

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,
Volumen 9, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1

**FORTALECIMIENTO DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR
A TRAVÉS DEL LIDERAZGO ADAPTATIVO EJERCIDO
POR EL CONSEJO ESTUDIANTEL DEL INSTITUTO
TECNOLÓGICO SANTA ROSA DE CABAL**

**STRENGTHENING SCHOOL COEXISTENCE THROUGH ADAPTIVE
LEADERSHIP EXERCISED BY THE STUDENT COUNCIL OF THE
INSTITUTO TECNOLÓGICO SANTA ROSA DE CABAL**

Diego Ramiro Castro Castro

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

Yeismi Cecilia Causil Montes

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

Adolfo Rafael Mejía Montalvo

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

Gloria Esperanza Orjuela Aguirre

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

Cristian David Gallego Salazar

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18657

Fortalecimiento de la Convivencia Escolar a través del Liderazgo Adaptativo Ejercido por el Consejo Estudiantil del Instituto Tecnológico Santa Rosa de Cabal

Diego Ramiro Castro Castro¹diracc21@gmail.com<https://orcid.org/0000-0001-9261-906X>Corporación Universitaria Minuto de Dios
Colombia**Yeismi Cecilia Causil Montes**yeismi.montes.rosario@gmail.com<https://orcid.org/0009-0002-7289-3250/>Corporación Universitaria Minuto de Dios
Colombia**Adolfo Rafael Mejía Montalvo**mejiam2703@gmail.com<https://orcid.org/0009-0007-0439-0922>Corporación Universitaria Minuto de Dios
Colombia**Gloria Esperanza Orjuela Aguirre**orjuelaglory@gmail.com<https://orcid.org/0009-0001-5892-0884>Corporación Universitaria Minuto de Dios
Colombia**Cristian David Gallego Salazar**crisgallego90@gmail.com<https://orcid.org/0009-0002-5663-6860>Corporación Universitaria Minuto de Dios
Colombia

RESUMEN

La presente investigación hace parte del Proyecto Investigativo macro “El Liderazgo Adaptativo en los Consejos Estudiantiles como herramientas para fortalecer la formación convivencial en cinco Instituciones Educativas de cinco municipios de Colombia”, el cual tuvo como objetivo general determinar cómo los aspectos convivenciales son liderados a partir de la formación en el tipo de liderazgo adaptativo por los integrantes de los consejos estudiantiles de cinco instituciones educativas de Colombia, es por ello que se centra en el análisis del ejercicio democrático ejercido por los integrantes del consejo estudiantil del ITESARC (Instituto Tecnológico Santa Rosa de Cabal), teniendo en cuenta que la aplicación de los aspectos del liderazgo de tipo adaptativo logra el fortalecimiento de la convivencia estudiantil, a partir del concepto de la democracia participativa. La ruta investigativa identifica las causas y efectos de las problemáticas convivenciales logrando alternativas de solución adaptadas a las necesidades del contexto educativo.

Palabras clave: liderazgo, convivencia, democracia participativa, consejo estudiantil, fortalecimiento

¹ Autor principal

Correspondencia: diracc21@gmail.com

Strengthening School Coexistence through Adaptive Leadership Exercised by the Student Council of the Instituto Tecnológico Santa Rosa de Cabal

ABSTRACT

This study is part of the broader research project “ Adaptive Leadership in Student Councils as a Tool to Strengthen Coexistence Education in Five Educational Institutions across Five Municipalities in Colombia.” The general objective of the project was to determine how coexistence-related issues are addressed through training in adaptive leadership among student council members in these institutions. Accordingly, this research focuses on analyzing the democratic practices carried out by the student council members at ITESARC (Instituto Tecnológico Santa Rosa de Cabal), under the premise that the application of adaptive leadership principles contributes to strengthening school coexistence through participatory democracy. The research pathway identifies the causes and effects of coexistence-related issues and proposes contextually adapted solutions.

