

PROPUESTA ALTERNATIVA DE UN GOBIERNO ESCOLAR, COMO ESTRATEGIA
DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
EDUCATIVA

MARGARITA ARRIETA MEZA

OFELIA VERA PEÑA

UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
MAESTRIA EN EDUCACION
ENFASIS: ADMINISTRACION EDUCATIVA
BARRANQUILLA

1996

PROPUESTA ALTERNATIVA DE UN GOBIERNO ESCOLAR,
COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
EDUCATIVA

MARGARITA ARRIETA MEZA

OFELIA VERA PEÑA

Trabajo de investigación presentado
como requisito para optar el título de
Magíster en Educación

Director: SEVERIANO HERRERA VASQUEZ

UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

MAESTRIA EN EDUCACION

ENFASIS: ADMINISTRACION EDUCATIVA

BARRANQUILLA 1996



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN AVANZADA

ACTA DE APROBACION DE TESIS

Entre presidente y jurados de la tesis, PROPUESTA ALTERNATIVA DE UN GOBIERNO ESCOLAR COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA, presentada por las estudiantes MARGARITA CARMELINA ARRIELA MEZA y OFELIA VERA PEÑA, como requisito para optar al título de MAGISTER EN EDUCACION: ADMINISTRACION EDUCATIVA, nos permitimos conceptuar que ésta cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Facultad y por lo tanto se aprueba.

Barranquilla 5 de diciembre de 1996.

SEVERIANO HERRERA V.
Presidente

RAMIRO GALEANO LONDOÑO
Jurado

QUEIPO F. TIMANA V.
Jurado

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Los profesores Severiano Herrera, Queipo Timaná y Rodrigo Jaramillo, quienes fueron nuestros asesores y orientadores permanentes durante la maestría.

Las comunidades de las instituciones de Educación Básica Secundaria y Media de Soledad comprometidas en la investigación:

Instituto Técnico Industrial del Atlántico.

Instituto Nacional de Enseñanza Media Diversificada Instituto

Politécnico Superior Femenino

Colegio Francisco José de Caldas, representados por su Rectores, Docentes, Directivos-Docentes, Alumnos y Padres de Familia que en forma decidida colaboraron en la realización de la presente investigación.

Ruth Marina Arrieta Meza, por la transcripción del presente trabajo.

Luis Arrieta Meza por su acertada corrección gramatical de los contenidos lingüísticos de esta investigación.

Dedico este esfuerzo a todas las personas e instituciones que han contribuido en mi formación personal, pedagógica, administrativa e investigativa, y especialmente a mis hijos Liliana, Luis Carlos, Fernando y a mi esposo Diógenes, a quienes les sacrifiqué muchas horas de mi existencia, para lograr y sacar adelante, este gran propósito. Para ustedes con afecto y amor.

Ofelia Vera Peña
1996

DEDICATORIA

A Osvaldo mi esposo como mi constante guía personal A

Shirley mi hija, como un ejemplo de constancia A mi

padre en su memoria

A mi madre y hermanos que me han enseñado el poder de los principios.

Margarita Arrieta Meza 1996

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCION	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. DESCRIPCION	5
1.2. ELEMENTOS DEL PROBLEMA	6
1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA	7
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION S/	8
1.4.1. Generales.	8
1.4.2. Específicos.	8
1.5. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACION	9
1.6. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	10
2. SINTESIS DEL MARCO TEORICO "GOBIERNO ESCOLAR Y CALIDAD"	13
3. MARCO TEORICO	17
3.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	17
3.2. COMUNIDAD	21
3.3. LA ORGANIZACION ESCOLAR	22

	pág
3.3.1. Conceptualización sobre la Organización	22
3.3.2. Función de la organización	24
3.3.3. Características de la Organización	25
3.3.4. Factores que afectan la Organización	27
3.4. LA PARTICIPACION	30
3.4.1. Conceptualización	30
3.4.2. La participación y la calidad de la educación	30
3.4.3. Los Espacios de Participación	32
3.4.4. Condicionantes de la participación	33
3.4.5. La participación y la democracia	33
3.5. LA AUTONOMIA EDUCATIVA.	36
3.5.1. La Autonomía desde la Ley General de Educación	37
3.5.2. El Gobierno Escolar como forma de materialización de la autonomía y la democracia	38
3.6. LA CALIDAD DE LA EDUCACION	40
3.6.1. Calidad y Democracia	50
3.6.2. La Calidad de la Educación y el Proyecto de Mejoramiento Educativo	51
3.7. EL PODER ESCOLAR	55
3.8. EL GOBIERNO ESCOLAR	57
3.8.1. Marco Legal	57
3.8.2. Gobierno Escolar, Participación y Comunicación	58
3.8.3. El Gobierno Escolar y la Cultura Institucional	60
3.8.4. El Gobierno Escolar y los Procesos Organizacionales	61

	pág
3.8.5. El Gobierno Escolar y la Calidad de la Educación	63
4. METODOLOGIA	70
4.1. DISEÑO METODOLOGICO	70
4.2. POBLACION Y MUESTRA	75
4.2.1. Población	75
4.2.2. Muestra	75
4.3. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	76
5. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES	79
5.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	79
5.2. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	102
5.3. REFLEXIONES FINALES	110
6. PROPUESTA ALTERNATIVA DE UN GOBIERNO ESCOLAR, COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA	127
6.1. FUNDAMENTACION GENERAL	127
6.2. PROCESO DE CONSTRUCCION DE LA PROPUESTA	131
6.3. DESCRIPCION Y JUSTIFICACION	135
6.4. ESTRATEGIAS PROGRAMATICAS	136
6.4.1. Programa N° 1 “PROGRAMA DE SENSIBILIZACION Y CONCIENTIZACION DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, SOBRE LOS PROCESOS DEMOCRATICOS Y DE AUTONOMIA ESCOLAR.”	138

	Pág
6.4.2. Programa N° 2 “PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ACADÉMICO-PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL.”	141
6.4.3. Programa N° 3 “PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ORGANIZACIONAL-ADMINISTRATIVO.”	146
6.4.4. Programa N° 4 “PROGRAMA DE EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA PROPUESTA”	148
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151

