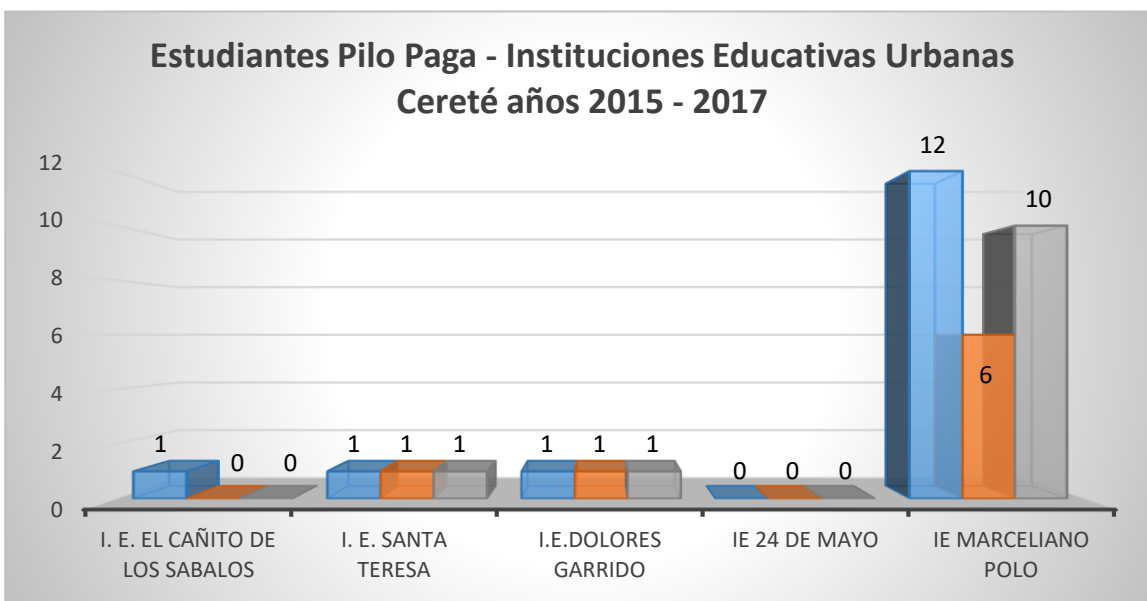


Gráfico 5. Becas estudiantiles para educación superior en los establecimientos educativos urbanos del municipio de Cereté.

Fuente: Elaboración del grupo investigador, datos tomados del MEN.

1.2 Lectura del Contexto

Teniendo en cuenta que la investigación se realizó en la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté – Córdoba, se contemplaron los siguientes aspectos generales del establecimiento, el municipio, del contexto, y del rector:

La institución objeto de estudio está ubicada en la zona urbana del municipio, junto a otras cuatro (4) instituciones educativas de carácter oficial de educación preescolar, básica y media, con rectores que en su mayoría son profesionales no licenciados, con más de diez (10)

años de experiencia en el sector. La población atendida por el establecimiento educativo proviene de familias de escasos recursos, cuyos padres tienen baja escolaridad y dedicados principalmente a actividades agropecuarias e informales. El desempleo, el bajo acceso a la educación superior y el microtráfico, entre otros, son problemas que afectan a la comunidad en general.

La Institución fue aprobada mediante resolución No. 17228 del 29 de noviembre de 1992. Cuenta con una planta de personal conformada por ciento veintidós (122) docentes, ocho (8) coordinadores, quince (15) administrativos y un (1) rector; distribuidos en tres (3) jornadas y siete (7) sedes; con una población de estudiantes en el 2017, de tres mil cuatrocientos ochenta y uno (3.481) (Ver anexo N° 21).

La planta física es en concreto, cuenta con aula máxima, zonas recreativas descubiertas, canchas deportivas, zonas verdes, Punto Vive Digital Plus (PVDP), laboratorios de física, biología y química, biblioteca, unidades sanitarias, aulas especializada para computación, educación artística y audiovisuales; área administrativa con oficina para rector, secretaria, consejería, coordinación académica y de disciplina, sala para profesores, y aula de materiales didácticos para todos los niveles.

Debido a la gestión del rector ante las administraciones locales y departamentales, el Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación (MinTIC), asignó recursos para la implementación del PVDP en la institución educativa, este presta sus servicios a la comunidad en general y en especial para las jornadas de cualificación docente, aprendizajes y formación de estudiantes, a través de convenios interinstitucionales con otras entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). El punto se encuentra catalogado como uno de los mejores del país.

El modelo pedagógico aplicado en la institución es el denominado “pedagogía dialogante” el cual además del pensamiento, busca promover el desarrollo valorativo y praxiológico y se nutre del pensamiento de Merani, Piaget, Ausubel, Vygotsky, entre otros (Ver anexo N° 23).

En cuanto a lo académico ofrece los niveles de preescolar, primaria, secundaria y media, en las jornadas mañana, tarde y noche, esta última para educación de adultos. En una sede especial atienden a los jóvenes del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA). Consideramos importante ahondar en el tema de la educación en el SRPA, porque:

Para que se avance hacia un modelo educativo ajustado a las particularidades de esta población y que permita disminuir las incomprensiones y estigmatizaciones que, con relación a ella, se han arraigado históricamente en los imaginarios sociales. Teniendo en cuenta lo anterior, promover la interacción constante entre todos los actores que conforman la comunidad educativa será uno de los mayores retos, fomentando siempre el respeto y el reconocimiento del otro como un sujeto con una historia de vida y con una percepción propia del mundo. La meta es aprender a vivir juntos, a convivir en escenarios donde se potencien de forma equitativa las destrezas y habilidades de cada individuo” y entre sus principios está “el proceso de transformación de la gestión educativa hacia el enfoque de inclusión. Esto favorece el desarrollo de la capacidad institucional de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos, para que sus acciones se flexibilicen y se acondicionen a las características propias de los adolescentes y jóvenes del SRPA”, como lo dice la guía lineamientos para la prestación del servicio educativo en el marco del SRPA (MEN 2016).

Dada la complejidad y la responsabilidad del tema, el rector fue el único del municipio de Cereté, capaz de asumir este reto para la institución educativa, y después de un año, es reconocida su gestión por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y el propio MEN.

El rector César Darío Calderón Doria es natural del municipio de Montería – Córdoba, tiene cuarenta y seis (46) años de edad, reside en el municipio de Cereté – Córdoba, es licenciado en matemáticas y física de la Universidad de Córdoba; especialista en didáctica de las

matemáticas de la Universidad de Pamplona, con doble titulación de magister en tecnología educativa y medios innovadores para la educación de las Universidades Autónoma de Bucaramanga y Tecnológico de Monterrey de México; es doctorante en Ciencias de la Educación de la Universidad Privada Rafael Bellosó Chasin (URBE) de Maracaibo, República Bolivariana de Venezuela; su experiencia docente en educación básica y media es de quince (15) años ejercida en el sector público y privado; durante cinco (5) años ejerció como docente catedrático en las facultades de ingeniería de las universidades Pontificia Bolivariana y Elias Bechara Zainum, y de educación de la Universidad de Córdoba; desde el año 2008 se desempeña como directivo docente. En desarrollo de su carrera profesional como docente y directivo docente ha ostentado los siguientes cargos: docente del área de matemáticas y física, docente tutor de cursos Pre-ICFES, jefe del área de matemáticas en el colegio La Salle de Montería, director del centro de apoyo académico en el Gimnasio Vallegrande, asimismo se ha desempeñado como coordinador y desde el año 2009 se encuentra vinculado como rector de instituciones educativas del Departamento, llegó a la institución educativa Marceliano Polo en el año 2012. Es autor de diferentes módulos de geometría y matemáticas, desarrolló la investigación “Nivel de apropiación tecnológico en los docentes de educación básica secundaria” como requisito para optar el título de magíster; además ha disertado y presentado ponencias en diferentes eventos regionales, nacionales e internacionales.

1.3 Antecedentes o estado del arte

El estado del arte que se describe a continuación, se construyó a partir de la búsqueda de artículos de revistas, libros e investigaciones teniendo como referentes dos temas claves de la investigación como son el liderazgo y la gobernanza, de conformidad a la pregunta de

investigación: ¿Cuál es el liderazgo y la gobernanza del rector y la relación con la gestión escolar, en la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, en el departamento de Córdoba – Colombia?.

En primer lugar, se consultaron los descriptores de liderazgo, gobernanza, liderazgo escolar, administración escolar en las bases de datos Dialnet, Redalyc, Google Académico y Scielo; y el ámbito geográfico se delimitó a: Iberoamérica, Colombia, Departamentos y Ciudades de Colombia. Con el rango de inclusión de 1994 a 2017 para liderazgo treinta documentos (30); y de 2007 a 2018 para gobernanza dieciocho documentos (18); como se muestran en los siguientes gráficos.

El porcentaje de las publicaciones seleccionadas objeto de estudio se distribuyen así: treinta (30) artículos de liderazgo, diecisiete (17) de Google Académico, seis (6) de Scielo, Redalyc cuatro (4) y tres (3) Dialnet. Las dieciocho (18) investigaciones de gobernanza se consultaron once (11) en Google Académico, cuatro (4) en Scielo, dos (2) en Redalyc y una (1) en Dialnet como se observa en el gráfico 6.

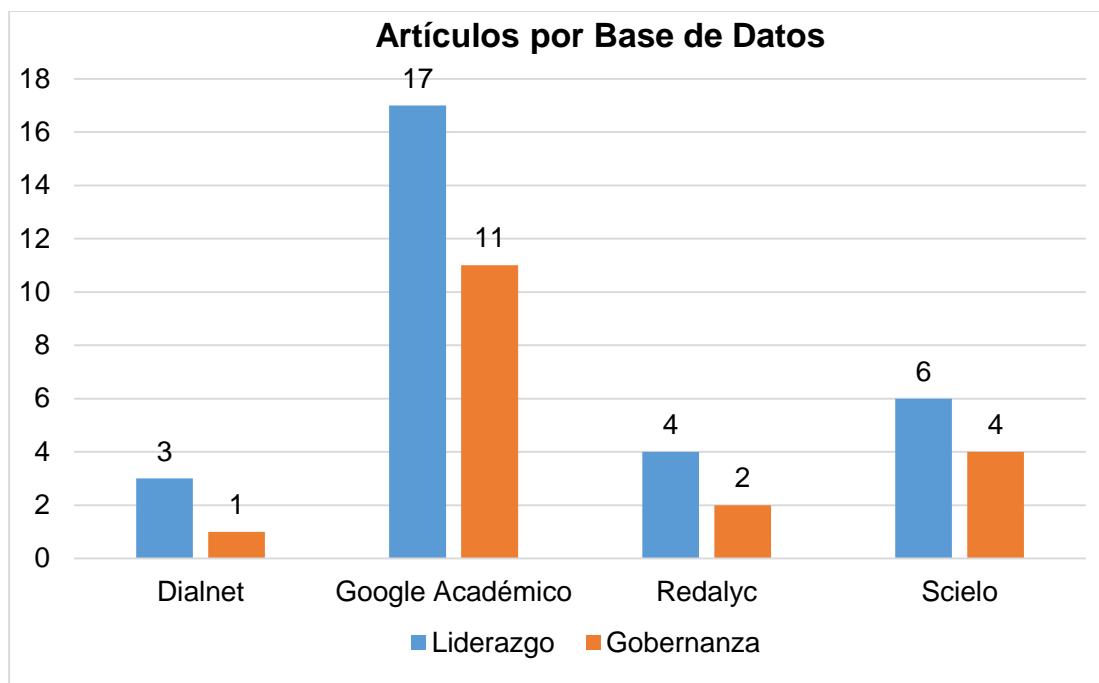


Gráfico 6. Documentos por bases de datos consultadas

Fuente: Elaboración del grupo investigador, datos tomados del rastreo bibliográfico.

Las publicaciones referentes a liderazgo se presentan en mayor número en el año 2016 con un 20%, del año 2014 son 13%, con un 10% las vigencias 2010, 2013 y 2015, en 2006 y 2009 7% cada año y para los años 1994, 2000, 2007, 2008, 2011, 2012 y 2017 un 3.3% cada anualidad, (gráfico 7).

Se vislumbró una importante tendencia a investigar el liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos, como determinante para alcanzar una gestión escolar exitosa, en estas se observa como el liderazgo se convierte en una cuestión de habilidad política: los directivos docentes son sujetos estratégicos que adoptan estilos o aspectos particulares de sí mismos a fin de lograr la alineación de objetivos para la consecución de las metas institucionales. Entre estos artículos se encuentran: Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas, bases del liderazgo en educación, diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca, la Micropolítica de la escuela,

liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa, ¿Cómo liderar nuestras escuelas?, aportes desde la investigación, descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela, liderazgo de los directores y calidad de la educación, un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural.

Otras de las investigaciones consultadas son las de Kenneth Leithwood, José Manuel Restrepo-Abondano et al, Sorangela Miranda Beltrán, Jahaira García Arauz, Oscar Maureira y UNESCO, que evidenciaron un fuerte interés sobre el liderazgo del rector en el logro de la eficacia y en la mejora de los establecimientos educativos, siendo considerado como uno de los factores de mayor trascendencia intra-escolar. Es así, que desde la perspectiva de su gestión el rector debe incluir, a partir del conocimiento de sí mismo, la habilidad para entender los cambios de época y la competencia técnica para implementar un modelo de dirección competitivo.