Keywords: leadership, school coexistence, participatory democracy, student council, strengthening

Artículo recibido 11 junio 2025

Aceptado para publicación: 30 junio 2025



INTRODUCCIÓN

El fortalecimiento de la convivencia escolar a través del liderazgo adaptativo es una investigación que hace parte del Proyecto Investigativo macro “El Liderazgo Adaptativo en los Consejos Estudiantiles como herramientas para fortalecer la formación convivencial en cinco Instituciones Educativas de cinco municipios de Colombia”, el cual tuvo como objetivo general determinar cómo los aspectos convivenciales son liderados a partir de la formación en el tipo de liderazgo adaptativo por los integrantes de los consejos estudiantiles de cinco instituciones educativas de Colombia.

Los consejos estudiantiles es el máximo órgano colegiado para la participación de los estudiantes en la vida escolar (Ley 115 de 1994, Art. 29.MEN) que hace parte del Gobierno Escolar, en un estado de derecho como lo establece la Constitución Nacional de Colombia de 1994, en las instituciones educativas la conformación del consejo estudiantil, asegura la participación continua de los estudiantes en las decisiones que impactan su entorno educativo. Está conformado por representantes elegidos democráticamente por los estudiantes, generalmente uno por cada grado o curso.

El Consejo Estudiantil del ITESARC, conformado para el año 2024 por 25 integrantes que abarcan desde sexto de bachillerato hasta undécimo grado, es un pilar fundamental en la representación de los estudiantes. Cada uno de estos miembros es elegido por sus compañeros para integrar este órgano del gobierno escolar, cuya estructura y funcionamiento se cimentan en las directrices establecidas por el Decreto 1860 de 1994.

En este contexto, y considerando la relevancia del Consejo Estudiantil como voz y motor de cambio dentro de la comunidad educativa, es necesario reflexionar sobre el potencial de sus integrantes. Surge entonces una interrogante crucial que nos invita a explorar un camino de impacto significativo: ¿de qué manera los miembros del Consejo Estudiantil, al aplicar los principios del liderazgo adaptativo, pueden contribuir activamente al fortalecimiento de la convivencia escolar en el ITESARC?, cuyo objetivo es fortalecer aspectos de tipo convivencial liderados por los integrantes del consejo estudiantil del ITESARC.

Para abordar la cuestión planteada, resulta imperativo adentrarse en los postulados del liderazgo adaptativo, un modelo conceptual desarrollado por Ronald Heifetz y sus colaboradores (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).



Este enfoque trasciende las nociones tradicionales de liderazgo, centrándose en la capacidad de movilizar a las personas para enfrentar y resolver desafíos adaptativos, aquellos que exigen un cambio significativo en valores, creencias, hábitos o actitudes, a diferencia de los desafíos técnicos, que poseen soluciones preestablecidas. Las fases clave que caracterizan este tipo de liderazgo son fundamentales para su implementación en el ámbito escolar: incluyen el diagnóstico situacional para discernir entre desafíos técnicos y adaptativos, la movilización de actores para generar compromiso y corresponsabilidad, la experimentación y aprendizaje continuo que fomenta la innovación y la adaptabilidad, la regulación de la angustia para mantener la tensión óptima que motive el cambio, y la devolución de la responsabilidad que empodera a los miembros de la comunidad en la búsqueda de sus propias soluciones.