ANEXO 1. RESUMEN. PROPUESTA ALTERNATIVA DE UN GOBIERNO ESCOLAR, COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA	155
ANEXO 2. COMPONENTES DEL PROYECTO DE INVESTIGACION “PROPUESTA ALTERNATIVA DE UN GOBIERNO ESCOLAR, COMO ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA”	163
ANEXO 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	164
ANEXO 4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	165
ANEXO 5. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACION	166
ANEXO 6. JUSTIFICACION DEL PROYECTO	167
ANEXO 7. INVITACION AL “I ENCUENTRO DE GOBIERNOS ESCOLARES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE EDUCACION BASICA SECUNDARIA Y MEDIA DEL MUNICIPIO DE SOLEDAD”	168
ANEXO 8. GUIA DE REVISION DOCUMENTAL. ARCHIVOS DE	

	pág
LA INSTITUCION	172
ANEXO 9. GUIA DE OBSERVACION DIRECTA-PARTICIPANTE. ASISTENCIA A REUNIONES CON EL RECTOR- CONSEJO DIRECTIVO-CONSEJO ACADEMICO- CONSEJO DE ESTUDIANTES-PERSONERO Y CONSEJO DE PADRES	174
ANEXO 10. MODELO DE ENTREVISTA RECTORES	176
ANEXO 11. MODELO DE ENTREVISTA A RECTORES	178
ANEXO 12. MODELO DE ENTREVISTA A DOCENTES. (MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO ACADEMICO)	180
ANEXO 13. MODELO DE ENTREVISTA A DOCENTES (MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO ACADEMICO)	182
ANEXO 14. MODELO DE ENTREVISTA A ALUMNOS. (REPRESENTANTES ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO- PERSONERIA-CONSEJO DE ESTUDIANTES)	184
ANEXO 15. MODELO DE ENTREVISTA A ALUMNOS. (REPRESENTANTES ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO- PERSONERIA-CONSEJO DE ESTUDIANTES)	186
ANEXO 16. MODELO DE ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA. (REPRESENTANTES ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO Y CONSEJO DE PADRES)	188
ANEXO17. MODELO DE ENTREVISTA A PADRES DE	

	pág
FAMILIA. (REPRESENTANTES ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO Y CONSEJO DE PADRES)	190
ANEXO 18. MODELO DE ENTREVISTA A AGENTES EDUCATIVOS: ALCALDE MUNICIPAL- SECRETARIO DE EDUCACION- DIRECTORA DE NUCLEO	192
	pág
TABLA N° 1. RESPUESTAS EN PORCENTAJES DE LAS ACTITUDES DE PARTICIPACION Y RESISTENCIA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA CON RELACION A LA TOMA DE DECISIONES DE LAS INSTITUCIONES.	103
TABLA N° 2. RESPUESTAS EN PORCENTAJES, CON RELACION A LOS CRITERIOS SOBRE EL PROCESO ACADÉMICO-PEDAGÓGICO Y EL GOBIERNO ESCOLAR	105
TABLA N° 3. RELACIONADA CON LA FRECUENCIA SOBRE LOS CRITERIOS ADMINISTRATIVO- ORGANIZACIONALES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	107
Programa N° 1 “PROGRAMA DE SENSIBILIZACION Y CONCIENCIACION DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, SOBRE LOS PROCESOS	

	pág
DEMOCRATICOS Y DE AUTONOMIA ESCOLAR.”	140
Programa N° 2 “PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ACADEMICO-PEDAGOGICO.” I Parte	143
Programa N° 2 “PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ACADEMICO-PEDAGOGICO.” II Parte	144
Programa N° 2 “PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ACADEMICO-PEDAGOGICO.” III Parte	145
Programa N° 3 “PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ORGANIZACIONAL- ADMINISTRATIVO”	147
Programa N° 4 “PROGRAMA DE EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA PROPUESTA”	150

	Pág
GRAFICO N° 1. ¿CUALES FUERON LOS CRITERIOS TENIDOS EN CUENTA PARA SU SELECCION COMO MIEMBRO DEL GOBIERNO ESCOLAR?	194
GRAFICO N° 2. ¿QUE INFORMACION INICIAL SE DIO A LA COMUNIDAD EDUCATIVA SOBRE EL GOBIERNO ESCOLAR?	195
GRAFICO N° 3. ¿QUE CONCEPTO LE MERECE LA NUEVA NORMA PLANTEADA EN LA LEY GENERAL, SOBRE EL GOBIERNO ESCOLAR?	196
GRAFICO N° 4. ¿QUE DIFICULTADES SE HAN PRESENTADO EN LA APLICACION DE LA NORMA?	197
GRAFICO N° 5. ¿A QUE CAUSAS ATRIBUYE ESAS DIFICULTADES?	198
GRAFICO N° 6. ¿CUALES DE LOS ESTAMENTOS PRESENTAN MAYOR INDIFERENCIA O RESISTENCIA ANTE LAS DECISIONES TOMADAS?	199
GRAFICO N° 7. ¿CON QUE FRECUENCIA SE REUNE EL GOBIERNO ESCOLAR Y LOS ORGANOS DE	

	pág
APOYO?	200
GRAFICO N° 8. ¿QUE ACCIONES DE TIPO ACADEMICO PEDAGOGICO HA IMPLEMENTADO EL CONSEJO ACADEMICO?	201
GRAFICO N° 9. ¿QUE DECISIONES IMPORTANTES HA TOMADO EL CONSEJO DIRECTIVO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO GENERAL DE LA INSTITUCION?	202
GRAFICO N° 10. ¿QUE POSIBILIDES HA TENIDO USTED DE PARTICIPAR EN EVENTOS SOBRE LOS NUEVOS ENFOQUES ADMINISTRATIVOS CURRICULARES?	203
GRAFICO N° 11. ¿DESPUES DE ASISTIR A LOS DIFERENTES EVENTOS, QUE CAMBIOS SE HAN PROPICIADO DENTRO DE LA INSTITUCION?	204
GRAFICO N° 12. ¿CUALES PUEDEN SER LAS SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS QUE SE ESTAN PRESENTANDO EN EL FUNCIONAMIENTO DEL GOBIERNO ESCOLAR?	205
GRAFICO N° 13. ¿QUE RELACION ENCUENTRA ENTRE LAS DIFICULTADES PARA UN FUNCIONAMIENTO PARTICIPATIVO O DEMOCRATICO DEL GOBIERNO ESCOLAR Y LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS EXISTENTES EN LA	