Los estudios realizados por Nathalia Fernanda Céspedes Célis et al y Gloria María Sierra Villamil, relacionados con el estilo de gestión y su influencia en la calidad educativa y el liderazgo educativo en el siglo XXI, en establecimientos educativos de la ciudad de Bogotá, determinan la incidencia que tienen los estilos de gestión de los directivos en la calidad de la educación de sus instituciones educativas y presentan algunos elementos claves que repercuten en el comportamiento de un líder.

El papel protagónico que juega el líder (rector) de la institución educativa como orientador, guía y ejecutor de decisiones, la gestión humanística para una educación globalizada, organizaciones que aprenden, el perfil docente y la incidencia positiva del liderazgo transformacional en la gestión docente, fueron también temas objeto de estudio.

Otros contenidos abordados están relacionados con el liderazgo pedagógico, donde son estudiados aspectos como: funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza, competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora, liderazgo y responsabilidad educativa, evaluación, liderazgo distribuido y desempeño escolar.

Se observó que varias investigaciones de estudios de caso, documentan actuaciones de éxito, mostrando establecimientos educativos que han conseguido un considerable progreso o éxito educativo como es el caso intrínseco objeto de estudio (Ver anexo N° 5).

El número de investigaciones consultadas sobre gobernanza por año, en orden descendente, corresponden al año 2016 con un 22%, 2011 y 2013 representan cada uno un 16.5%, los periodos 2007, 2012 y 2017 el 11%, a las anualidades 2010 y 2018 les corresponde el 6%. (Gráfico 7).

Dentro del estado del arte de la gobernanza encontramos que los autores Del Castillo Gloria - Alicia Azuma y Claudia Santizo Rodall, en sus artículos “Gobernanza local y educación. La supervisión escolar” y “Gobernanza y participación social en la escuela pública”, respectivamente; tratan temas relacionados con el supervisor, director o líder escolar como nodo institucional de redes políticas, y cómo este puede crear nuevas formas de coordinación y colaboración entre los actores del ámbito educativo a través de un cambio en el enfoque de gobernanza.

Asimismo, investigadores de México, Chile y Colombia, como Úrsula Zurita Rivera, Sergio Martinic - Gregory Elacqua y Claudia Milena Díaz Rio, entre otros, han realizado estudios relacionados con la gobernanza y gobernabilidad en ambientes escolares, en cuanto a los desafíos, conceptos, aplicabilidad y los retos para la implementación en la política educativa.

Otros investigadores Iberoamericanos, se han centrado en definir ampliamente qué es la gobernanza en el derecho, su carácter multidimensional y relacional y el accionar de actores como el gobierno, la familia y los sindicatos.

Por su parte, ME Gelabert, en una publicación del año 2014 “Políticas de escolarización del alumnado de origen extranjero en el estado español hoy” trata sobre posibles caminos de investigación y de acción relacionados con las políticas educativas de atención al alumnado de origen extranjero.

Otros artículos de investigación de G. del Castillo-Alemán (México), Denise Vaillant (Uruguay) y Marco Ariza Dau (Colombia) dieron cuenta de la gobernanza y la gobernabilidad dentro de las políticas educativas y desde una nueva economía institucional (Ver anexo N° 6).

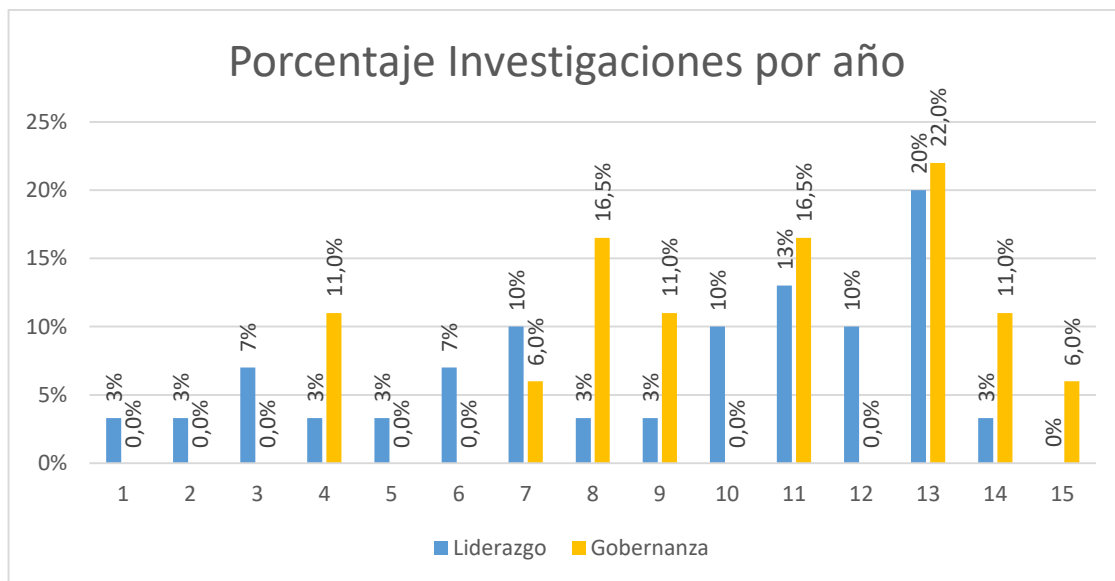


Gráfico 4. Investigaciones por período de tiempo.
Fuente: Elaboración del grupo investigador, datos tomados del rastreo bibliográfico.

El 77% de los artículos de liderazgo y gobernanza son de países Iberoamericanos como Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, España, México, Perú y Uruguay; un 4% son de Colombia; 13% de Bogotá - Colombia, 2% corresponden a departamentos y 2% a ciudades de Colombia y 2% a Canadá.

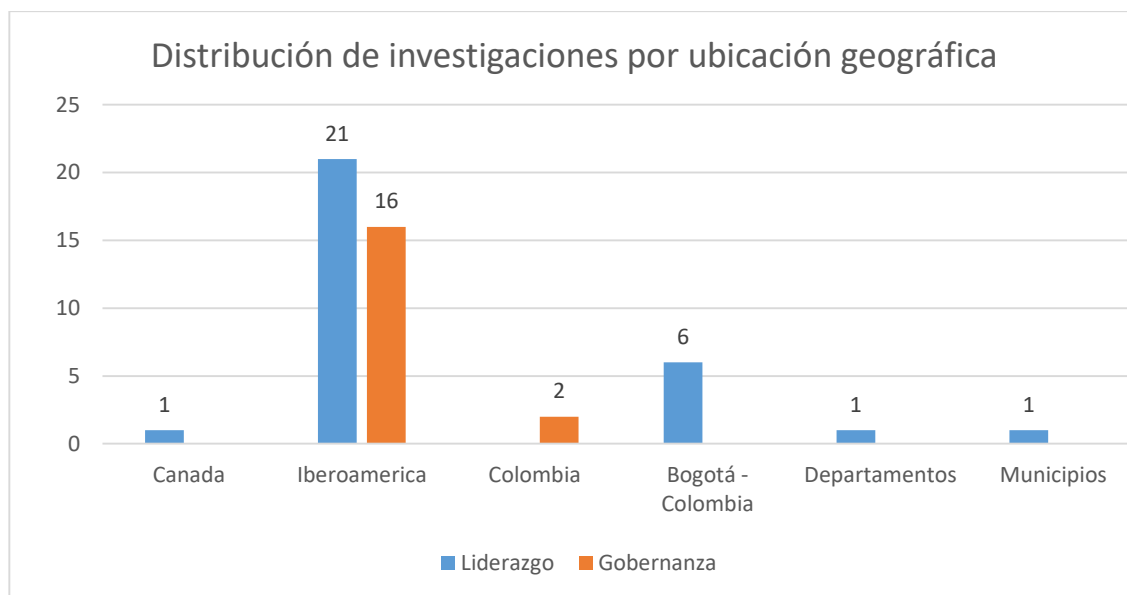


Gráfico 8. Investigaciones por área Geográfica.

Fuente: Elaboración del grupo investigador, tomado del rastreo bibliográfico.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General.

Describir el liderazgo, comprender la gobernanza del rector, y mostrar la relación con la gestión escolar en la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, en el departamento de Córdoba – Colombia.

1.4.2 Objetivos Específicos.

Describir las características del liderazgo del rector de la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, Córdoba.

Comprender cómo es la gobernanza del rector en la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, Córdoba.

Mostrar cómo el liderazgo y la gobernanza se relacionan con la gestión escolar.

1.5 Justificación

El departamento de Córdoba como Entidad Territorial Certificada – ETC., de conformidad con lo establecido en la Ley 715 de diciembre 21 de 2001, tiene la competencia de administrar el servicio educativo en los veintisiete (27) municipios no certificados de su jurisdicción. El equipo investigador, conformado por funcionarios de la Secretaría de Educación Departamental de Córdoba, identificó como caso peculiar la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, la cual a partir de la llegada del actual rector ha mostrado un mejoramiento continuo en sus indicadores y procesos, marcando una diferencia relevante con los demás establecimientos educativos urbanos, que se encuentran en iguales condiciones socioeconómicas y culturales.

Como se evidencia en el Sistema de Información de Matrícula (SIMAT), la institución educativa Marceliano Polo, cuenta con el mayor número de estudiantes del municipio 2018 – 3651, 2017 - 3481 y en el 2016 - 3549 (Ver anexo N° 21), aun cuando se encuentra en la periferia de la zona urbana.

Como se referencia en datos del ICFES desde el año 2015 ha obtenido los mejores promedios en pruebas saber 11 en la zona urbana del municipio, clasificando la institución en un

nivel de categorización B y manteniéndose en este en los últimos años; mientras que los demás establecimientos educativos se encuentran en un nivel inferior C, esta clasificación se hace con base en los puntajes obtenidos en las cinco pruebas del examen y depende no solamente de los promedios sino también de la varianza, es decir, de qué tan grandes son en cada prueba las diferencias de puntajes entre los estudiantes. Entre más altos y más homogéneos sean los puntajes de los estudiantes de la institución, más alta resulta la clasificación; se realiza en cinco categorías: A+, A, B, C, D; a partir de un índice general calculado para cada establecimiento o sede. El índice general está compuesto a su vez de los índices de resultados de cada una de las cinco pruebas del examen.

El Índice Sintético de Calidad Educativa - ISCE, calculado por el ICFES, es la herramienta que permite el seguimiento del progreso de los establecimientos educativos en educación primaria, secundaria y media, midiendo cuatro aspectos: progreso, desempeño eficiencia y ambiente escolar; con el ISCE cada colegio tiene una trayectoria única teniendo en cuenta su punto de partida. Con respecto a esta medición la institución educativa Marceliano Polo de Cereté pasó de tener un ISCE en media en el 2015 de 3.95 a 7.66 en el 2018, marcando un incremento significativo, sobrepasando a las otras cuatro (4) instituciones urbanas. Además superando en el 2017 y 2018 los promedios departamental y nacional (Ver anexo N° 3).

Por otra parte, es la institución oficial de la ETC Córdoba que ha obtenido el mayor número de becas (Ser Pilo Paga) en los últimos tres (3) años (Ver anexo N° 4).

En cumplimiento al Código de Infancia y Adolescencia (Ley 1098 de 2006) la Secretaría de Educación Departamental convocó a los rectores del municipio de Cereté a postularse para la implementación de la educación para los jóvenes del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA), el rector Cesar Darío Calderón Doria fue el único que demostró interés y

disposición para asumir este reto, es así como en la actualidad se están atendiendo 12 jóvenes en la sede Centro de Internamiento Preventivo la Acogida IPSICOL.

Teniendo en cuenta la información anteriormente descrita y después que el grupo investigador realizara un análisis de ella, se definió estudiar este caso; como señala Stake, "estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo" (Stake J. E., 2005. pp.1-11). Además, se contaba con la accesibilidad, tiempo y disposición de los sujetos, lo que facilitó la aplicación de los instrumentos y la revisión del corpus documental.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el liderazgo puede comprenderse como la capacidad y el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr los objetivos propuestos según Pirela y otros (2004, p.1-14), se quiere reconocer las características personales del rector, que ha hecho que la comunidad educativa responda y se encamine hacia una Cohesión Social (CS), pensando en intereses comunes y no particulares. Otro tema de interés para estudio es la gobernanza, término de poco uso en nuestro medio, la cual nos propusimos comprender para que junto con las características del liderazgo del rector, dar cuenta de la relación con la gestión escolar.

Capítulo II:

2. Marco Referencial

2.1 Enfoque Epistemológico

Cómo el objetivo de este estudio es describir el liderazgo, comprender la gobernanza del rector y mostrar la relación con la gestión escolar, la postura de reflexión se basa en el enfoque comprensivo que ofrece la hermenéutica.

Gadamer (2007, p.243), describe que el término hermenéutica proviene del verbo griego ἐρμηνεύειν (jermeneueien) que significa interpretar, declarar, anunciar, esclarecer; significa que alguna cosa se vuelve comprensible o se lleva a la comprensión; que el objeto o fenómeno a estudiar se considera una realidad a fusionar con una serie de horizontes disciplinarios.