La implementación de este enfoque de liderazgo en el Consejo Estudiantil del ITESARC se articula intrínsecamente con la concepción de democracia que permea la vida institucional. Es crucial establecer la diferencia entre la democracia representativa y la participativa en el ámbito educativo. Si bien el Consejo Estudiantil es, por su origen electivo, un claro exponente de la democracia representativa — donde los estudiantes delegan en sus elegidos la facultad de actuar en su nombre—, la Constitución Política de Colombia de 1991 promueve activamente un modelo de democracia participativa (Ministerio de Educación Nacional, s.f.), la cual trasciende la mera representación, buscando una intervención más directa y activa de los ciudadanos en la esfera pública. En el contexto escolar, esto significa que el Consejo Estudiantil no se limita a canalizar las necesidades e inquietudes de sus representados, sino que se erige como un promotor y facilitador de espacios y mecanismos que posibiliten la participación activa y directa de toda la comunidad —estudiantes, docentes, directivos y padres de familia— en la construcción y mejora de la convivencia. Iniciativas como asambleas estudiantiles, mesas de diálogo temáticas o la co-creación de proyectos convivenciales son ejemplos concretos de cómo la participación directa puede enriquecer y complementar la función representativa del consejo y de esta manera contribuir con el fortalecimiento de la convivencia escolar, se reconoce entonces que el liderazgo adaptativo es mucho más que resolver problemas y conflictos en los ámbitos educativo ya que también es una herramienta que permite fortalecer la convivencia desde la democracia participativa, pues la

responsabilidad compartida y el empoderamiento pueden lograr que se construyan mas y mejores espacios colaborativos.

Finalmente, la consolidación de un enfoque convivencial se posiciona como una tarea central en la función del Consejo Estudiantil. La convivencia escolar, concebida más allá de la simple ausencia de conflictos, implica la edificación de un entorno inclusivo, respetuoso, donde se promueve la resolución pacífica de las diferencias y la participación activa de cada integrante de la comunidad (Ministerio de Educación Nacional, s.f.; Igualdad y Calidad CBA, s.f.). Desde esta perspectiva, las facultades del Consejo Estudiantil se orientan a la identificación y análisis diagnóstico de los desafíos convivenciales, la mediación y resolución pacífica de conflictos entre pares, el diseño e implementación de proyectos pedagógicos que promuevan valores ciudadanos, la vigilancia y promoción del Pacto Social de Convivencia para asegurar su aplicación equitativa, y la articulación y canalización efectiva de las inquietudes estudiantiles hacia las directivas y comunidad educativa en general. En síntesis, al adoptar el liderazgo adaptativo como un marco de acción y operar bajo un paradigma que amalgama la democracia representativa con la participativa (Heifetz et al., 2009), el Consejo Estudiantil del ITESARC se configura como un actor protagónico. Su accionar forja una convivencia escolar robusta y armónica, donde cada miembro de la comunidad se siente valorado, respetado y activamente involucrado en la construcción de un ambiente de aprendizaje positivo en el que se fomente la sana convivencia, lo cual es innegable y fundamental para el desarrollo integral de la comunidad educativa.

METODOLOGÍA

La metodología empleada en la presente investigación se fundamenta en el enfoque cualitativo dentro del marco fenomenológico, según Lyotard (2017), el método es descriptivo, exploratorio, ya que responde a necesidades que van más allá de lo meramente observable, como lo plantean Van Dalen & Meyer, Citado por Abello, (1995). Este tipo de metodología permite a los investigadores poder analizar y reflexionar en torno a temáticas complejas, como lo es la manera en qué los miembros de los consejos estudiantiles ejercen el liderazgo dentro del contexto educativo y la forma en que buscan alternativas de solución por medio de acciones que ayuden al fortalecimiento de la convivencia escolar.

La investigación relaciona directamente el objetivo de identificar espacios de tipo académico y convivencial liderados por los consejos estudiantiles con la categoría de causas y efectos de las

problemáticas. Esta conexión es fundamental, ya que permite comprender de qué manera la labor de los consejos estudiantiles, al abordar y gestionar las problemáticas que surgen en el entorno escolar, contribuyen al fortalecimiento de la convivencia escolar a través de su ejercicio. En esencia, al analizar las causas de las dificultades y los efectos de las intervenciones lideradas por los consejos estudiantiles en espacios tanto académicos como de convivencia, la investigación profundiza en cómo su acción impacta directamente en el fortalecimiento del clima escolar y las relaciones interpersonales dentro de la institución educativa.