	pág
ISTITUCION ESCOLAR?	206
GRAFICO N° 14. ¿COMO ESTAN RELACIONADOS LAS ACTITUDES PERSONALES DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, CON LAS DIFICULTADES DE FUNCIONAMIENTO DEMOCRATICO DEL GOBIERNO ESCOLAR?	207
GRAFICO N° 15. ¿CUAL ES EL GRADO DE COMPROMISO Y PARTICIPACION REAL DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN EL GOBIERNO ESCOLAR?	208
GRAFICO N° 16 ¿QUE AVANCES SE HAN LOGRADO A NIVEL DE LA CALIDAD EDUCATIVA, A PARTIR DE LA IMPLEMENTACION DEL GOBIERNO ESCOLAR, COMO LO HA DISPUESTO LA NUEVA LEY?	209
GRAFICO N° 17. ¿QUE OTRAS CONSIDERACIONES APORTARIA USTED SOBRE ESTA TEMATICA DEL GOBIERNO ESCOLAR?	210

INTRODUCCION

La Constitución Política de Colombia de 1991, en su artículo 68 y la Ley General de la Educación (115 de 1994), en su artículo 6º, han marcado en las instituciones educativas, un cambio sustancial y significativo que tiene como fundamento, la participación democrática de los distintos estamentos que conforman la comunidad educativa, en la administración y toma de decisiones de los establecimientos educativos, contrario a los históricos parámetros rígidos y verticalistas a los que había estado sometida nuestra escuela colombiana, donde el Rector era el único responsable de todos los episodios institucionales.

De esta nueva concepción educativa, surge el nuevo enfoque de gobierno escolar, como un compromiso real de la Comunidad Educativa, para el logro de un verdadero cambio a nivel de la calidad de la educación.

Con base en estas consideraciones, el objetivo general es el de presentar una propuesta alternativa e innovadora sobre el Gobierno Escolar, como resultado de una reflexión-crítica de la Comunidad Educativa, que trascienda los marcos legales y que sirva de apoyo para mejorar la calidad de educación y de vida, a través de la convivencia social.

El informe final, contempla el título de la investigación, donde se sistematiza la intencionalidad de esta propuesta, presentando el Gobierno Escolar como Estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa.

En el primer capítulo, el Planteamiento del Problema, se aborda, haciendo una descripción del mismo, referenciando además los elementos del problema y su formulación, a fin de hacer un planteamiento adecuado, con el fin de no confundir los efectos secundarios del problema a investigar, con la realidad del problema investigado; así mismo, los objetivos de la investigación que persiguen como fin último, presentar una Propuesta Alternativa de Gobierno Escolar como Estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa. Las preguntas de la investigación, sirven de guía para esbozar el área problema y sugerir actividades pertinentes al desarrollo de la investigación. La justificación aborda el análisis de los elementos legales que soportan o sustentan la necesidad de la investigación, los diferentes factores que generan la crisis de la administración escolar, confrontados con la nueva concepción de la administración concertada y compartida de las instituciones escolares. De igual forma se expresa la viabilidad y factibilidad de la investigación, teniendo en cuenta los cambios políticos sobre la educación, establecidos en la Nueva Constitución.

El segundo capítulo referencia una síntesis del marco teórico, que permite una comprensión global del marco teórico.

El tercer capítulo plantea el marco teórico, que registra los antecedentes investigativos y el desarrollo de los presupuestos conceptuales que lo sustentan, como son los conceptos de comunidad, organización escolar, democracia, autonomía escolar, calidad de la educación, poder y gobierno escolar: permitiendo desde una visión más amplia, estudiar el gobierno escolar: como una alternativa democrática y como elemento dinamizador de la calidad educativa.

El cuarto capítulo, sobre Metodología, se centra en el diseño metodológico, con enfoque etnográfico: sobre una población y muestra representativa de los Gobiernos Escolares y Organos de apoyo, de cuatro instituciones, de básica secundaria y media del municipio de Soledad, departamento del Atlántico objeto de la investigación. Las técnicas e instrumentos de recolección de la información se aplicaron a partir de las diferentes técnicas e instrumentos como: observaciones directas y participantes, entrevistas, revisiones documentales, diarios de campo y cuestionarios flexibles y de preguntas abiertas.

El quinto capítulo, hace referencia al proceso de análisis e interpretación de los resultados, conclusiones y reflexiones finales a través de un análisis descriptivo. Se justifica este clase de análisis por el tipo de investigación etnográfico desarrollado, la cual permite en su metodología,

la utilización de instrumentos con preguntas abiertas, además de la construcción de categorías, elaboradas con base en los resultados recurrentes y de mayor frecuencia en cada estamento, los que posteriormente confrontados entre sí, permiten llevar a cabo una visión integrada tanto del análisis como de la interpretación de los resultados.

El sexto capítulo, materializa las recomendaciones de la investigación, plasmadas en una Propuesta Alternativa y Participativa de un Gobierno Escolar, diseñada, discutida y avalada por las Comunidades Educativas, comprometidas en la investigación: y ejecutada posterior a la investigación por cada institución educativa, según su Proyecto Educativo Institucional.

Finalmente, se relaciona la bibliografía especializada que sustenta teóricamente el diseño conceptual, metodológico y analítico de la investigación.

Como anexos se presentan, un resumen de la investigación .unos diagramas que sintetizan los elementos fundamentales de la investigación; así mismo, unos modelos de entrevistas, pautas de la observación directa o participante, y de la revisión documental, además de las gráficas estadísticas que contribuyen a una mejor visualización del análisis descriptivo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCION

La presente investigación cuyo objeto de estudio es “El Gobierno Escolar como Estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa”, está centrada en una problemática muy sentida, a raíz de la obligatoriedad de administrar colegiadamente las instituciones escolares, de acuerdo a la concepción de la nueva Ley General de la Educación (Ley 115/94) y a la necesidad de convertir la educación, en elemento impulsador del cambio socio-económico del país.