Después de obtener el relato de los sujetos, observar sus actuaciones e interacciones en el ámbito escolar y de aplicar los instrumentos de recolección de información, el enfoque hermenéutico nos permitió describir y comprender lo que sucede en la institución desde la óptica del liderazgo del rector, la gobernanza y la relación con la gestión escolar; tal como cita Ríos (2005, p.51-66), “La estrategia hermenéutica ofrece la posibilidad de develar sentidos encubiertos que, al salir a la luz, permiten una mejor comprensión de las personas estudiadas, abriendo posibilidades para una mejor convivencia escolar y para un crecimiento personal basado en la conexión con los propios sentidos y con los de los demás”.

Dice Ricoeur (2001, p.16) “...la cualidad común de la experiencia humana, marcada, articulada y clarificada por el acto de relatar en todas sus formas, es su carácter temporal. Todo lo que relatamos ocurre en el tiempo, lleva tiempo, se desarrolla temporalmente, y a su vez, todo lo que se desarrolla en el tiempo puede ser relatado”.

Con lo enunciado anteriormente, nos propusimos comprender las narraciones, prácticas y explicaciones de los miembros de la comunidad educativa que permitieron develar sus experiencias en el tiempo y el espacio institucional. Es allí, donde la hermenéutica facilitó entender los relatos como una nueva forma de interpretar las vivencias humanas a partir de la transcripción de lo plasmado en los instrumentos aplicados.

2.2 Referentes Teóricos Conceptuales

2.2.1 Liderazgo. Las investigaciones relacionadas con el liderazgo en los últimos veinticinco (25) años se han incrementado enfocándose en el rol del líder y su gestión. Además, otras enfatizan que el liderazgo del rector podría ser el recurso que solucione muchas de las dificultades que en la actualidad se vivencian en la organización educativa. Este concepto de liderazgo se ha venido trabajando desde varios ámbitos, por ello en el marco de la investigación se consideran los siguientes:

El liderazgo puede comprenderse como la capacidad y el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr los objetivos propuestos. En este proceso la influencia interpersonal ocurre cuando se producen cambios en las actitudes, percepciones, comportamientos de otros, y puede darse a través de cuatro procesos, como la emulación, la sugerencia, la persuasión y la coerción. El proceso de influencia puede generar el cumplimiento mínimo cuando se enfatiza en el comportamiento o resistencia a realizar lo demandado. (Pirela y otros, 2004, p.1-14).

En este mismo sentido el liderazgo ha sido conceptualizado como la capacidad de ejercer influencia sobre otros individuos, de manera que éstos tomen los principios propuestos como premisa para su actuar. Esa influencia se expresa, en el plano organizacional, en el planteamiento

de un “norte” que alcanza consenso y en la capacidad para movilizar a la organización en esa dirección Leithwood & Steinbach (2002. pp.94-119). Asimismo, Ball (1989, p.7) establece que el liderazgo es una forma de ejecución, y un modo particular de aplicar y comprender la autoridad de la dirección, logrando tomar decisiones acordes a las circunstancias.

Siendo consecuentes con lo anterior, definimos el liderazgo del rector en el marco de la investigación como el compromiso y capacidad que tiene el rector de influir sobre la comunidad educativa para generar consenso y orientar procesos en pro de la consecución de los objetivos, metas y propósitos institucionales.

2.2.1.1 Estilos de liderazgo.

Para la investigación el estilo de liderazgo es la forma o el método cómo el rector guía o ejerce la autoridad sobre la comunidad educativa. Se tuvieron en cuenta los estilos y características propuestos por (Ball S. , 1989, p.7), Leithwood & Steinbach (1996-2005, p.201-227) y (Ramirez, Calderón, & Castaño, 2015. p.911-940)

En la Tabla 1 se presentan cuatro (4) estilos de liderazgo y sus características propuestos por Ball (1989, p.1-9), los cuales están enfocados a las relaciones interpersonales del rector con los demás actores.

Tabla 1.

Estilos de liderazgo y sus características propuestos por Ball (1989, p.7).

ESTILO DE LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS
Interpersonal	En el estilo interpersonal, los rectores se centran principalmente en las relaciones personales y disfrutan del contacto cara a cara al momento de dirigirse a las personas que tiene a su cargo, es por esto que el directivo es un sujeto activo y visible para los demás integrantes de la comunidad. En éste se trabaja mediante la negociación y los acuerdos que se hacen de manera individual.
Administrativo	Este estilo se relaciona con el estilo del administrador, por lo que los procedimientos que lleva a cabo el rector, son muy formales y la forma de comunicarse con su personal es a través de memorandos, comités o reuniones; es de estricta organización.
Político Antagónico	El estilo de rector antagónico se basa principalmente en la conversación, por lo que incita a realizar debates donde él tenga la oportunidad de participar y ser protagonista; disfruta del enfrentamiento y las discusiones, pero siempre quiere mantener el control de la situación.
Político Autoritario	Este estilo de dirección, como su nombre lo indica, va enfocado al favorecimiento del mando del director, por lo que él suele evitar las discusiones y solamente se preocupa por imponerse.

Fuente: Elaboración del grupo investigador, datos tomados de Ball (1989, p.7).

En la Tabla 2 se presentan los estilos de liderazgo y sus características propuestos por Kenneth Leithwood, estos estilos de liderazgos enmarcan la gestión desde el ámbito administrativo.

Tabla 2.

Estilos de liderazgo y sus características propuestos por Leithwood & Jantzi (1996-2005, p.201-227)

ESTILO DE LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS
Transformacional	Este enfoque sobre liderazgo apunta fundamentalmente a fomentar el desarrollo de capacidades y un mayor grado de compromiso personal con las metas organizacionales por parte de los colegas de los líderes. Se presume que una mayor capacidad y un mayor compromiso se traducen en un esfuerzo adicional y en una mayor productividad.
Colectivo	Es una forma de influencia en el cual los empleados están activamente implicados en la toma de decisiones organizacionales; la cooperación del personal reemplaza a las jerarquías como medio para coordinar el trabajo y resolver dificultades.
Distribuido	El concepto de liderazgo distribuido se traslapa significativamente con los conceptos de liderazgo compartido, colaborativo, democrático y participativo. El liderazgo distribuido supone un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia, potencialmente “por personas en todos los niveles, más que un conjunto de características personales y atributos de personas en la cúspide organizacional. Lo que conduce a una perspectiva del liderazgo como un fenómeno que involucra a la organización en su totalidad.

Fuente: elaboración del grupo investigador, datos tomados de (Leithwood & Jantzi, 1996-2005, p.201-227)

El enfoque de categorización de Ramirez, Calderón & Castaño (2015. p.911-940) se relaciona con la del rol del líder en el proceso de desarrollo organizacional, como se ve en la Tabla 3.

Tabla 3.

Estilos de liderazgo y sus características propuestos por Ramirez, Calderón & Castaño (2015. p.911-940).

ESTILO DE LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS
Clásico	El rol de las personas lo determinan las funciones y responsabilidades de la estructura; el sentido del trabajo es cumplir tareas; el papel del directivo es hacer cumplir las normas; la apropiación del rol se da cuando se cumplen las normas y las tareas asignadas.
Estratégico	El rol es determinado por los procesos y el Proyecto Educativo Institucional - PEI; se adquiere sentido del rol cuando se integran proyectos institucional y personal; el rol del directivo es direccionar estratégicamente el EE; la apropiación se da cuando la persona siente que sus propuestas hacen parte del direccionamiento.
Humanista	El rol lo determina la posibilidad de un real desarrollo humano y adquiere sentido cuando hay crecimiento; el rol del directivo es potenciar las personas y se apropian del papel con resultados contruidos colectivamente.

Fuente: Elaboración del grupo investigador, datos tomados de Ramirez, Calderón & Castaño (2015. p.911-940).

2.2.1.2 Subcategorías de liderazgo.

Para describir los estilos de liderazgo del rector se tuvieron en cuenta las siguientes subcategorías, es decir, los elementos constitutivos de su gestión:

Planeación y Organización: La planeación se desarrolla con el fin de cumplir con unas metas y propósitos establecidos, partiendo de los objetivos que se desean alcanzar, “es el proceso a través del cual (...) en una institución se analiza el ambiente externo, su situación interna,

elabora objetivos de acuerdo a dichos análisis, y diseña estrategias y cursos de acción destinados a alcanzar dichos objetivos”, Prada, Sandoval y Zuleta citado por (Céspedes, Ramirez, & Sastoque, 2014, p.257). Por su parte la Organización, se refiere a la formulación, revisión y actualización de los documentos, Proyecto Educativo Institucional - PEI, Plan Operativo Anual (POA), Plan de Mejoramiento Institucional - PMI, y el Sistema Institucional de Evaluación (SIE). (Resolución 15683 de agosto 1 de 2016, Ministerio de Educación Nacional 2016).

Comunicación: Sánchez (2015, p.46) la define como la creación permanente de sentidos que llevan a cabo las personas sobre la base no solo de decisiones racionales, sino también y sobre todo constituidas por sus emociones, pasiones, sentido de pertenencia, por su propia historia y su presente.

Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. (UNESCO, 2009, p.29).

Clima Organizacional: Es la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno, (Mendez, 2006. pp.1-30).

Cultura organizacional: Se conoce como cultura organizacional a los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización, (Nava, 2013. pp.89-100).

Motivación: Es definida por Latham & Ernst (2006, p.181-198) como un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones,

intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etc.).

2.2.2 Gobernanza.

La gobernanza es un término que proviene de la década de los 1990 y se relacionó en sus inicios con gobernabilidad, gobierno, regulación, política, autonomía, gestión, entre otros; autores como O'Toole (2005, p.245-263), conceptúan, “para que exista gobernanza, debe existir algún tipo de autoridad central que regule las interacciones”; mientras que para Aguilar (2006, p.73) el concepto de “gobernanza es la forma de coordinación de la acción colectiva, más que el de la subordinación de actores donde estas nuevas formas asociativas de gobernar pueden formar redes tanto formales como informales”.

La UNESCO (2009, p.29) considera que la gobernanza atañe a la distribución del poder de decisión en todos los niveles del sistema educativo, desde el ministerio de educación hasta las escuelas y comunidades, por lo cual tiene una connotación especial, que busca superar los problemas que causan desigualdad y afectan el logro de las metas planteadas, lo cual requiere el consentimiento de todos los sujetos involucrados, lo que se logra a través del dialogo y la interacción entre ellos.

Centelles Portella (2006, p.177) destaca cinco puntos para comprender qué es gobernanza “(i) una estructura de relaciones entre los diferentes actores, (ii) está formada por un conjunto articulado de reglas y procedimientos institucionalizados, (iii) es de tipo compleja, porque involucra a actores de los diferentes sectores: público, privado y social, (iv) a menudo lo hacen con interdependencias multinivel, y (v) abarca a mecanismos relacionales mediante los cuales diversos actores intervienen en la toma de decisiones públicas”.

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos, para la investigación se definió la gobernanza como la forma de coordinar y gestionar los asuntos institucionales y acoplar las interacciones de sus miembros, indistintamente de los intereses individuales o grupales, que conlleven al logro de los fines propuestos.

2.2.2.1 Instancias de gobierno y participación escolar.

En Colombia la Ley 115 de 1994 - Ley General de Educación, y sus decretos reglamentarios, establecieron la creación del gobierno escolar, que son los escenarios de participación, concertación y toma de decisiones en los diferentes niveles de la institución.

Tales como:

Consejo Directivo, encargado de tomar las decisiones relacionadas con el funcionamiento institucional: planear y evaluar el Proyecto Educativo Institucional - PEI, el currículo y el plan de estudios; adoptar el manual de convivencia; resolver conflictos entre docentes y administrativos con los estudiantes; definir el uso de las instalaciones para la realización de actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales; aprobar el presupuesto de ingresos y gastos, entre otras.

El Consejo Académico, responsable de la organización, orientación pedagógica, ejecución y mejoramiento continuo del plan de estudios; así como de revisar y hacer ajustes al currículo, y participar en la evaluación institucional anual.

El Rector o Director, encargado de dirigir la resignificación del Proyecto Educativo Institucional - PEI con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, responder por la calidad de la prestación del servicio, presidir los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de formular y dirigir la

ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad. También debe representar al establecimiento ante las autoridades y la comunidad educativa, dirigir el trabajo de los equipos de docentes, proponer a los profesores que recibirán capacitación, administrar los recursos humanos de la institución, distribuir las asignaciones académicas y demás funciones del personal, realizar la evaluación anual del desempeño y rendir informes semestrales al consejo directivo.

El Comité de Convivencia, es un órgano consultor del consejo directivo y del rector o director, encargado de asesorar a estas instancias en la resolución de situaciones relacionadas con la convivencia y la disciplina. Está conformado por representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa. Entre las atribuciones de este comité están: realizar actividades y talleres para fomentar la convivencia y los valores; divulgar los derechos fundamentales, así como los de los niños, niñas y adolescentes; instalar mesas de conciliación para la resolución pacífica de conflictos; y hacer seguimiento al cumplimiento de lo establecido en el manual de convivencia.

La Asamblea General de Padres de Familia, conformada por todos los padres del establecimiento, quienes son los responsables del ejercicio de sus derechos y deberes en relación con el proceso educativo de sus hijos.

El Consejo de Padres de Familia, cuyas principales funciones son: involucrarse en la elaboración de los planes de mejoramiento; contribuir con el rector o director en el análisis, difusión y uso de los resultados de las pruebas SABER y el examen de Estado; presentar propuestas para actualizar el manual de convivencia; apoyar actividades artísticas, científicas, técnicas y deportivas orientadas a mejorar las competencias de los estudiantes en distintas áreas.