En esta investigación se emplearon tres instrumentos fundamentales para la recolección y el análisis de la información, permitiendo una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados: el KPSI (Knowledge and Prior Study Inventory) Tamir y Lunetta (1978), la bitácora y el taller científico, planteado por Ghiso, A (1999).

El KPSI es un instrumento utilizado para evaluar el conocimiento previo y las percepciones de los participantes sobre un tema específico antes y después de una intervención o un proceso de aprendizaje (Schlegel & Klemmer, 2012). En el contexto de esta investigación, el KPSI se aplicó en dos momentos claves. Esto permitió medir el dominio y la facilidad con la que los participantes, en su rol de representantes del consejo estudiantil, podían socializar el conocimiento adquirido.

La bitácora sirvió como un instrumento de registro sistemático y cronológico de observaciones, reflexiones, ideas, preguntas y datos relevantes que surgieron durante todo el proceso de investigación (Rodríguez, Gil & García, 1999). Específicamente, en este estudio se utilizó para documentar las dinámicas observadas en los espacios liderados por los investigadores y el consejo estudiantil, las interacciones entre ellos, las problemáticas identificadas y las soluciones propuestas, así como la manera en cómo lograron ejercer el liderazgo adaptativo, reconociendo la importancia y el impacto que este tiene en el ejercicio de la democracia participativa.

Finalmente, el taller científico, Ghiso, A (1999) se constituyó como un espacio de construcción colectiva de conocimiento y reflexión participativa, donde los participantes exploraron y discutieron problemáticas, generaron ideas y propusieron soluciones de manera colaborativa (Vasco, 2004). En ITESARC, el taller científico fue el escenario ideal para que los miembros del consejo estudiantil analizaran las problemáticas de convivencia escolar, compartieran sus experiencias de liderazgo y

diseñaran planes de acción concretos para fortalecer el clima escolar. Este instrumento participativo no sólo enriqueció la investigación con múltiples perspectivas, sino que también empoderó a los estudiantes en la búsqueda activa de soluciones a los desafíos que los afectaban, lo que, a su vez, fortaleció la convivencia escolar.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

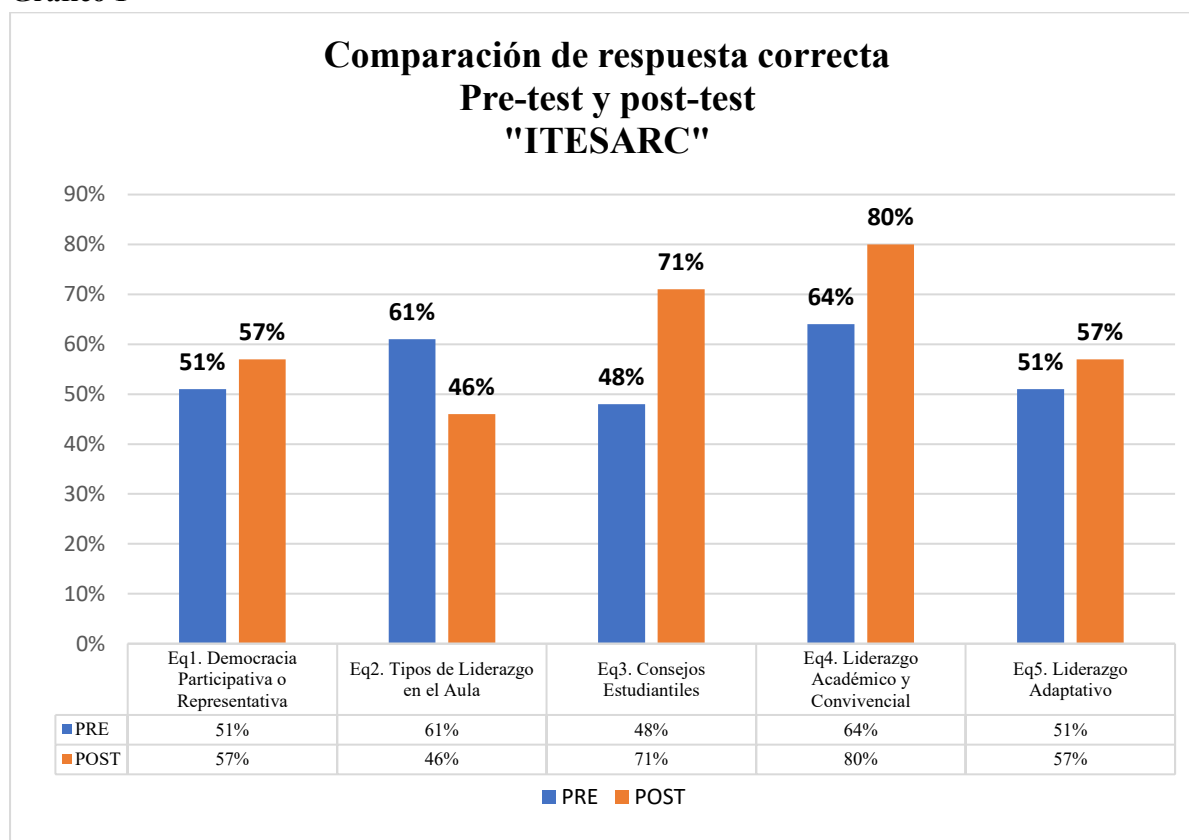
Al aplicar el Pretest se logró evidenciar que la mayoría de los integrantes del consejo estudiantil no se encontraban familiarizados con algunos de los conceptos abordados, como lo fueron la definición del órgano colegiado, el significado del voto, el rol que desempeñan en su comunidad educativa los miembros del consejo estudiantil y las funciones propias del mismo. Por lo tanto, se logró determinar que aunque los representantes estudiantiles ejercen sus funciones de manera activa, no hay un reconocimiento claro de las funciones inherentes al cargo que desempeñan.