El conflicto se genera, en primera instancia, por los antecedentes administrativos y organizacionales con enfoque centralista, unidireccional y autocrático, con los que tradicionalmente se han venido administrando las instituciones escolares; y por la necesidad de cambio planteado en el espíritu de la Nueva Ley General de la Educación.

Además, por el deficiente grado de preparación y la falta de concientización de la Comunidad Educativa para administrar las instituciones escolares, acorde con los principios de autonomía y democracia, presentes en esta nueva etapa por la que se encamina la sociedad colombiana.

Así mismo, actitudes personales de resistencia al cambio, apatía, desmotivación, rechazo a la normatividad, temor a perder el rol de docente “poseedor del saber”, incertidumbre y arraigo a las costumbres, se constituyen en elementos de choque dentro del proceso de transición, entre la tradicional forma de administración y la nueva concepción centrada en una administración colegiada, democrática, participativa, materializada en el gobierno escolar.

Toda esta problemática alrededor de este tipo de relaciones de poder, ha generado un detrimento de la calidad educativa, reflejada en currículos inflexibles, bajo rendimiento académico, mortalidad académica, deserción y decepción escolar, ausencia de la comunidad educativa comprometida, planeaciones inconsultas y dispersas, ofrecimiento de un servicio poco eficaz e ineficiente, incoherente con las necesidades y realidades institucionales, y la deficiente proyección social del egresado, en los procesos de cambio que requiere el país, a través de una educación modernizada y de calidad.

1.2. ELEMENTOS DEL PROBLEMA

Durante el proceso de investigación, fueron validados como elementos relevantes:

- La prevalencia de prácticas administrativas tradicionales
- Las deficiencias teóricas sobre el manejo de los nuevos procesos administrativos
- Resistencia al cambio
- El manejo de la comunicación restringida y unilateral.
- Ausencia de la cultura de la participación democrática.
- Crisis de la calidad educativa.

1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA

La situación actual de las instituciones escolares de educación básica secundaria se caracteriza, por la persistencia de gobiernos escolares autocráticos y centralistas, en los que la figura del Rector ejerce un poder casi omnímodo en lo que tiene que ver con el manejo de la institución.

No obstante la Ley 115 (Ley General de Educación) consagró en su artículo 142 una forma democrática de manejo y de administración colegiada; factores como la desinformación por parte de los estamentos básicos sobre esta nueva situación y la ausencia de una cultura de participación por parte de la comunidad, no han permitido que estos cambios incidan en una verdadera transformación en la calidad de educación y de vida de la comunidad educativa.

Este estudio pretende entonces, a través del conocimiento diagnóstico del problema ¿Cómo mejorar la calidad de la educación y de vida mediante el diseño de una Propuesta Alternativa de un Gobierno Escolar como Estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa, desarrollada por cada una de las instituciones educativas, al finalizar la investigación.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1. Generales. Mejorar la calidad de la educación y de vida, entendida como el desarrollo de las potencialidades humanas y de la comunidad educativa, mediante el diseño de una Propuesta Alternativa de un Gobierno Escolar como Estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa.

1.4.2. Específicos.

- Determinar los problemas generados por la actual estructura administrativa de las instituciones educativas: Instituto Técnico Industrial del Atlántico, Instituto Nacional de Enseñanza Media Diversificada, Colegio Francisco José de Caldas, e Instituto Politécnico Superior Femenino en la implementación del Gobierno Escolar y la calidad educativa.
- Determinar si actitudes como la resistencia al cambio, las deficiencias teóricas sobre los nuevos procesos administrativos y el manejo de la comunicación unilateral de los miembros del Gobierno Escolar, ejercen una importante influencia en su funcionamiento y en la calidad educativa.

- Establecer el nivel de participación real de la comunidad en los gobiernos escolares.
- Promover una reflexión teórico-práctica acerca de las alternativas pertinentes de mejoramiento de la calidad educativa, planteadas por el Gobierno Escolar.

1.5. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACION

¿Qué relación existe entre las dificultades en el funcionamiento participativo y democrático del Gobierno Escolar y las estructuras administrativas existentes en la institución escolar?

¿Cómo están relacionadas las actitudes personales de los miembros de la comunidad, con la dificultad de funcionamiento democrático del Gobierno Escolar?

¿Qué avances institucionales, se han logrado a nivel de la calidad educativa, a partir de la implementación del Gobierno Escolar, reglamentado en la Ley General de Educación?

¿Cuál es el grado de compromiso y de participación real de la comunidad educativa en los gobiernos escolares?

¿Qué acciones de tipo comunitario, académico-pedagógico y organizacional-administrativo, se plantean como alternativas de mejoramiento del servicio educativo, ofrecido a la comunidad educativa?

1.6. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

En la década de los 90, se planteó una nueva concepción sobre la educación, que estableció un rompimiento con los modelos educativos clásicos a favor de una estructura democrática y participativa, respaldada legalmente por la Constitución de 1991 y la Ley General de Educación de 1994, que proporcionó a su vez elementos de apoyo fundamentados en los principios de autonomía escolar y de acción participativa de la comunidad en la administración de los procesos escolares.

Se hizo necesario estudiar y evaluar cómo incide la estructura administrativa basada en modelos automáticos e inflexibles, en la implementación de un Gobierno Escolar participativo, que se constituya en un modelo de democracia dentro de la institución y que jalone a todos los estamentos comprometidos dentro del proceso, para el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados a la comunidad.

Así mismo, el espíritu de la nueva reglamentación política y educativa del país, ha generado la obligatoriedad de formar ciudadanos en la “tolerancia, en el reconocimiento del valor de la dignidad humana, en la renovación de los derechos de participación, en forma responsable”, lo cual conlleva a la reducción de instancias organizativas monocráticas y automáticas, y abre el camino a formas organizativas colegiadas y de consenso, plasmadas en el Gobierno Escolar, con carácter participativo.