La Asociación de Padres de Familia, responsable de apoyar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional - PEI y del plan de mejoramiento; promover la formación de los padres

para que cumplan adecuadamente la tarea educativa que les corresponde; apoyar a las familias y a los estudiantes en el desarrollo de acciones para mejorar su formación integral y sus resultados de aprendizaje; además de contribuir a la solución de los problemas individuales y colectivos de los alumnos.

El Consejo Estudiantil, es la instancia de participación de los alumnos en la vida institucional. Está conformado por un estudiante de cada grado entre los que se elige el representante al consejo directivo.

El Personero Estudiantil, alumno de 11° grado seleccionado para promover el ejercicio de los derechos y deberes de los estudiantes establecidos en la Constitución, las leyes, los reglamentos y el manual de convivencia.

Las Comisiones de Evaluación y Promoción, constituidas por el rector o director, tres docentes de cada grado y un representante de los padres de familia, cuyas responsabilidades son definir la promoción de los estudiantes y recomendar actividades de refuerzo para aquellos que tengan dificultades.

Contralor Escolar, en el departamento de Córdoba mediante Ordenanza número 15 de 2016 se creó esta figura como la encargada de promover la democratización de la administración pública y la participación ciudadana en el control social fiscal, es el veedor del buen uso de los bienes y recursos públicos de la institución educativa a la cual pertenece.

2.2.2.2 Funciones del Rector.

La Ley 715 de 2001 en su artículo 10, establece que son funciones de Rectores o Directores de las instituciones educativas públicas, designados por concurso, además de las funciones señaladas en otras normas, las siguientes:

10.1. Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional – PEI con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa. 10.2. Presidir el consejo directivo y el consejo académico de la institución y coordinar los distintos órganos del gobierno escolar.

10.3. Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.

10.4. Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.

10.5. Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.

10.6. Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.

10.7. Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.

10.8. Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.

10.9. Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.

10.10. Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.

10.11. Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.

10.12. Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.

10.13. Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.

10.14. Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.

10.15. Rendir un informe al consejo directivo de la institución educativa al menos cada seis meses.

10.16. Administrar el Fondo de Servicios Educativos – FSE y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.

10.17. Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.

10.18. Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo.

Dice el Parágrafo 1° de la Ley 715 (2001, p.7) que el desempeño de los rectores y directores será evaluado anualmente por el departamento, distrito o municipio, atendiendo el reglamento que para tal fin expida el Gobierno Nacional. La no aprobación de la evaluación en dos años consecutivos implica el retiro del cargo y el regreso al ejercicio de la docencia en el grado y con la asignación salarial que le corresponda en el escalafón.

2.2.2.3 Requisitos para ser Rector.

La Resolución 15683 (2016, p.12-20), expedida por el Ministerio de Educación Nacional estableció las funciones, requisitos y competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente; y se fijó como propósito principal del cargo de Directivo Docente – Rector, desempeñar "actividades de dirección, planeación, coordinación,

administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional - PEI, así como velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos socio comunitarios de la institución educativa a su cargo.

Como requisito mínimo de formación académica, para los profesionales licenciados, se registra: licenciatura; y para los profesionales no licenciados, título profesional universitario en cualquier área del conocimiento.

2.2.3 Gestión Escolar.

La Gestión escolar como lo define Carrillo (2008, p.20 - 31) es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende un equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar estrategias educativas que favorezcan al sector educativo.

La gestión escolar tiene un sinnúmero de características, el estudio se circunscribe a las siguientes:

2.2.3.1 Alineación de Objetivos (AO).

Según Gunn (1996, p.41-46) la gestión pública acepta que el sector público comparte con el privado la necesidad de lograr objetivos de la forma más económica y más eficiente posible, por medio de estrategias coherentes, de tácticas y de estructuras apropiadas, de un personal motivado o de técnicas gerenciales adecuadas para desplegar y controlar la utilización de recursos organizativos financieros, humanos, informativos.

2.2.3.2 Trabajo Colaborativo (TC).

Es una de las herramientas que transforman a la escuela en una institución que aprende y que conduce a la innovación, volviéndose un reto en la toma de decisiones y teniendo como fin el beneficio para todos, donde la toma de elecciones y decisiones son un óptimo aprovechamiento de recursos y capacidades que se llevaran a la práctica educativa. (Cabrera, 2013, p.54).

2.2.3.3 Consolidación de Redes Socioeducativas (CRS).

Se definen como formas estables de colaboración entre organizaciones públicas y privadas para afrontar objetivos socioeducativos comunes, así como para formular e implementar programas (Agranoff & Mcguire, 2001, p. 215).

2.2.3.4 Cohesión Social (CS).

Se refiere a la naturaleza (en nuestros días hablaríamos de características) de los vínculos sociales que permiten a los individuos experimentar un sentido de pertenencia social (en diversas escalas), confiar en los demás (confianza horizontal), reconocer la legitimidad de la sociedad y confiar en sus instituciones. (Barba, 2016, p.6).

Las anteriores subcategorías juegan un papel preponderante para la gestión del líder en los establecimientos educativos, dado que la Alineación de Objetivos (AO) permite la conexión de los objetivos personales con los institucionales, el Trabajo Colaborativo (TC) coordinado logra una comunidad de personas comprometidas lo cual facilita la Consolidación de Redes Socioeducativas (CRS) que contribuyen a una alta Cohesión Social (CS).

2.3 Referentes Metodológicos

2.3.1 Tipo de Investigación.

Se tomaron como referencia los postulados de Stake (1999, p.16), quien sostiene que:

La investigación cualitativa es comprensiva y depende en gran medida de la habilidad que desarrollan los observadores para definir y redefinir el significado de lo que ven y oyen. Estas elaboraciones están estrechamente vinculadas a la adecuada comprensión de las condiciones del entorno y de cada situación. Gran parte de la formación que requiere la investigación cualitativa es aprender a minimizar las fallas de las propias observaciones y afirmaciones que realiza el investigador. Por ello, la triangulación de datos, fuentes, perspectivas... permite incrementar la confianza en dichas interpretaciones.

El enfoque seleccionado permitió de manera directa, describir, comprender y mostrar el caso intrínseco a través de diversos instrumentos y desde una perspectiva holística.

2.3.2 Entrada Metodológica

2.3.2.1 Método de la Investigación.

El método utilizado para la investigación, es un estudio de casos intrínseco, como dice Stake (1999, p.16) “no nos interesa porque con su estudio aprendamos sobre otros casos o sobre algún problema general, sino porque necesitamos aprender sobre ese caso particular. Se caracterizan por realizar un análisis detallado, comprensivo y minucioso del caso que manifiesta el objeto del estudio. En tal sentido, es un trabajo particularista, descriptivo, heurístico, inductivo y cooperativo en términos de la relación de los actores involucrados y el grupo investigador” Un estudio de esta índole, permite conocer y comprender los imaginarios, comportamientos, actitudes del grupo objeto de estudio en un tiempo y un espacio determinado, ligado a lo cotidiano. Esta situación tributa para caracterizar, describir y comprender el liderazgo del rector, la gobernanza y la relación con la gestión escolar, en la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, Córdoba.

2.3.2.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Las técnicas e instrumentos que permitieron la consolidación y elaboración del presente informe de investigación, se definen a continuación.

2.3.2.2.1 Observación.

Es un procedimiento por el cual recogemos información para la investigación; es el acto de mirar algo sin modificarlo con la intención de examinarlo, interpretarlo y obtener unas conclusiones sobre ello, (Benguria, Alarcón, Belén, Valdés, & Gómez, 2010, p.10). Esta técnica permitió acercarnos a la realidad de la organización educativa y de los sujetos que la integran, con el fin de observar relaciones y significados en torno al estilo de liderazgo del rector y la gobernanza en la institución (Ver anexo N° 27).

2.3.2.2.2 Entrevistas.

Técnica de investigación cualitativa, cuyo objetivo es la recolección de datos a partir de las propias palabras, pensamientos y reflexiones del sujeto entrevistado. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas ya que los sujetos entrevistados pueden expresar libremente su opinión tal como lo indica Díaz (2013, p.163), “se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio” (Ver anexos del N° 7 al 9).

2.3.2.2.3 Grupos Focales.

Es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos a través de una forma de

entrevista grupal, que utiliza la comunicación entre investigador y participantes con el propósito de obtener información (Kitzinger, 1995, p.299-302). La técnica de grupos focales, se aplicó a docentes, estudiantes y padres de familia (Ver anexos del N° 10 al 12).

2.3.2.2.4 Revisión documental.

Franklin (1997, p.360), define la investigación documental como la técnica que permite seleccionar y analizar los instrumentos que contienen datos de interés relacionados con el estudio; de acuerdo a esto se consultaron documentos institucionales como: Proyecto Educativo Institucional - PEI, Plan de Mejoramiento Institucional - PMI, circulares, oficios, actas de reuniones, entre otros, con datos relevantes que permitieron corroborar o divergir con lo planteado en las entrevistas y grupos focales.

En este mismo sentido y teniendo en cuenta que la gobernanza está constituida también por normas y procedimientos, era ineludible consultar la normatividad relacionada con el sector educación de Colombia.

2.3.3 Diseño ruta metodológica.

Este estudio de casos intrínseco se surtió en siete (7) momentos metodológicos que son:

2.3.3.1 Revisión del estado del arte.

Se inició con la elaboración de la revisión del estado del arte de los descriptores liderazgo, gobernanza, liderazgo escolar, administración escolar, entre otros, que permitió dar cuenta que, en nuestro país, y, más exactamente en el departamento de Córdoba – Colombia, no se evidenciaron referentes del objeto de estudio de interés (Ver anexos N° 5 y 6).

2.3.3.2 Visitas a establecimientos educativos oficiales urbanos del municipio de Cereté, Córdoba – Colombia.

En esta etapa el grupo investigador se desplazó a los cinco (5) establecimientos educativos oficiales urbanos del municipio de Cereté, Córdoba – Colombia, con el fin de tener un primer acercamiento con los contextos escolares, socioeconómicos y culturales, y de la misma forma, observar el quehacer diario y la interacción entre los sujetos. En estas visitas se entrevistaron a los rectores quienes compartieron sus posiciones, vivencias y experiencias frente al objeto de estudio en sus organizaciones educativas (Ver anexo N° 27).

Posteriormente, se concertaron los encuentros con los participantes de la institución educativa Marceliano Polo, para explicar el proceso de investigación y aplicar los instrumentos de recolección de datos (Ver anexo N° 22).

2.3.3.3 Construcción y validación de instrumentos de recolección de información cualitativos.

Para la construcción de los instrumentos se utilizó como base una matriz metodológica, en la cual, partiendo de los objetivos de la investigación, se formularon indicadores para cada categoría y subcategoría de análisis; de acuerdo a la fuente se definió el instrumento y sus respectivas preguntas para la recolección de los datos.

Del anterior proceso se obtuvo tres instrumentos de entrevistas semiestructuradas, una para el rector, una para los coordinadores y una para la secretaria, y los guiones para los grupos focales de docentes, estudiantes y padres de familia, con el fin de extraer la mayor cantidad de información, atendiendo a las categorías y subcategorías propuestas.

Los instrumentos fueron sometidos a validación y juicio de expertos con experiencia en asesoría de proyectos de investigación educativa adscritos a los programas de Maestría en Educación de la Universidad Santo Tomás, quienes los evaluaron para asegurar que respondieran a las necesidades de la investigación (Ver anexo N° 24).

2.3.3.4 Aplicación de instrumentos de recolección de información cualitativos.

Se elaboró un cronograma para la aplicación de los instrumentos a los sujetos de la muestra seleccionada, iniciando con la entrevista al rector (Ver anexo N° 13), luego con los coordinadores y a la secretaria (Ver anexos del N° 14 al 17). Posteriormente, se realizaron los grupos focales con los docentes, estudiantes y padres de familia (Ver anexos del N° 18 al 20). La observación directa se desarrolló mediante visitas al establecimiento educativo al igual que la revisión del corpus documental (Ver anexo N° 23).

2.3.3.5 Triangulación hermenéutica.

Se utilizó la triangulación hermenéutica, que permite informar de modo organizado y coherente de los resultados de la investigación, (Cisterna, 2005, p.61-71), donde se surtieron las siguientes etapas: selección de la información, triangulación de la información por cada estamento, triangulación de la información entre estamentos, triangulación entre las diferentes fuentes de información, y, triangulación con el marco teórico (Ver anexos N° 25 y 26).