Una vez aplicados los talleres científicos, que es una herramienta propuesta por Alfredo Ghiso (1999), que centra su metodología en la construcción del conocimiento a partir de un proceso dialógico y están diseñados para fortalecer el liderazgo y la participación estudiantil; este taller permite a los estudiantes construir conocimiento desde la práctica, promoviendo la participación, la reflexión crítica y la transformación de su realidad a partir del aprendizaje para promover un proceso de reflexión acción más profundo y practico, está compuesta en cinco momentos: “*Sensibilización*”, espacio en el cual se utilizan recursos didácticos para introducir el tema de liderazgo, “*Interacción*”, los estudiantes participan de actividades prácticas que les ayude a visualizar e identificar su realidad, “*Reflexión*”, promueve el reconocimiento del papel que tienen como líderes mediadores analizando causas y consecuencias, “*Toma de decisiones*”, los participantes formulan propuestas y espacios de diálogo donde proponen mecanismos para dinamizar el trabajo y “*Acción*”, donde utilizan lo aprendido para reforzar las estrategias de liderazgo estudiantil en la institución, es así como en la implementación de los talleres científicos, se logró mejorar considerablemente en este aspecto como lo muestra la siguiente gráfica:



Instrumento Diagnostico Test y KPSI

Gráfico 1



Fuente elaboración propia.

De acuerdo con la gráfica los resultados corresponden al ITESARC, al observarlos se puede evidenciar que los miembros del consejo estudiantil en un 51% reconocían las funciones del mismo y estaban familiarizados con la terminología asociada a la democracia participativa, lo cual se redujo en un 6%, pues en la aplicabilidad del test de salida los integrantes del consejo estudiantil se ubicaron en un 57%, incrementando de manera significativa después del trabajo desarrollado con los talleres científicos. En el tema del liderazgo en lo académico y convivencial el avance fue bastante significativo, pues en un principio se situaron en el 64% y finalizaron con un 80%, lo cual quiere decir, que los integrantes del consejo estudiantil fortalecieron de manera considerable su perspectiva respecto a esta temática.