La urgencia de aplicar la normatividad, generó una gran crisis en las instituciones escolares, lo que ameritó un estudio investigativo que servirá de clarificación, apoyo teórico y refuerzo de los procesos administrativos y de los fundamentos conceptuales en los cuales está inscrito, la actual concepción administrativa, planteada en el nuevo diseño organizativo.

Se entiende, que la reglamentación del Gobierno Escolar participativo, está planteado en forma general por la Nueva Ley General de Educación; pero realmente la investigación conllevó a plantearse la necesidad de una propuesta de Gobierno Escolar pertinente, ajustada a la idiosincrasia, a las necesidades, expectativas y realidades culturales de la Comunidad Educativa regional, a través de una Propuesta o Plan de Organización, fundamentado en el mejoramiento de la calidad de los procesos comunitarios, académicos-pedagógicos, organizacionales-administrativos y de evaluación y control.

Esta investigación pretende beneficiar a todas aquellas instituciones educativas y comunidades académicas y científicas, a nivel local, regional, nacional e internacional, que se encuentren en el proceso de apropiación y experimentación de estas nuevas concepciones pedagógicas y administrativas, fundamentadas en la participación, la autonomía y la calidad, como ejes de la reforma educativa.

Su viabilidad estuvo apoyada en el hecho de que las instituciones participantes en la investigación, (unidades de análisis) presentaron afinidades, en cuanto a su ubicación geográfica, a su dependencia administrativa del núcleo 020 del municipio Soledad; así mismo, planean actividades conjuntas con criterios unificados; precisamente porque sus Proyectos Educativos Institucionales guardan coherencia con el Plan Educativo Municipal y el Departamental; en fin, presentaron ambientes favorables para el desarrollo de la investigación, contando además con los recursos humanos e institucionales, como también con el compromiso y la experiencia del equipo investigador vinculado a la educación oficial por más de 20 años de servicio en diferentes roles.

2. SINTESIS DEL MARCO TEORICO "GOBIERNO ESCOLAR Y CALIDAD"

Partimos de la conceptualización de la escuela como una organización educativa, compuesta por un grupo de especialistas que trabajan juntos en una tarea común en forma intencionada, tomada del concepto de organización de Peter Drucker.

La escuela como organización debe ser siempre administrada con criterios conducentes a la búsqueda de su misión, capacitación y preparación del recurso humano; validado así mismo este concepto por María Teresa Buitrago, cuando hace referencia a la intencionalidad de la escuela en función de su misión planteado en su ensayo "La escuela como formadora y generadora de valores".

Cabe resaltar que la escuela como organización puede verse afectada por factores tales como la estructura organizacional, los procedimientos administrativos, el medio cambiante, los objetivos y valores, la tecnología y el sistema psicosocial.

En este sentido, la organización escolar debe necesariamente contar, para el logro de esta tarea común, con la participación de todos sus miembros, materializada en la capacidad libre y espontánea que éstos poseen, para analizar, criticar y asumir posturas en la toma de decisiones que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.

Como lo ha demostrado la experiencia en las instituciones educativas, cualquier cambio que no tenga como fundamento la participación de la comunidad, y especialmente la participación estudiantil, poco o nada haría para mejorar su calidad. Participación ésta que resalta y agiliza la concepción democrática y participativa que debe orientar a la escuela, a fin de dinamizar procesos de vida, formas de ser nuevas, y sobre todo la recuperación de saberes.

Este espacio constitucionalmente consagrado y materializado a través del Proyecto Educativo Institucional, de manera clara plantea en forma autónoma, sus mayores escenarios de participación y de toma de decisiones, y que se apoya en el Gobierno Escolar, como alternativa democrática. Esta autonomía a la luz de Piaget se entiende, como llegar a ser capaz de pensar por sí mismo con sentido crítico, teniendo en cuenta el ámbito moral e intelectual.

El Gobierno Escolar se convierte así, en el punto de partida para el logro de una educación con calidad, que garantice la formación integral del educando.

El concepto de calidad educativa, ha tenido a lo largo de la historia distintas interpretaciones. Se resalta en esta investigación el planteado por Parra Sandoval “como un cultivo de la creatividad, de la integración entre los elementos teóricos y la práctica”.

Verónica Edwards plantea que el concepto de calidad puede tener “múltiples significados”, que dependerán de la perspectiva social desde la cual se hace y de los sujetos que la enuncian.

Mejía J. Marcos plantea que la calidad se identifica con la “búsqueda de la identidad cultural”.

Pedro Demo identifica la calidad “como participación vivencial”

Schiefelbein la define “como rendimiento y eficiencia”

Zurita Reginaldo la identifica “con el sentido de pertinencia”

Tedesco, la relaciona “con la variable económica”

Así mismo, hecho el análisis de estos conceptos sobre la calidad, se hace necesario esbozar un punto de vista de la calidad un poco más centrado en el Proyecto Educativo, como el referenciado por Guillermo Briones cuando plantea la calidad, vista como las características que deben tener los contenidos impartidos en el proceso de enseñanza aprendizaje, y que permiten categorizar a los alumnos en excelentes, medios, o deficientes.

Desde esa reflexión, la investigación se plantea el reconocimiento de la calidad, a través del desarrollo de las potencialidades humanas, teniendo como eje de su fundamento el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sabido es, que individuos sanos mentalmente, están en capacidad de desarrollar todas sus aptitudes; de ahí la importancia que con relación al desarrollo autónomo del alumno tiene la relación existente entre el poder y la autonomía. Poder basado en la democracia y la participación, en el que se retomaron el concepto de autoridad como un hecho indispensable en el equilibrio emocional del hombre, y en el que se posibilita desde luego, el verdadero objetivo de la educación, como es el logro de una verdadera calidad.

El gobierno Escolar planteado como alternativa del mejoramiento de la calidad y como forma de poder, fundamentado en propuestas de participación democrática y de control de los poderes públicos, se apoya en estas fuentes teóricas y se convierte en la máxima instancia de participación y toma de decisiones de la comunidad educativa, y en el vehículo articulador de todo el quehacer educativo, basado en el respeto mutuo entre los estamentos que lo conforman.