2.3.3.6 Interpretación de la información.

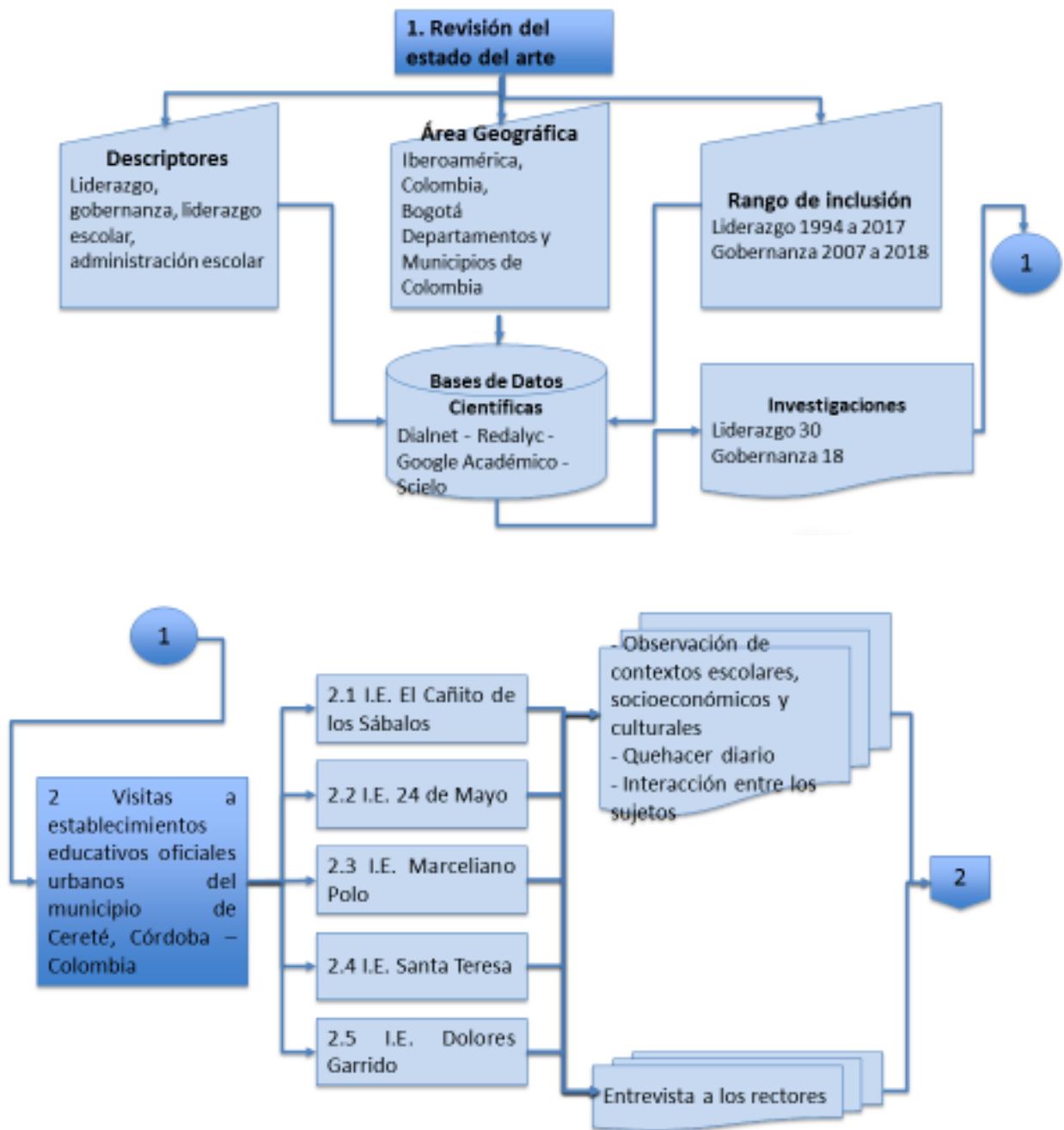
Esta es la fase en la cual se construye el conocimiento, tal como lo plantea Cisterna(2005, p.11) “constituye en sí misma el *momento hermenéutico*, propiamente tal, y por ello es la

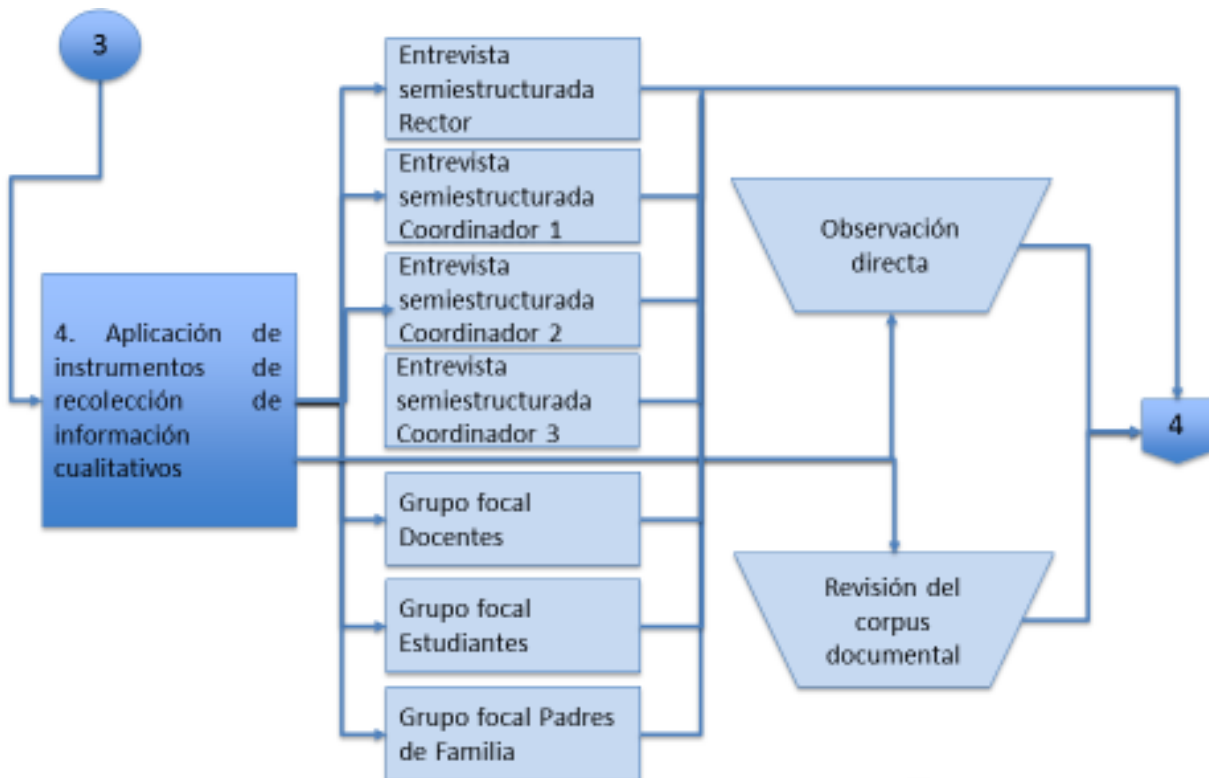
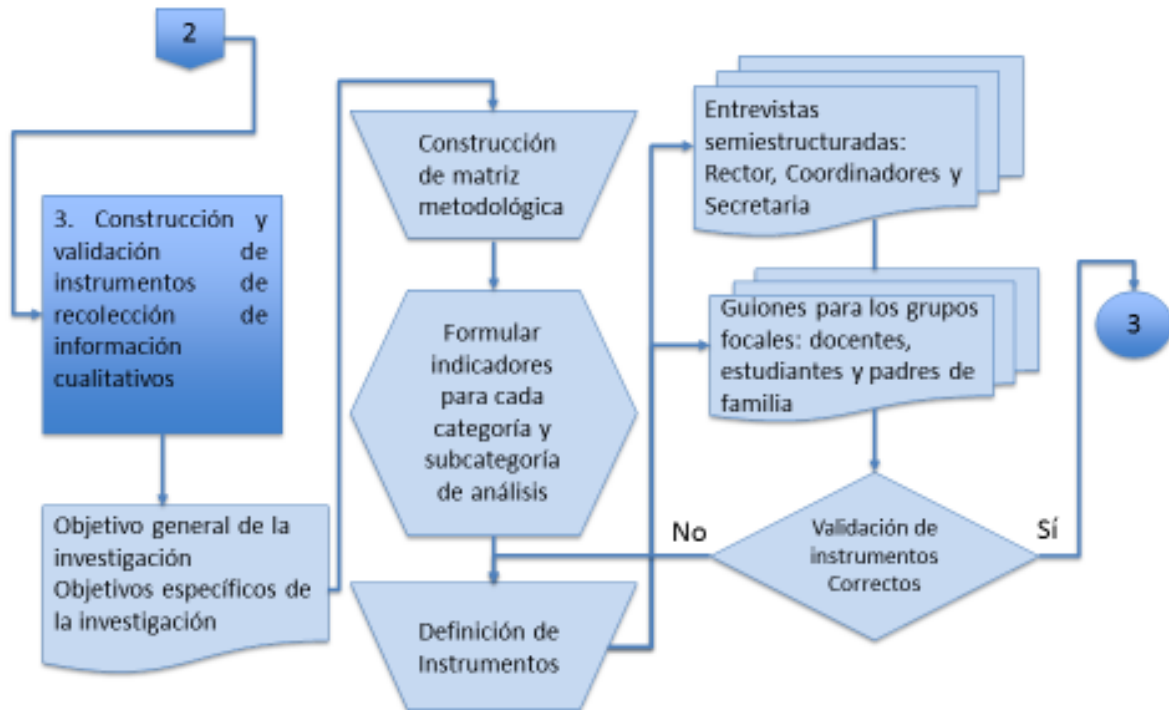
instancia desde la cual se construye conocimiento nuevo en esta opción paradigmática”; se realizó el estudio de los resultados obtenidos en la investigación, permitiendo construir las conclusiones y recomendaciones del caso intrínseco objeto de estudio.

2.3.3.7 Socialización de la investigación.

Dado que uno de los propósitos de la maestría en educación de la Universidad Santo Tomas es convertir al maestrante en “un promotor de búsqueda de conocimiento que alimenta el entorno disciplinar en su contexto” Universidad Santo Tomas, Recuperado de http://www.ustadistancia.edu.co/?page_id=1998, fue relevante socializar, en escenarios de reflexión, los resultados de la investigación con los diferentes estamentos involucrados y con las autoridades del sector educación, lo cual generó discusión y apropiación de estos, además permitió el compromiso de la Secretaría de Educación Departamental para la reformulación de políticas y el desarrollo en el establecimiento educativo de planes de acción institucional que permitan potencializar las fortalezas encontradas e implementar las sugerencias presentadas; así mismo permitió vislumbrar los potenciales temas sobre los cuales se debe continuar desarrollándose investigaciones (Ver anexo N° 27).

Ruta metodológica - flujograma





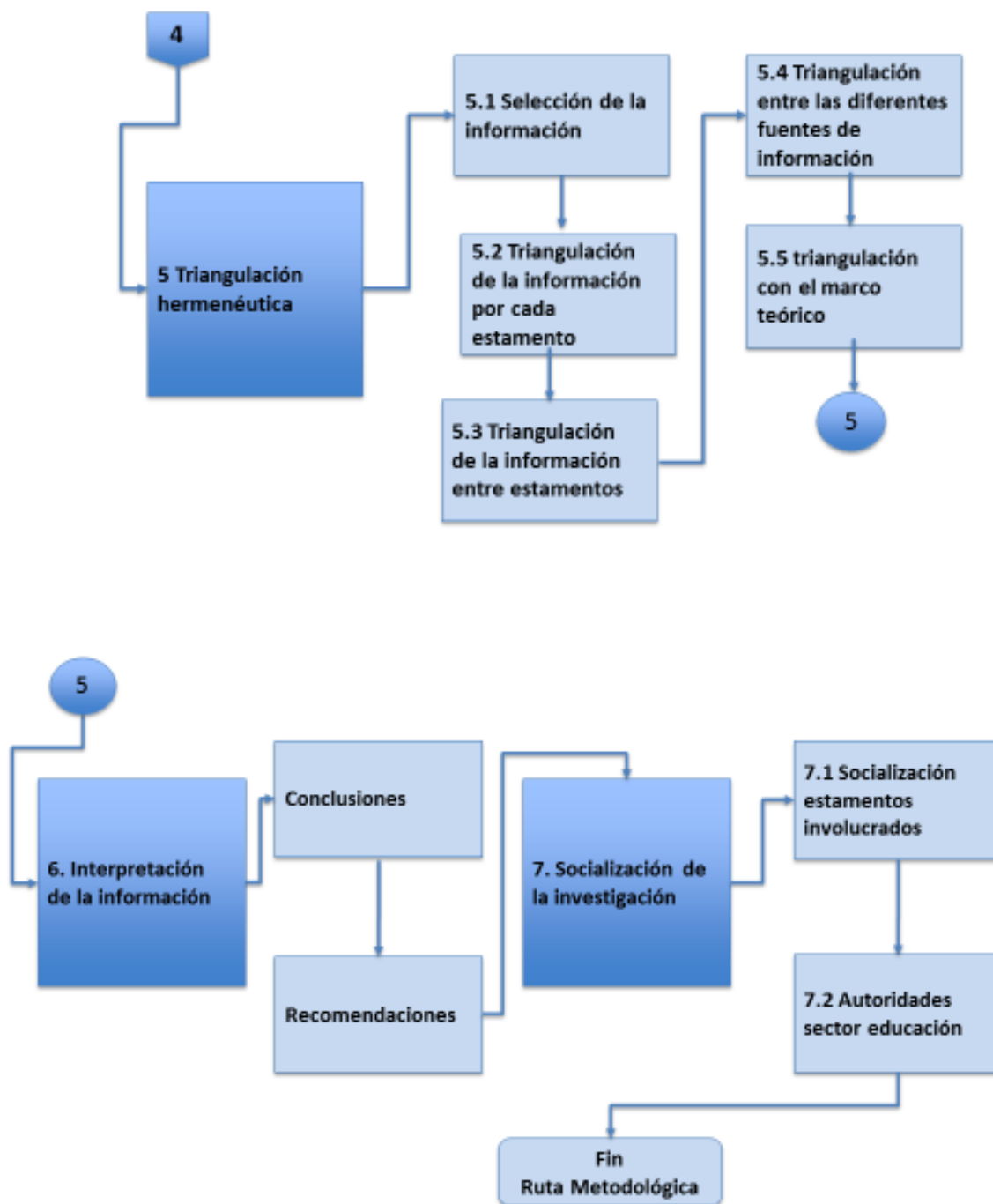


Gráfico 9. Ruta Metodológica.
Fuente: Elaboración del grupo investigador

Capítulo III:

3. Descripción y Análisis de Resultados

3.1 Descripción de los participantes

Para determinar aquellas características que debían cumplir los sujetos de estudio y que permitieron delimitar a la población, se escogieron las consideradas por Stake (2009, p.1-11). Atendiendo a esto, se partió inicialmente de la disposición y voluntad que tenían los miembros de la comunidad educativa, para participar en la investigación y aportar toda la información necesaria que se requiriera.