Se puede decir entonces que aunque el aumento en las respuestas no fue de un rango muy amplio después de la aplicación de los talleres científicos, sí hubo un mayor reconocimiento de los conceptos por parte de los integrantes del consejo estudiantil. El análisis de los resultados puede estar relacionado con la metodología utilizada y la percepción, atención y disposición de los miembros del consejo estudiantil al momento de la realización de las actividades, ya que, sí se generó una mejora en el

reconocimiento de los términos, que quizás no se identificaban de manera clara por parte de algunos estudiantes, lo cual permitió a su vez el fortalecimiento de la convivencia escolar. Adicionalmente, la apropiación de conceptos relacionados con la democracia participativa está determinada por la manera en que los estudiantes son elegidos y la función que llevan a cabo dentro de los contextos educativos, por lo tanto, los estudiantes llevan a cabo procesos democráticos en los cuales no se reconocen en un 100%.

Estos resultados permiten establecer que es importante el trabajo de sensibilización antes de la elección de los miembros del consejo estudiantil, con el fin de que tengan claros los elementos que hacen parte de la democracia participativa y la forma en cómo son elegidos, así como la manera en que van a representar a cada uno de sus grupos, quienes han depositado en ellos la confianza de llevar sus voces ante la comunidad educativa. Adicionalmente, es relevante la capacitación en los asuntos democráticos y las funciones de los integrantes del consejo estudiantil, para de esta manera desempeñar una mejor labor dentro de sus contextos educativos, lo cual se logró evidenciar en el aumento del porcentaje del 51% al 57% después de la aplicación de los talleres científicos, con lo cual se puede establecer que el conocimiento impactó de manera significativa en los integrantes del consejo estudiantil.

Al analizar y reflexionar acerca de los resultados que arrojó la investigación, se logró determinar que los miembros del consejo estudiantil del ITESARC en un inicio no contaban con un reconocimiento claro de los conceptos y las funciones del órgano colegiado, sin embargo, al momento de ir avanzando en las sesiones en las que se trabajaron los talleres científicos, se fue evidenciando el avance de los integrantes en relación a las temáticas trabajadas. Es así como ellos en la categoría de investigación denominada; “identificación de las causas del problema”, en la rúbrica analítica los miembros del consejo estudiantil obtuvieron una calificación de 3, la cual es considerada en el rango de buena. Esto sugiere que alrededor del 60% de los estudiantes realizaron un análisis más profundo y detallado de los factores que contribuyen al problema identificado. En el contexto de la democracia participativa o representativa, esto podría significar que se exploraron adecuadamente las razones detrás de la desconexión entre los ciudadanos y sus representantes, o las barreras que impiden una participación ciudadana efectiva. Este análisis detallado es crucial para desarrollar soluciones efectivas y mejorar la implementación de prácticas democráticas.



De tal manera, que una vez identificadas las problemáticas los integrantes del consejo estudiantil estuvieron en la capacidad de plantear soluciones para el fortalecimiento de la convivencia escolar, concretamente en la manera en cómo el bullying conduce a conflictos de tipo social y personal. La capacidad de los integrantes para llevar a cabo acciones que conduzcan al fortalecimiento de la sana convivencia escolar estuvo determinada por la apertura que tienen para adaptarse a los cambios planteados, a generar estrategias que permitan la armonía escolar bajo premisas de respeto, empatía y trabajo en equipo.

En el ITESARC se observa que los representantes estudiantiles al inicio no dieron una respuesta positiva al manejo de conceptos y situaciones que podrían ser partícipes, dando a entender que el conocimiento que manejan es muy poco y no logran tener claridad sobre las funciones que deben ejercer dentro del plantel educativo; por ello, se busca fortalecer la participación y la convivencia escolar a partir de sesiones pedagógicas e interactivas que involucren lo conceptual, lo didáctico y lo formativo; además, es necesario tener en cuenta que todo parte de una democracia colectiva e individual donde se articulan las partes en pro de un mismo objetivo sin olvidar que la sociedad está en ese proceso cambiante y en este caso los escenarios educativos y quienes forman parte de este; “el consejo estudiantil es visto como la instancia que coadyuva a la participación en la escuela. Por medio de los procesos que allí se gestan se potencia al ciudadano capaz de incidir en las decisiones que se toman a nivel grupal e institucional”(Gomez Marrugo, 2019, P. 6).