1. MARCO TEORICO

1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Registramos como antecedente a nivel regional, la investigación “Hacia una escuela de la comunidad”, realizada por Tercilia Barcasnegras de Castilla, Ana Villarreral de Arrieta, José Bernal Altamar e Ivonne Molinares Guerrero, desarrollada en las escuelas N° 65 para niñas de Barranquilla é Inmaculada N° 1 de Maicao en 1994, durante la Maestría en Educación, con énfasis en procesos curriculares, del convenio Uninorte- Pontificia Universidad Javeriana.

Sus resultados y recomendaciones están relacionados con la construcción del Gobierno Escolar y de la Escuela de Padres, como ejes fundamentales para la transformación de la escuela. Esta investigación plantea como conclusiones:

“Una escuela que va a transformar las amenazas, en fortalezas; la relación vertical, en horizontal; la comunicación unilateral, en doble vía; los desacuerdos de grupo, por el consenso; la pasividad, por la actividad; la dependencia, por el protagonismo; la transmisión del conocimiento, por la construcción y recreación del conocimiento; la escuela instrumental, por una escuela creativa, innovadora y humanista; la escuela que genera pensamiento conformista, apático y anquilosado, por una escuela que genera espíritu crítico, reflexivo y transformador, a partir de invertir su análisis desde afuera, por su análisis desde dentro; es decir una escuela de la comunidad”.

A nivel Nacional se realizó un trabajo en la Universidad de Antioquia sobre gobierno escolar a través de la investigación “Sistematización de dos Innovaciones Educativas”, realizada por Rocío Elena Cadavid Álvarez y Antonio López R. en el Instituto Fernando Vélez, Institución Oficial del Municipio de Bello, durante el período 1989-1990. Como objetivo general de esta investigación se persiguió implementar el gobierno escolar como alternativa para la participación democrática de la comunidad en la escuela.

Este trabajo presentó como conclusiones, las siguientes:

El gobierno escolar es una alternativa válida para la autogestión de los alumnos.

- La democracia escolar implica necesariamente la vinculación de los padres al proceso educativo de sus hijos.

El Gobierno Escolar como acción democrática al interior de la escuela, es el germen de la democracia como modelo político al interior de la comunidad.

En la búsqueda de otros estudios investigativos sobre “El Gobierno Escolar y la Calidad de la Educación” no fue posible encontrar investigaciones con esa denominación, pero sí se han desarrollado trabajos, considerados como importantes experiencias con enfoques investigativos, en diferentes rincones escolares de Colombia, como en Cundinamarca, Huila, Tolima, Antioquia y Caldas¹, señalados a continuación.

- La experiencia “Identidad Educativa y Gobierno Escolar”, realizada por un equipo pedagógico del Colegio Pablo VI de la Fundación Restrepo Barco, dirigido por Diego Castro, ubicado en Santafé de Bogotá, se inició a mediados de 1991 y está concebido a largo plazo, como un proyecto especial de atención socio-cultural y compromiso con una generación de jóvenes.

El proyecto se constituye a partir de tres dimensiones diferentes, pero relacionados entre sí, conformando una totalidad. Una dimensión educativa, cuyo objetivo es la formación desde la cultura, hacia el saber y en la convivencia. La dimensión pedagógica cuya meta es la construcción de valores y lenguajes, conocimiento y trabajo de grupo. La dimensión organizacional, cuya estrategia es establecer relaciones entre equipos de docentes, estudiantes y padres de familia por grados, grupos de pedagogías del conocimiento por áreas y grupos de asesores.

¹FUNDACION FES-FUNDACION ANTONIO RESTREPO BARCO, “Alegría de Enseñar” Revista N° 16. Tecimpre S.A. Bogotá: 1994 p. 16-38

La experiencia sobre “Implementación del Gobierno Escolar,” realizada por un equipo docente y dirigido por Ramón Uriel Perdomo, se inició en el año 1980 como una estrategia del programa Escuela Nueva, fundamentalmente para superar algunas dificultades de la escuela y se centró en la promoción de la participación activa de los alumnos en las actividades escolares. Transcurrieron los años y fue notoria la poca funcionalidad del gobierno escolar desde esa óptica. En estos momentos está en construcción permanente, reglamentando sus estrategias y su organización.

La experiencia “El Gobierno Escolar: cada fase forma al estudiante”, sistematizada por Pedro Antonio Cortez, director del núcleo educativo N° 071, realizada en Alvarado (Tolima), también se implementa como un proceso metodológico en el desarrollo del programa Escuela Nueva, cuando surge la necesidad de ser participe al alumno de la vida institucional y su desarrollo, para que sea consciente de sus necesidades.

La experiencia “El Gobierno Escolar y la resistencia al cambio” realizada en la Escuela Nueva La Inmaculada en Cocorná (Antioquia) y sistematizada por el profesor Carlos Alberto Mazo, se centra en considerar el Gobierno Escolar como un proceso innovador, de cambio en la administración de la institución educativa, generando rupturas que conducen a revolucionar el aparato escolar y crea resistencia al cambio en el docente, en el alumno y aún en el padre de familia, por el nuevo papel de compromiso y responsabilidad que deben asumir en la institución.

La experiencia “El Gobierno Escolar como alternativa en la búsqueda de valores”, sistematizada por Isilia Sierra Ostegón, directora del núcleo educativo N° 020 de Anserma (Caldas), plantea algunos elementos conceptuales que relacionan el gobierno escolar con los fundamentos de la educación colombiana, con las dificultades de orden político y social que vive el país; refleja la crisis de valores que viven nuestras escuelas. Por lo que motiva al maestro, a la reflexión y al cuestionamiento sobre la urgente necesidad de retomar el liderazgo formativo a través del gobierno escolar.

Partimos de la conceptualización de Escuela como una Organización, por ello es necesario desarrollar algunos conceptos centrales: Comunidad, Organización, Participación, Democracia, Autonomía, Calidad, Poder y Gobierno Escolar.