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron al rector, secretaria y a tres (3) coordinadores, uno (1) de convivencia y dos (2) académicos, de acuerdo a lo indicado por Díaz (2013, p.163) permitiendo que los sujetos entrevistados expresaran libremente su opinión (Ver anexos del N° 14 al 17). Para los grupos focales de docentes y padres de familia los participantes se eligieron de manera aleatoria; y los integrantes del grupo focal estudiantes, adicionalmente se tuvo en cuenta que fuesen mayores de 18 años y pertenecieran a los grados 10° y 11°; (Ver anexos del N° 18 al 20).

3.2 Análisis de resultados

3.2.1 Categorías de análisis.

De acuerdo a los referentes conceptuales, al rastreo documental y a los objetivos de la investigación, se definieron las categorías y subcategorías de análisis, como se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 4.

Categorías de análisis.

Objetivo General: Describir el liderazgo, comprender la gobernanza del rector, y mostrar la relación con la gestión escolar en la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, en el departamento de Córdoba – Colombia.

Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías
Describir las características del liderazgo del rector de la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, Córdoba.	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Planeación y Organización• Comunicación• Trabajo en Equipo• Clima Organizacional• Cultura• Motivación
Comprender cómo es la gobernanza del rector en la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, Córdoba.	Gobernanza	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones entre los diferentes actores• Reglas y procedimientos institucionalizados• Participación de actores• Nivel de Interdependencia• Mecanismos en la toma de decisiones
Mostrar cómo el liderazgo y la gobernanza se relacionan con la gestión escolar	Gestión escolar	<ul style="list-style-type: none">• Alineación de Objetivos (AO)• Trabajo Colaborativo (TC)• Consolidación de Redes Socioeducativas (RS)• Cohesión Social (CS)

3.2.2 Descripción de las características del liderazgo del rector.

En cumplimiento del objetivo específico número uno una vez realizado el análisis de las subcategorías se encontró con respecto a la planeación, que es realizada en los tiempos estipulados por las normas, en esta participan el rector, los coordinadores y docentes, en espacios de reflexión donde se comparten experiencias, autoevalúan y cualifican; no hay registros de participación de los estamentos estudiantil y de padres de familia. Los funcionarios administrativos no intervienen, debido a que su manual de funciones no contempla esta competencia. No obstante lo anterior la secretaria manifestó que por su antigüedad en el establecimiento posee una memoria histórica importante, al igual que otros compañeros, por lo cual sería fundamental, con el propósito de aportar al mejoramiento de la institución, que fueran convocados a las actividades; como lo señalo en la entrevista “me gustaría participar porque yo con los años que tengo de estar acá al igual que otros compañeros, conocemos muchas cosas de la institución que las podrían tener en cuenta al momento de hacer los planes para las actividades del año lectivo” (Ver anexo N° 17).

Algunos estamentos presentan propuestas relacionadas con el funcionamiento y mejoramiento, que son viabilizadas por el rector y los coordinadores para su estudio ante el consejo directivo, instancia competente para aprobarlas o rechazarlas; conforme a lo establecido en la Ley 115 de 1994 en sus artículos 142 y 143. Es de resaltar que durante la gestión del rector, las auditorías realizadas por los diferentes entes de control, no han encontrado hallazgos de tipo fiscal, disciplinario o penal. Los estudiantes manifiestan su inquietud de participar en los procesos de planeación con sus propuestas, aunque, como lo indica el estudiante 1, no son formalmente presentadas “no, no se las hemos presentado, pero si le hemos echado el cuento, así como rapidito, en los pasillos para que él lo tenga en cuenta” (Ver anexo N° 19).

El seguimiento y control de los proyectos y actividades se encuentran delegadas en un coordinador, quien articula las acciones entre las sedes y jornadas, rindiendo informes periódicos al rector. La trazabilidad de este proceso se encuentra registrada en libros, actas de reunión y bitácoras, algunos de estos presentan deficiencias en su diligenciamiento y conservación. Los miembros de la institución reconocen que hay falencias en el seguimiento debido a la carencia de control permanente en los procesos “somos muy acomodados en la zona de confort,... como decía la compañera, seguimiento lo hay, pero no le puedo decir por completo”, docente 2 (Ver anexo N° 18).

Dentro de las funciones de los rectores se encuentra la de establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, como lo estipula la Resolución No. 15683 de 2016; lo cual se ve reflejado en la institución educativa cuando se realizan reuniones que son momentos de reflexión y de intercambio de saberes, convocadas a través de oficios y circulares, las cuales se encuentran registradas en los archivos de la institución. El rector siempre está dispuesto a atender a cualquier persona que lo requiera, frecuentemente se desplaza por el espacio físico del establecimiento lo que permite acceder rápida y fácilmente a dialogar con él. Tal como lo indica el docente 1 “de las cosas que yo encontré aquí fue que el rector en cualquier pasillo uno lo para y le dice *profe necesito hablar con usted, listo*, jamás ha dicho no puedo, estoy ocupado, ahora no. Otra cosa particular, le escribo a whatsapp, profe tengo una duda, me dice, espérate un momentico, estoy en una reunión, pero ya te atiende, siempre está disponible” (Ver anexo N° 18); corroborando lo expresado por Sánchez (2015, p.46) cuando define la comunicación como “la creación permanente de sentidos que llevan a cabo las personas sobre la base no solo de decisiones

racionales, sino también y sobre todo constituidas por sus emociones, pasiones, sentido de pertenencia, por su propia historia y su presente”.

La comunicación del rector con los estamentos educativos es clara, directa, respetuosa, concisa, muchas veces con una convicción y templanza que no da lugar a contraposición, esto debido a que no solo se limita a transmitir un mensaje, sino que a través de este, refleja su compromiso institucional. Sin embargo los estudiantes requieren que haya más interacción con ellos porque sienten que su comunicación se limita a recibir información, tal como lo citó el estudiante 5 “él es apenas cuando no va dar una información y ya, ...concreto y ya” (Ver anexo N° 19).

El rector es un abanderado del trabajo en equipo y participa activamente en ellos “cuando tienes a esa persona que ahí te acompaña... hoy particularmente tenemos una actividad, y ya dijo que si... dijo yo voy a estar con ustedes en esa actividad... ya uno se siente con un peso ahí, al lado, para el beneficio de lo que vamos hacer”, coordinador 1 (Ver anexo N° 14); lo que ha permitido que este trabajo sea muy significativo en la institución educativa, logrando que los docentes, en su mayoría, sean receptivos y se encuentren dispuestos y motivados a participar en estos.

El trabajo en equipo se construye con grupos interdisciplinarios que alinean los objetivos de acuerdo a la temática, como son: ciencias sociales, naturales, matemáticas, etc., lo cual permite articular esfuerzos en las actividades que conlleven al cumplimiento de metas, estos cuentan con total apoyo del rector quien les ha otorgado autonomía, hasta el punto que se han organizado los tiempos de las asignaciones académicas para permitir la efectividad de estas reuniones por áreas, en las cuales con frecuencia él hace presencia (Ver anexo N° 27).

En las actas, constan las reuniones de coordinadores que se llevan a cabo mensualmente con el objetivo de considerar el avance institucional. Cada dos meses los coordinadores académicos se reúnen con los docentes de las sedes, para seguimiento y control de las actividades programadas; como lo indica la UNESCO (2009, p.29) “el trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo”.

El rector ha logrado que el clima organizacional se caracterice por una convivencia armónica entre los diferentes estamentos, mediante la apropiación del modelo pedagógico dialogante que desarrolla tres aspectos: lo cognitivo, lo valorativo y lo praxiológico, donde se resaltan valores como la autonomía, el respeto, el compromiso, la solidaridad y el interés por el conocimiento, y habilidades para escuchar, hablar, leer, escribir, así mismo en la creatividad y la investigación como lo señala el Proyecto Educativo Institucional – PEI (Ver anexos N° 23 y 27). De manera que ha permitido disminuir las manifestaciones de indisciplina estudiantil y enfrentar los conflictos en condiciones más favorables. Él se encarga de solucionar los casos de convivencia escolar y laboral, estimula los procesos de conciliación efectivos que permiten resolver casi inmediatamente los que se presentan, se subsanan y se perdonan las faltas. Se han disminuido los casos de agresiones físicas entre estudiantes a tal punto que en el último año no se presentaron, como lo manifiesta el rector “mi estilo de administración es que por insignificante que sea la problemática debo conocerla yo de primera mano o sea la primera persona que tiene que conocer toda la problemática que pasa en la institución soy yo ... para el adulto y para el docente eso puede ser insignificante ... para el niño eso es un gran problema ... termina a veces en situaciones que no son apropiadas, entonces por insignificante que sea la situación el primero que tiene que conocerla soy yo, y con base a la valoración que yo le dé, entonces si amerita la

trato personalmente o ... delego o bien al director de grupo, o bien al profesor de la clase, o bien al coordinador o bien si la situación trasciende, de aquí se lleva a comité de convivencia y a comité directivo” (Ver anexo N° 13).

Un problema que afectaba el clima de la institución educativa era el microtráfico y consumidores de droga alrededor, el rector utilizando el diálogo directo con ellos, logró convencerlos para que no alteraran el entorno de la institución, y por consiguiente, se disminuyó la exposición de los niños a este grave riesgo, como lo corrobora el estudiante 4 “si se ha visto un cambio, ya que cuando estaba el rector anterior había mucha pelea afuera y adentro, mucha droga y entonces el rector desde que entró, cambio mucho al Marceliano, ya que él fue sacando a esas personitas que venían hacer el mal a la institución” (Ver anexo N° 19).

Para fortalecer el clima organizacional, se desarrollan actividades de esparcimiento que permite salirse de la cotidianidad de la academia, en las cuales han participado los docentes, directivos docentes y administrativos; también se desarrollan días culturales como la noche de talentos, de recreación y de deportes en las que se vinculan todos los estamentos.

En lo concerniente a la cultura institucional se tuvieron en cuenta los tópicos: identidad, prácticas comunitarias y perspectivas; por lo cual, el rector ha implantado y liderado acciones para que mediante un trabajo colaborativo, los miembros aprehendan mecanismos efectivos para la resolución de conflictos. Desde su llegada a la institución educativa fortaleció el modelo pedagógico dialogante, incentivando su empoderamiento al propiciar espacios necesarios para el trabajo docente, además busca, como lo expresa que “la cultura permanezca en el tiempo y les de identidad, entonces en el Marceliano Polo la cultura institucional se plantea desde el horizonte y la misión institucional, en la formación de jóvenes para pensar, actuar y amar; dentro de los

propósitos del modelo de la pedagogía dialogante en donde se desarrollan tres aspectos: lo cognitivo, lo valorativo y lo praxiológico” (Ver anexo N° 13).

Uno de los pilares que más recalca el rector dentro de la cultura es formar integralmente a los estudiantes, no solamente que tengan conocimientos cognitivos, sino que sean capaces de integrarse a la sociedad más globalizada que demanda un mayor conocimiento en tecnología, y que haya una convivencia escolar armónica, que ha permitido que los valores, principios y tradiciones de hacer las cosas influyan en la forma en que actúan los miembros de la organización, (Nava, 2013. pp.89-100); “Si usted va a la Universidad de Córdoba y le pregunta a cualquiera... por un estudiante del Marceliano Polo, yo estoy muy convencido... porque lo he hecho, que son los chicos con buenas competencias, los que resaltan ellos, y es muy positivo, muy positivo” manifestó el docente 2 (Ver anexo N° 18); por eso el rector insiste permanentemente a los docentes, que conozcan más a sus estudiantes como seres humanos, propendiendo para que los procesos de formación finalicen de manera exitosa.

A través de la gestión realizada en los últimos años, la participación y vinculación de los padres de familia a los procesos de enseñanza – aprendizaje y de convivencia de sus hijos se ha incrementado, cambiando la tendencia histórica de falta de interés en el acompañamiento de estos procesos, como lo manifestó el padre de familia 3 “cuando el rector nos llama nosotros enseguida estamos pendiente, porque sabemos que debe ser algo importante para el colegio y para la educación de nuestros hijos... y hacemos todo lo posible por venir a la reunión” (Ver anexo N° 20).