Es importante que en el plantel ITESARC se continúen fortaleciendo estrategias que involucren el liderazgo adaptativo, dado que, es un concepto nuevo para los estudiantes y posiblemente para toda la comunidad educativa; es necesario ser propositivos y ser gestantes de cambios para que los órganos escolares no funcionen de manera tradicional, sino, que estén preparados para los nuevos procesos cambiantes que trae la educación; sin embargo, durante los procesos de socialización que tuvieron los investigadores por medio de la aplicación de los talleres científicos se denota que los estudiantes realizaron movilizaciones reflexivas para promover entornos educativos sanos, teniendo en cuenta sus percepciones y apropiación de los conceptos claves que se trabajaron, tales como: Democracia participativa, tipos de liderazgo, consejo estudiantil y liderazgo adaptativo.

Los representantes del consejo estudiantil lograron asumir el compromiso con su trabajo y brindar alternativas de solución que promovieron la sana convivencia y la transformación social, desde la perspectivas de los integrantes del consejo estudiantil y desde sus funciones se plantearon campañas contra el bullying, espacios de diálogo colaborativo entre pares y se proponen proyectos sobre convivencia escolar; esto les permitió observar un antes y un después de la participación en el presente proyecto de investigación, permitiéndoles aprender técnicas como la aplicación del taller científico y de instrumentos como rúbricas y bitácoras que permiten establecer narrativas y así, avanzar de manera formativa, crítica y comprometida a través de la reflexión. Se resalta que este órgano escolar asume un rol protagónico desde la construcción de propuestas transformadoras como soluciones efectivas que buscan fortalecer su liderazgo y dejar un impacto significativo en todo su entorno educativo.

El Instituto Tecnológico de Santa Rosa de Cabal se destaca en esta investigación por ser partícipe de campañas educativas que promueven ambientes sanos y protectores, el consejo estudiantil ha sido parte fundamental de los procesos cambiantes y sociales por medio de la campaña “entre todos respeto y armonía” , esta estrategia logró involucrar a toda la comunidad educativa y generar una reflexión colectiva sobre la convivencia, permitiendo fortalecer el sentido de pertenencia, la escucha activa, el trabajo colaborativo y sobre todo la convivencia escolar.

Cabe resaltar que el liderazgo adaptativo fue acogido por los representantes estudiantiles demostrando un gran impacto en toda su comunidad escolar, trabajando en equipo y haciendo escuchar sus voces desde la participación activa, el respeto, la corresponsabilidad y la transformación entre pares, es decir, se debe continuar fortaleciendo y trabajando en conjunto con el consejo estudiantil con la finalidad de seguir brindando espacios interactivos, colaborativos y formativos para una mayor eficacia en la institución.

CONCLUSIONES

El liderazgo adaptativo debe ser implementado en las comunidades educativas, para que de esta manera se convierta en una herramienta que les permita acercarse y adaptarse a nuevos retos, desafíos o circunstancias que contribuyan al fomento de la toma de conciencia en relación a la manera en cómo se ejercen los procesos democráticos en los contextos educativos, que conduzca al trabajo colaborativo y en equipo para la resolución de diferentes problemáticas; por ello, las escuelas se deben observar como

espacio para compartir y fortalecer la convivencia escolar a partir de estrategias que les permita formar y preparar seres integrales en cada uno de los ambientes de aprendizaje; hoy día, es necesario forjar escenarios en las instituciones educativas donde se escuchen las voces de los estudiantes por medio de los representantes estudiantiles, a pesar, que hay un órgano escolar formado, muchas veces son tomados en cuenta únicamente para las actividades institucionales y se les olvida que como sujetos de derecho tienen participación activa y pueden aportar al cambio social. Según Quiceno, Rojas & Hernández, (2019) “El gobierno escolar, como lo señala la (Ley de educación) es un escenario de formación para la democracia” (pág. 83).