3.2. COMUNIDAD

La institución educativa, entendida desde el punto de vista de una serie de personas que interactúan en forma planificada y democrática, como un sistema abierto a todos los conceptos y preceptos de sus integrantes, necesita ser reforzada por una comunidad educativa en la que la iniciativa y el trabajo personal del alumno constituyan el centro de las preocupaciones, y en las que el trabajo es fruto de las convergencias no solo de las preocupaciones de alumnos, docentes y directivos, sino también de las preocupaciones, estímulos y posibilidades de las familias y del ambiente social.

“La comunidad educativa está constituida por el amplio e impreciso grupo de personas, que de alguna u otra manera se relacionan entre sí y pueden influir mutuamente en su formación”²

En este sentido, la comunidad se puede considerar dividida en una comunidad familiar, escolar y social, con unos claros objetivos comunes, centrados en el proceso de formación integral del alumno.

La comunidad relacionada con el gobierno escolar, hace referencia a la comunidad educativa integrada por alumnos, padres de familia, docentes, directivos, administrativos, exalumnos, representantes del sector productivo y la comunidad del entorno.

3.3. LA ORGANIZACION ESCOLAR

3.3.1. Conceptualización sobre la Organización En nuestra sociedad colombiana, las instituciones educativas son ejemplo de que en la medida en que los asentamientos humanos han crecido en tamaño y complejidad, los problemas de coordinar y administrar diversas

²GARCIA, Rogelio. “Organización y Gobierno de centros educativos” 5º Centenerio. Bogotá: 1994

actividades han aumentado sustancialmente³ Esta situación se está vivenciando en las organizaciones escolares, por la complejidad de sus comunidades educativas.

Según Drucker, una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común en forma intencionada. Una organización es eficiente únicamente si se concentra en una sola tarea⁴.

La teoría organizativa de las instituciones docentes es decir, el estudio de la estructura y funcionamiento de las organizaciones escolares y del comportamiento de sus miembros en el seno de ellas, no se desarrolla aisladamente, en el vacío, sino que se inscribe dentro de ciertos modelos o perspectivas sociológicas de la organización general. La existencia de variadas formas organizativas, se justifica no tanto por preferencias personales, cuanto por razones científicas y contextos sociales y culturales en que se insertan.

Dentro del enorme convencionalismo existente de escuelas y comentes organizativas, podrían destacarse históricamente varias tendencias a partir de las cuales se ha intentado explicar la organización de las instituciones docentes: el llamado modelo burocrático clásico inspirado en la teoría Weberiana de la organización, las comentes de la organización científica o teoría del "Management", inspirado en modelos de organización de empresas (1930-1950) y las teorías de organización a partir de la teoría general de sistema, de la utilización sistemática de la tecnología y de los enfoques conductuales de la organización (de 1950 a nuestros días).

³KAST, Fremond y ROSENWING J. "Administración en las Organizaciones México: Mc. Graw Hill. 1993. p. 594

⁴DRUCKER Peter F. "La Sociedad Post Capitalista. Norma. 1994 p. 54

Ellas constituyen la base intelectual de los estudios e investigaciones realizadas en el campo de la organización escolar. Y han desempeñado un papel importante en cuanto han hecho posible la configuración específica de los temas de organización y dirección⁵.

3.3.2. Función de la organización Para Drucker, toda organización tiene como función principal la productividad⁶. Robbins, plantea que uno de los intereses fundamentales del comportamiento organizacional es la productividad, en términos de eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y de la organización global⁷.

La escuela como organización educativa, tiene como funcionalidad la producción de conocimiento y aprendizaje, para el desarrollo personal y social del hombre, que contribuye a la transformación del orden social establecido, en vez de buscar su simple inserción en tal orden y contribuir a su mantenimiento.

⁵GARCIA, Victor MEDINA, Rogelio. Op cit p. 29

⁶DRUCKER, Op cit. p. 56

⁷STEPHEN P. Robins. "Comportamiento Organizacional". Prentice Hall. Hispanoamericana. México: 1987 p. 29

Este concepto coincide con la tendencia de las últimas décadas, sobre calidad de la educación, privilegiando lo cualitativo sobre lo cuantitativo⁸.

A propósito de que la escuela como organización crea de manera intencional los ambientes en donde se realizan los aprendizajes, María Teresa Buitrago plantea que las funciones que corresponden a la escuela, son así derivaciones de esta concepción, así:

- La escuela debe identificar la intencionalidad de su acción, en función de su misión y de su visión.
- La escuela debe motivar para el aprendizaje gratificante y significativo

La escuela debe abrirse a la vida ⁹

3.3.. 3. Características de la Organización Drucker, presentó como características fundamentales de toda organización:

“Tener un propósito especial.

Producir resultados para el exterior.

- El resultado de una tarea, es producto del aporte de cada uno de los miembros que conforman la organización.
- El rendimiento está en función de la tarea y la misión claramente definidas y sujetas a la evaluación y control.

⁸HERRERA V, Severiano. Ensayo “Currículo y calidad de la Educación” Universidad de Antioquia. 1995. En Informe FAURE, CODMBS Y OTROS.
⁹BUITRAGO D. María Teresa. Ensayo “La escuela como ambiente para la formación en valores”. Bogotá: 1988. p. 120-124

- La capacitación y preparación del recurso humano, como factor de competitividad.
- La valoración de los roles, está en función de la contribución a la tarea común.

La organización debe ser siempre administrada y dirigida en relación con su misión y su visión.

- La autonomía, es condición fundamental para el rendimiento” 10.

Estas características anotadas y acompañadas del enfoque “de que las organizaciones educativas deben promover el desarrollo personal y social del hombre”,¹¹ se ajustan a la nueva concepción de la escuela, cuya tendencia es enfatizar en lo administrativo y organizacional; en donde lo importante en la organización es valorar el trabajo de cada estamento, todos enfocados al mejoramiento del servicio educativo.

La perspectiva anterior, complementada con la visión de “una escuela formadora y generadora de valores” debe presentar según María Teresa Buitrago las siguientes características:

- “Los valores de la persona y de la comunidad, deben ser finalidades y objetivos alcanzables.