En cuanto a motivación el rector considera más significativo un acercamiento personal mediante una palabra o un saludo que un reconocimiento público; como lo enuncia “con decirle un saludo, profe ¡lo estás haciendo bien! Yo pienso que eso a veces es más significativo que de

pronto un reconocimiento público” (Ver anexo N° 13), sin embargo ha desarrollado eventos en los cuales exalta la labor docente con menciones, diplomas y premios a pequeña escala. En las reuniones, conversatorios y seminarios realiza intervenciones motivacionales que tienen gran aceptación por parte de la comunidad educativa.

Ha depositado una confianza en el equipo directivo, motivándolos a desarrollar actividades de forma autónoma que propician mejores resultados; uno de los logros que más ha impactado se dio en el año 2017, cuando después de tres años continuos de fortalecimiento institucional, se logró alcanzar el Índice Sintético de Calidad Educativa - ISCE (Ver anexo N° 3), que permitió obtener el incentivo económico otorgado por el Ministerio de Educación Nacional a los directivos, docentes y administrativos.

Con respecto a los estudiantes el rector los motiva principalmente en lo personal, permanentemente les está hablando sobre la importancia de alejarse de los vicios y de lo fundamental que es la formación y preparación para la vida en la sociedad; y también en lo pedagógico como lo cita el estudiante 3 “cuando uno ocupa el primer puesto nos llaman en el aula múltiple o sea, hacen como un tipo de reconocimiento a nivel general” (Ver anexo N° 19).

Con base en los resultados anteriormente expuestos, el primer objetivo específico, describir las características del liderazgo del rector de la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, Córdoba, permitieron dar cuenta que éstas se fundamentan en su carisma, humanismo y vocación de servicio, las relaciones con los miembros de la comunidad educativa son armónicas y con disposición permanente de escucharlos, participa e impulsa las actividades institucionales y culturales, afronta las problemáticas de manera diligente y atiende directamente lo relacionado con convivencia escolar rechazando toda forma de violencia, estimula el trabajo en equipo alineando objetivos que conllevan a la consecución de metas,

cualifica al personal. Con su ejemplo hace que los diferentes estamentos se comprometan, apropien y empoderen de los proyectos institucionales, da autonomía en la formulación y ejecución de estos, motivando a que se forme de manera integral a los estudiantes.

Aunque posee rasgos de personalidad que en ciertas situaciones, lo llevan a actuar impulsivamente como lo indica el docente 6 “esa prontitud en la toma de decisiones, ese por aquí es...esa parte, si hay que mejorarla” (Ver anexo N° 18).

En cuanto a la planeación y organización institucional los estudiantes, padres de familia y administrativos no son convocados a participar. La comunicación rector – estudiantes, según estos últimos se percibe en un solo sentido.

En términos generales el rector es un líder Interpersonal como lo describe Ball (1989, p.7), Transformacional según Leithwood & Jantzi (1996-2005, p.201-227) en un documento presentado en la reunión anual de la Asociación Estadounidense de Investigación Educativa, y carismático y humanista conforme a lo establece Ramirez, Calderón & Castaño (2015. p.911-940).

3.2.3 Comprender la gobernanza del rector.

Con respecto al objetivo específico número dos, el rector es quien da las orientaciones y construye consensos alrededor de los diferentes procesos, promueve una cultura inclusiva donde la comunidad escolar participa en la toma de decisiones; tienen una alta comunicación con los coordinadores, docentes y administrativos; con los padres de familia su interacción se circunscribe a las reuniones institucionales o a los encuentros que se suscitan por situaciones particulares relacionadas con lo académico, administrativo o de convivencia; con los estudiantes ésta se limita a los encuentros en actividades institucionales, resolución de conflictos y a

comunicaciones verbales fortuitas. Cuando existe un evento que coloca a un estudiante en situación de riesgo sicosocial, de enfermedad o relacionado con lo legal, el rector tiene una participación activa, como lo enunció el padre de familia 3 al decir “cuando mi hijo se cayó de un palo en el colegio el rector enseguida lo montó en su carro y lo llevó al hospital... y durante la estadía en la casa y como somos pobres, él nos llevaba un mercado y me llamaba con frecuencia para saber cómo seguía... es una persona buena” (Ver anexo N° 20).

Entre el cuerpo directivo y docente la relación que se da con mayor frecuencia es la laboral, la cual se percibe como satisfactoria y armónica en el ejercicio de su quehacer educativo.

Los coordinadores y docentes se relacionan con los estudiantes en alto grado y convergen frecuentemente, de manera cordial y en algunos casos afectuosa, en diferentes escenarios como aulas de clase, actos cívicos, periodos de descanso, etc.; con los padres interactúan en los ámbitos institucionales y de convivencia (Ver anexo N° 27),

La interacción entre los diferentes estamentos es muy importante para la organización escolar porque es allí donde se vislumbra la Cohesión Institucional (CI), la cual se observa respetuosa y fraterna, generando una gobernanza como la define Aguilar (2006, p.73) “gobernanza es la forma de coordinación de la acción colectiva, más que el de la subordinación de actores donde estas nuevas formas asociativas de gobernar pueden formar redes tanto formales como informales”, lo que permite construir valores comportamentales e institucionales con un significado cotidiano, como lo expresan los padres de familia, docentes y coordinadores (Ver anexos del N° 14 al 16, 18 y 20).

La organización escolar está sujeta a un conjunto articulado de reglas y procedimientos institucionalizados, los cuales se fundamentan con base en la normatividad vigente, en especial las contenidas en la Ley 115 de 1994 y 715 de 2001, y en leyes, decretos, resoluciones, manuales de

funciones y circulares que emiten las entidades que rigen el sector. En algunos casos cuando se presentan problemas de tipo administrativo en circunstancias coyunturales, que hay que resolver de manera inmediata, se obvian los procedimientos con el fin de dar una solución que mitigue el impacto en la institución, como lo describe el docente 2 “...cuando ve que al colegio le falta algo va y asume la responsabilidad, vaya por donde vaya,... él toma la decisión sálgale por donde le salga. Con tal que él colegio le quede bien, él se tira” (Ver anexo N° 18).

En el Proyecto Educativo Institucional - PEI (Ver anexo N° 23), como herramienta que guía y cuya elaboración es autónoma por parte del establecimiento educativo, se encuentran claramente establecidos la visión, la misión y en general, el horizonte institucional.

Dentro de las organizaciones escolares la participación de los actores siempre está revestida de una alta complejidad, dado que involucra a servidores públicos como lo son los directivos docentes, docentes y administrativos, con estudiantes, padres de familia y comunidad en general, es decir actores sociales, que con realidades socioeconómicas y culturales diferentes y estructuras familiares diversas interactúan en el ámbito institucional; no obstante, el rector ha generado una gobernanza propia construida sobre la base de articular los diferentes estamentos; la cual tienen una acción central que es la visión compartida de ser “una institución de excelencia académica en la formación integral de los estudiantes, con liderazgo científico, ético y social, al servicio de la región y el país.” Institución educativa Marceliano Polo (PEI, p.35) (Ver anexo N° 23), por ello es altamente cooperativa permitiendo la construcción de valores y espacios de participación y reflexión.

Por otra parte, en la institución se presenta una interdependencia multinivel, la cual se caracteriza por tener diferentes capas de autoridad, decisión y gestión, como lo conceptua O’Toole (2005, p.245-263) “para que exista gobernanza, debe existir algún tipo de autoridad

central que regule las interacciones”. En un lado están las instancias de gobierno y participación escolar definidas por la normatividad y las leyes que son: consejo directivo, consejo académico, comité de convivencia, asamblea general de padres de familia, consejo de padres de familia, asociación de padres de familia, consejo estudiantil, personero estudiantil, comisiones de evaluación y promoción y contralor escolar; y por el otro, se encuentran los siguientes estamentos o actores: el rector , siete (7) coordinadores, ciento veintiséis (126) docentes, doce (12) funcionarios administrativos (Ver anexo N° 24), tres mil cuatrocientos ochenta y uno (3.481) niños, niñas y jóvenes matriculados y padres de familia (Ver anexo N° 21). Entre estos niveles, existe un alto grado de interdependencia, lo que ha generado una dinámica de redes, donde se desarrolla una gobernanza que aúna esfuerzos de los estamentos públicos y sociales, los cuales convergen en la alineación de objetivos y soluciones a las problemáticas institucionales; fundamentadas en el liderazgo del rector que posibilita, acondiciona y gestiona los diferentes procesos; permitiendo la construcción de un ambiente colaborativo que genera confianza, dado que su intervención no solo se enfoca en el cumplimiento de los objetivos y metas, sino prioritariamente en la construcción de instancias de colaboración social.

Para la planeación y organización el establecimiento educativo utiliza mecanismos altamente participativos, en cuanto a las dimensiones administrativa y financiera estas se desarrollan de conformidad a la normatividad vigente debido a que es un establecimiento de carácter oficial regido por el derecho público que reglamenta detalladamente estas actuaciones, se observa como las diferentes instancias del gobierno escolar desarrollan cabalmente sus funciones; en cuanto a la decisiones que involucran las relaciones con la comunidad y los procesos de convivencia se denota una clara influencia del rector que da un estatus de

corresponsabilidad a los padres de familia en estos ámbitos, lo cual ha permitido obtener importantes consensos.

En conclusión, lo anteriormente citado nos permitió comprender que la gobernanza del rector se da con visión compartida, alrededor de los diferentes procesos institucionales promoviendo la inclusión de los miembros de la comunidad educativa en el ejercicio del quehacer diario, enmarcado en un conjunto articulado de reglas y procedimientos; no obstante en algunas ocasiones, de manera intuitiva y/o por la urgencia del caso, omite algunos, sin perder de vista la misión institucional y la búsqueda del bienestar general, como lo dice el docente 3 “en el afán, pienso yo que es la justificación de la crítica que voy hacerle, en el afán de solucionar los problemas de manera inmediata ..., entonces, pienso que es un aspecto que debe mejorar y a veces esas ligerezas son producto de la falta de una organización previa, cuando tienes organizado, no tanto en el actuar, porque él en el actuar soluciona; pero hay situaciones que usted tiene que previamente planear para que cuando se presenten, no tener que ir a solucionar” (Ver anexo N° 18).

3.2.4 Mostrar como el liderazgo y la gobernanza se relaciona con la gestión escolar.

Para mostrar como el liderazgo del rector y la gobernanza se relacionan con la gestión escolar, objetivo específico número tres, se tuvo en cuenta lo siguiente:

El rector dentro de su rol ha logrado una Alineación de Objetivos (AO) desarrollando estrategias gerenciales, con la participación activa de los estamentos públicos y sociales, que le han permitido un Trabajo Colaborativo (TC) en el marco del Proyecto Educativo Institucional - PEI, motivando a los miembros del equipo con su ejemplo y gestión. Como líder propende e impulsa la formación de personas que articuladas en Redes Socioeducativas (RS) producen e

intercambian conocimientos, tal como lo afirma el docente 5 “muchas... las familias no las hemos escogido, pero a las familias vamos hacer las visitas a aquellas que tengan los patios... los espacios, la disponibilidad, pueden ser, de aquí del casco urbano, y tenemos muchos estudiantes de la zona rural. Entonces, ese proyecto ya la coordinación académica nos dio el aval ya el SENA también, estamos en esa disposición.” (Ver anexo N° 18), lo cual ha permitido alcanzar una alta Cohesión Social (CS) que de otra manera no se habrían podido lograr; lo anterior se consiguió mediante una comunicación y motivación efectiva entre los diferentes estamentos. Es de particular relevancia como su liderazgo y la gobernanza han logrado el cambio de actitud de los padres de familia, quienes antes no eran participes de las actividades de la institución como lo manifiesta el padre 3 “Si a raíz de eso, me gustó mucho la última reunión, que hizo pues, que tocó la problemática central de la institución que es la drogadicción y vino la secretaría de gobierno, vinieron los diferentes entes territorial y pues esto fue bastante productivo, o sea porque los jóvenes están expuestos a tantas cosas o sea a la drogadicción y es cuando uno se da cuenta, que ya están en eso y uno dice wow en que momento y esa reunión con ese tema fue muy enriquecedor porque nos pellizcó prácticamente. Por lo menos, yo hablo por mí porque yo tengo que estar pendiente de mis hijos y estar siguiéndole paso a paso cada actividad que ellos hagan. De hecho, cuando hay tareas en grupo allí siempre estoy yo. Total, es estar siempre pendiente” (Ver anexo N° 20).

Se observa claramente cómo su gestión escolar ha permitido solucionar problemáticas que se suscitan, como es el proceso que se adelanta con la participación comunitaria, de la policía y de los estamentos gubernamentales para la erradicación del microtráfico y la forma como afronta las situaciones de salud o de calamidad doméstica. Un ejemplo de ello es el logro de programas de cualificación docente como fue expresado por el rector “Para el proceso de

calidad los docentes son una herramienta vital, y permanentemente estamos haciendo propuestas, permanentemente estamos consolidando el modelo pedagógico institucional; incluso por gestiones...con la Alcaldía, con el gobierno Municipal, conseguí una capacitación sobre competencia específica en matemáticas y lengua castellana” (Ver anexo N° 13).