En esta investigación se evidenciaron cambios significativos en los integrantes del consejo estudiantil del instituto, puesto que, hicieron parte del cambio, manifestaron apropiación de los conceptos y destacaron su liderazgo reconociendo sus funciones como representantes y voceros de toda la comunidad educativa; fue un proceso representativo donde en el transcurso del tiempo se observó la transformación liderando propuestas con gran impacto en el clima escolar, sobre todo en lo relacionado con la convivencia escolar, la manera en cómo los integrantes identificaron las situaciones en las cuales se presentaba bullying y las estrategias o líneas de acción que generaron para dar solución a la problemática fueron de gran importancia.

Cabe resaltar, que es fundamental el fortalecimiento en los contextos educativos de una formación democrática y ciudadana real, en la que los integrantes de los consejos estudiantiles reconozcan sus funciones y se sientan como verdaderos líderes, capaces de aportar a la transformación de sus contextos escolares. Sin duda alguna ese es uno de los grandes retos que tienen hoy en día los docentes encargados de los proyectos de democracia y participación en las instituciones educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Decreto 1860 de 1994 (Presidencia de la República de Colombia, 1994). Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.

Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=292

Gamboa, E. R. (2020). La democracia participativa, respuesta a la crisis de la democracia representativa.

Cuestiones Constitucionales Revista Mexicana De Derecho Constitucional, 1(43), 351.

<https://doi.org/10.22201/ijj.24484881e.2020.43.15188>



- Ghiso, A. (1999) Acercamientos: el taller en procesos de investigación interactivas. Estudios sobre las Culturas Contemporáneas, V(9), 141-153. En <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31600907>
- Heifetz, R., Grashow, A. Linsky, M. (2024a). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. Editorial: Harvard Business Review Press. 2009. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a12.pdf> Heifetz, R., Grashow, A.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2004). *Liderazgo en juego: mantenerse a la vanguardia*. . Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Igualdad y Calidad CBA. (s.f.). *Consejo Escolar de Convivencia (CEC)*. Obtenido de <https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/ConvivenciaEscolar/ConsejoEscolarConvivencia.pdf>
- Linsky, M. (2024b). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. Editorial: Harvard Business Review Press. 2009. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a12.pdf>
- Mayer, R. E. (2014). *Aprendizaje e instrucción*. Pearson Education
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Convivencia Escolar Democrática*. Obtenido de <https://www.dreim.gob.pe/dreim/wp-content/uploads/2016/03/JORNADAS-DE-CONVIVENCIA-ESCOLAR.pdf>
- Northouse, P. G. (2016). *Liderazgo: Teoría y práctica*. Sage Publications.
- Pérez Gómez, A. (2015). *La investigación en el aula: Para una innovación educativa de calidad*. Morata.
- Quiñones & Londoño (2021) El gobierno escolar; ¿Un escenario de participación estudiantil?. obtenido de: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/341/3412237010/html/>
- Schunk, D. H. (1987). Modelado y autoeficacia. En J. Valsiner (Ed.), *Teorías del aprendizaje social* (pp. 123-145). Paidós.



- Tuitt, M. L., & Harréll, A. M. (2003). Participación en el consejo estudiantil y desarrollo cívico. *Revista de Psicología Educativa*, 95, 115-125.
- Tamir, P; & Lunetta, V.N (1978). Matching student cognitive preferences and learnig strategies with instructional Methods: A review. *Review of Educational Research*, 48(1), 159-184
- Wheatley, M. J. (1999). Liderazgo y la nueva ciencia. Descubriendo el orden en un mundo caótico. Berrett-Koehler Publishers.