El liderazgo y la gobernanza del rector han permitido fortalecer vínculos entre los miembros de la organización, logrando ir afianzando una cultura basada en igualdad y solidaridad, es evidente como sujetos con valores, costumbres, niveles educativos y estratos socioeconómicos diferentes se han integrado para trabajar por intereses comunes, como relatan los docentes 3 y 5 “Docente 3: visita domiciliaria; manejamos los casos especiales que tenemos en los salones, bueno convocamos reunión de padre de familia, en las asesorías. Guía: ¿ustedes van con el rector a las visitas domiciliarias? Docente 3: Sí, o algunas veces llamamos a los papás, y lo entrevistamos con el coordinador, el Rector, el docente y el estudiante. Docente 5: En casos de gravedad el rector nos acompaña a la casa. Guía: ¿qué resultado han tenido? Docente 5: Positivos, cambio de conducta del niño, cambios de conducta de la familia” (Ver anexo N° 18).

Lo anterior devela que el liderazgo y la gobernanza del rector Cesar Darío Calderón Doria, con sus características personales, y profesionales, son fundamentales para el logro de los resultados en la gestión escolar, aun cuando los recursos humanos, tecnológicos y económicos no alcanzan para resolver todas las problemáticas que se presentan en la institución educativa, con su equipo ha implementado acciones que han permitido alcanzar las metas y principalmente lograr la formación integral de jóvenes, como lo expresó el docente 2 ”me parece que el éxito está ahí; si tú tienes una buena cabeza y esa cabeza direcciona para dónde vas, y el cuerpo obedece donde va la cabeza, los resultados tiene que ser buenos; todo aquello que esté muy bien organizado, responde” (Ver anexo No. 18).

En la revisión documental se vislumbró que no se encuentra actualizado el Proyecto Educativo Institucional - PEI (Ver anexo N° 23) y existen requerimientos que no son entregados a los solicitantes en los plazos establecidos.

También, como los manifestaron los actores, hay cierta flexibilidad en el seguimiento y control de las actividades planeadas como lo reconoce el rector “bueno en el proceso de seguimiento y control tenemos una falencia, ¿qué falencia tenemos? que el seguimiento y el control al transcurrir del tiempo empieza a desaparecer y la gente empieza a tomar la costumbre de, bueno ya no... ya no nos están revisando, esto entonces empecemos a dejarlo caer... empezamos bien y después vamos, después va decayendo en el tiempo” (Ver anexo N° 13). En cuanto a las Redes Socioeducativas (RS) estas deben ser formalizadas dentro de la organización escolar.

Capítulo IV:

Conclusiones

Una vez obtenidos los resultados el grupo investigador presenta las siguientes conclusiones:

La investigación permitió conocer las características del liderazgo del rector Cesar Darío Calderón Doria de la institución educativa Marceliano Polo del municipio de Cereté, Córdoba - Colombia, en donde se evidenció que estas no se enmarcan en un estilo específico, sino que reúne elementos de varios de ellos, como el Interpersonal de Ball (1989, p.7), Transformacional de Leithwood & Jantzi (1996-2005, p.201-227) y Humanista de Ramirez, Calderón & Castaño (2015. p.911-940); esta diversidad ha permitido, dentro de un contexto socioeconómico complejo, transformar y afianzar una cultura institucional basada en el modelo pedagógico denominado dialogante; mejorando la comunicación y el clima organizacional, al tener un equipo de trabajo motivado y comprometido; con una planeación y organización ajustada a las normas y acorde a las necesidades del establecimiento educativo.

En el proceso de planeación se devela que los estudiantes, padres de familia y administrativos, no tienen una participación directa; lo cual origina que los programas, proyectos y actividades que se aprueban el consejo directivo para el año académico provengan de propuestas realizadas por los docente y directivo docente, perdiendo la oportunidad de validar importantes aportes de otros miembros de la comunidad.

Las relaciones del rector con los miembros de la comunidad educativa y los órganos de gobierno y participación escolar; es decir su gobernanza, es armónica y se manifiesta con el otorgamiento de autonomía y la interacción coordinada de acciones entre los diferentes actores y

niveles jerárquicos, lo que ha permitido en la institución educativa nuevas formas asociativas en las que los estamentos son partícipes.

El liderazgo y la gobernanza del rector han sido fundamentales en la gestión escolar, en equipo ha promovido y posibilitado acciones que favorecen los procesos institucionales, tales como las estrategias pedagógicas implementadas que han logrado el mejoramiento del promedio en pruebas SABER 11, la obtención de un alto número de becas universitarias.

La cohesión de la mayoría de los miembros de la comunidad para alcanzar las metas y principalmente la formación integral de jóvenes con el modelo dialogante, permitieron un buen posicionamiento e imagen de la institución en el municipio, y la aceptación y reconocimiento que tienen sus estudiantes en las universidades de la región.

El modelo pedagógico dialogante está altamente interiorizado en la organización escolar, articulando lo cognitivo, lo valorativo y lo praxiológico, en todos los niveles; permitiendo que se afiancen valores como la autonomía, el respeto, el compromiso, la solidaridad y el interés por el conocimiento al fomentar habilidades para escuchar, hablar, leer, escribir.

No está debidamente formalizado un programa de Bienestar Social, se realizan actividades aisladas, concebidas más como integraciones o celebraciones encaminadas principalmente a docentes y directivos docentes, los estamentos administrativos, de padres de familia y estudiantes no participan en estas.

El Proyecto Educativo Institucional - PEI que es el documento guía que establece la visión, misión, valores, programas, modelo pedagógico, entre otros aspectos, no contempla elementos como Alineación de Objetivos (AO), Trabajo Colaborativo (TC), Consolidación de Redes Socioeducativas (RS) y Cohesión Social (CS) que en la gestión escolar se desarrollan.

Los resultados de la investigación fueron socializados en primera instancia con el rector de manera amplia y detallada, lo cual generó un espacio de reflexión y autoevaluación, donde él manifestó su agradecimiento al grupo investigador por haberlo escogido para realizar este estudio de casos intrínseco, el cual le permitió conocer de manera sistematizada los logros alcanzados durante su gestión en la institución educativa y cómo las características del liderazgo que ejerce y su gobernanza han incidido en forma positiva en la gestión escolar. Fue receptivo ante las recomendaciones, y manifestó su intención de reformular los planes de acción institucionales para potencializar las fortalezas encontradas y corregir las falencias evidenciadas.

Se dió a conocer a los demás estamentos de la comunidad educativa los resultados de la investigación y todos coincidieron en reconocer la buena gestión del rector y manifestaron su disposición de seguir acompañándolo en ese camino de mejoramiento continuo para alcanzar la visión institucional, principalmente para que los estudiantes tengan más oportunidades de mejorar su realidad y puedan aportar a la sociedad.

Desde el inicio de la investigación en diferentes momentos y ámbitos institucionales se compartió con el Secretario de Educación Departamental, miembros del Comité Directivo y funcionarios de la Secretaria de Educación los avances del proyecto, una vez concluida la investigación los resultados finales se dieron a conocer en una reunión de Comité en el cual la Coordinadora de Calidad expuso ampliamente la necesidad de construir un modelo para formar, fortalecer y cualificar a los rectores de las instituciones educativas en competencias de: gestión, humana y técnica, y sus diferentes componentes. La administración departamental se comprometió a elaborar y desarrollar ajustes al plan de formación y capacitación docente, en ese orden de ideas se realizará un diagnóstico.

Finalmente, este trabajo de investigación sirve como sustento para continuar desarrollando estudios desde diversos enfoques y paradigmas que puedan dar cuenta de los avances y oportunidades que pueden tener el liderazgo, la gobernanza y la gestión escolar del rector en los establecimientos educativos, para el mejoramiento de los procesos administrativos, directivos, académicos y comunitarios.

Capítulo V:

Recomendaciones

Los resultados de la presente investigación relacionados con describir el liderazgo, comprender la gobernanza del rector, y mostrar la relación con la gestión escolar en la institución educativa Marceliano Polo nos permiten hacer las siguientes recomendaciones:

A la Secretaría de Educación Departamental de Córdoba, se le sugiere incorporar en su Plan Territorial de Formación Docente (PTFD) un modelo para formar y cualificar a los rectores de las instituciones educativas en competencias de: gestión, humana y técnica, y sus diferentes componentes con el fin de fortalecer el liderazgo y la gobernanza para un mejoramiento de la gestión escolar.

La institución educativa requiere priorizar la resignificación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), incorporando en este documento aspectos que se están desarrollando tales como: Alineación de Objetivos (AO), Trabajo Colaborativo (TC), Consolidación de Redes Socioeducativas (RS), Cohesión Social (CS), entre otros, que han mejorado la gestión escolar al dar respuesta a situaciones y necesidades de los educandos y de la comunidad educativa.

Fortalecer la gestión de archivo utilizando herramientas tecnológicas que permitan disponer, conservar y consultar los documentos para uso de la administración y del servicio al ciudadano, para ello se requiere implementar el proceso de digitalización de documentos y designar espacios de ubicación de los archivos de gestión, central e histórico en áreas debidamente adecuadas para tal fin.

Generar espacios de participación a los estudiantes, padres de familia y administrativos en el proceso de planeación y organización y propiciar canales de interlocución entre rector –

estudiantes que mejoren la comunicación. Asimismo realizar un diagnóstico que permita construir conjuntamente un programa de Bienestar.

Referencias

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001, p. 215). Expanding Intergovernmental Management's Hidden Dimensions. *The American Review of Public Administration*, 29 (4).
- Aguilar, L. F. (2006, p.73). *Gobernanza y gestión pública*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Ball, S. (1989, p.7). *El liderazgo directivo en la hermenéutica micropolítica de la escuela*. Barcelona: Paidós.
- Barba, S. C. (2016, p.6). *Perspectivas críticas sobre la cohesión social : Desigualdad y tentativas fallidas de integración social en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO.
- Benguria, Alarcón, Belén, Valdés, & Gómez, P. y. (2010, p.10). *MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN ESPECIAL*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Bolívar, A. (2013, p.16-22). *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela*. Santiago: Universidad de Concepción de Chile.
- Cabrera, R. E. (2013, p.54). *La gestión Educativa Desde El Trabajo Colaborativo en el Nivel Básico*. Ciudad de México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Carrillo, L. (2008, p.20 - 31). La gestión escolar en las instituciones educativas. *Synthesis*, 46., 20 - 31.

- Centelles Portella, J. (2006, p.177). *El Buen gobierno de la ciudad: estrategias urbanas y política relacional*. Madrid, España; La Paz, Bolivia: Instituto Nacional de Administración Pública; Plural Editores. ISBN 847351257X.
- Céspedes, C., Ramirez, K., & Sastoque, L. (2014, p.257). *LOS ESTILOS DE GESTIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD EDUCATIVA. UN ESTUDIO DE CASO*. Bogotá D.C: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA - LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA INFANTIL.
- Cisterna, F. C. (2005, p.11). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en la investigación cualitativa. 61-71.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013, p.163). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Franklin, E. B. (1997, p.360). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Gadamer, H. G. (2007, p.243). Verdad y método. *Revista Electrónica Sinéctica*.
- Gunn, L. (1996, p.41-46). Perspectivas en gestión pública. *Lecciones de Gestión Pública*.
- Kitzinger, J. (1995, p.299-302). Qualitative Research: introducing focus group. *BMJ*, 299-302.
- Latham, G., & Ernst, C. T. (2006, p.181-198). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1996-2005, p.201-227). Montreal: Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association.

- MEN. (2007). La gestión educativa es la guía para el mejoramiento de la educación. *Al Tablero*.
- MEN, M. d. (1991). *Ley General de Educación*. Bogotá: Mineducación.
- Mendez, C. E. (2006, pp.1-30). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Ministerio de Educación Nacional, M. (2011). *Ley 715 de 2001*. Bogotá: Mineducación.
- Nacional, M. d. (2016, p.12-20). *Resolución No.15683 de agosto de 2016*. Bogotá: Mineducación - Resolución No.15683 de agosto de 2016.
- Nava, V. J. (2013, pp.89-100). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones educativas. *Revista Científica Guillermo de Ockham, vol. 11, núm. 2, julio-diciembre*.
- O'Toole, L. J. (2005, p.245-263). "Implicaciones para la democracia de una burocracia en red". *Instituto Nacional de Administración Pública*.
- Pirela y otros, L. (2004, p.1-14). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Luz repositorio académico, 1-14*.
- Ramirez, A., Calderón, G., & Castaño, G. (2015, p.911-940). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos: Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media. *Revista mexicana de investigación educativa, 20(66)*.
- República, P. d. (21 de diciembre de 2001, p.7). *Ley 715*. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional.
- Ricoeur, P. (2001, p.16). *Del texto a la acción*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

- Ríos, T. (2005, p.51-66). La hermenéutica reflexiva en la investigación educacional. Revista enfoques educacionales. (págs. 51-66). Chile: Revista enfoques educacionales.
- Salvat, B. G. (2013, p.1-22). XXXII Seminario Interuniversitario de teoría de la educación - Liderazgo y Educación. *El liderazgo educativo en el contexto del Centro Escolar*, (págs. 1 - 22). Santander.
- Sánchez, J. C. (2015, p.46). ESTRATEGIA Y COMUNICACIÓN HACIA UN MUNDO MULTIDIMENSIONAL. *Question*, 46.
- Stake, J. E. (2005. pp.1-11). Adolescent girls' and boys' science peer relationships and perceptions of the possible self as scientist. *Sex Roles*, 52(1-2).
- Stake, R. (1999, p.16). *Investigación con estudio de caso*. Madrid: Ediciones Morata S.L.
- UNESCO. (2009, p.29). *Resumen Superar la desigualdad: por qué es importante la gobernanza*. Francia: Ediciones UNESCO.