¹⁰DRUCKER. Op cit p. 60-64 Cap. 2

¹¹EDWARDS, Verónica. “El concepto de calidad de la educación. UNESCO OREAL. Santiago de Chile: 1991

La escuela debe estar orientada hacia la formación de ciudadanos,²⁸ solidarios, críticos y responsables.

La coherencia entre los procesos de aprendizaje en el aula escolar y la estructura organizativa de la escuela

La escuela como espacio de continua innovación crítica, creadora de enriquecimiento y descubrimiento de cultura de una sociedad.

- La escuela debe ser abierta, pero conservando sus criterios definidos sobre su finalidad¹²

3.3.4. Factores que afectan la Organización Dentro de los factores que afectan a una organización se pueden señalar

- “ La estructura organizacional, que comprende las relaciones de mando y de dependencia en una empresa.
- Los procesos administrativos, que contemplan actividades como la planificación y la preparación de presupuestos, que hacen mover la empresa.
- El personal o sea los recursos humanos de la empresa.

La cultura, que involucra los valores y las reglas no escritas,

¹²BUITRAGO, María Teresa. Op cit p. 17-19

por las cuales se guían las conductas en una corporación”¹⁸

Todos estos factores se afectan recíprocamente y afectan el empleo de la estrategia planteada; cada uno de ellos producen efectos en:

- La estructura organizacional. Es lo que produce más efecto sobre la estrategia, ya que los cambios ocurridos en ésta, producen un efecto directo en la conducta de los administradores.
- Los procedimientos administrativos. Estos son los que impulsan el sistema, los procedimientos y los sistemas adecuados; pueden incluso reemplazar, hasta cierto punto, a una estructura adecuada, entre ellos tenemos el sistema informativo, la planificación estratégica, los presupuestos, la evaluación del desempeño.
- El personal de la empresa, como soporte principal para ejecutar una estrategia de la organización.
- La cultura. Aspecto más sutil de la organización, pero que puede desempeñar un papel formidable para ayudar o entorpecer la estrategia de la organización.

A nivel de instituciones educativas, además de estos factores existen algunos que inciden directamente sobre ellos, como lo plantea Kast y

¹³YIP, Georges S. "Globalización" Norma. 1993. Cap. 8 p. 199

Rosenzweig en el análisis organizacional, desde un enfoque de sistemas, así: el medio cambiante, los objetivos y valores, la tecnología, la estructura, el sistema psicosocial y el sistema administrativo.¹⁻¹

- El medio cambiante. Es un factor importante para toda organización ya que es el sitio donde se va a implementar la tecnología. Define la estructura organizativa de cualquier empresa.

Toda organización maneja un macroambiente formado por cinco fuerzas principales: las fuerzas demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas y las políticas.

- Objetivos y valores. Son las creencias y valores que manejan los miembros de esa organización. Los valores son importantes en la organización porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación.
- La tecnología, ha producido cambios en la estructura y los objetivos de toda organización.
- La estructura se crea para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes, la estructura se compone de tres elementos: la complejidad, la formalización, y la centralización.

El sistema psicosocial, tiene que ver con el grado de comportamiento de las personas para la realización de las actividades organizacionales.

¹⁴KAST, Fremond y ROSENZWEIG. James. Op cit. p. 594-621 Cap. 21

- El sistema administrativo coordina los subsistemas organizacionales, por medio de la planeación y el control del esfuerzo general.

3.4. LA PARTICIPACION

3.4.1. Conceptualización. La participación es la capacidad libre y espontanea que tiene el ser humano de opinar, analizar, criticar y asumir puntos de vista en beneficio de cada una de las decisiones que se tomen en la comunidad a la cual pertenece; capacidad legal que ha sido ratificada a través de nuestra Constitución Política de 1991 y valorada además por la nueva Ley General de Educación en su artículo 6º.

3.4.2-. La participación y la calidad de la educación Para mejorar la calidad de la educación, es fundamental crear ambientes de aprendizajes, donde la participación escolar se convierta en una práctica educativa diaria, de tal manera que la educación se dé como resultado de un proceso gradual de participación estudiantil en la vida de la comunidad, considerando cada una de las etapas evolutivas del niño; la participación escolar debe ser producto de la reflexión crítica del quehacer que cada miembro de la comunidad realice dentro y en beneficio de ella.

Guiándonos por esta concepción educativa, el alumno es el agente activo de su aprendizaje, y desde luego promoverá su propio desarrollo y el de su comunidad; proceso que le permitirá experimentar vivencialmente lo que es el ejercicio de la ' autonomía, la libertad, la responsabilidad y la participación y democrática, resaltando el concepto de autonomía considerado por k, Piaget (1948) "La finalidad de la educación debe ser el desarrollo de la autonomía".

Para mejorar la calidad de la educación se hace necesario conjugar estos conceptos, ya que cualquier cambio a nivel educativo que no tenga como presupuesto básico la participación de la comunidad educativa y fundamentalmente la participación estudiantil, poco o nada haría en beneficio de la calidad de la educación. La que ha sido desconocida progresivamente a través de muchos factores, entre otros, las relaciones verticalistas y autocráticas que predominan en el medio educativo, en el medio familiar y medio social, que impiden todo brote de espontaneidad y creatividad en beneficio del proceso de aprendizaje. De este modo se reafirman más que todo, los conceptos de pasividad y obediencia donde el ambiente de la participación y la democracia, es casi nulo.

Es prioritario que el ambiente educativo traspase el concepto de democracia representativa, -cuestionada por los estudiantes- y se consolide en una democracia participativa en la que se dinamicen "procesos de vida, formas de ser nuevas, creación de valores propios y la recuperación de saberes".

3.4.3. Los Espacios de Participación. Se pueden mencionar un sinnúmero de espacios de participación generados a partir de la Constitución Política de 1991. Para el caso de ésta investigación, es relevante, el generado en el ámbito de los servicios educativos, donde la educación, la cultura, la ciencia y las artes lograron un reconocimiento expreso y amplio en la Constitución de 1991.

La Carta de derechos allí presente, en concordancia con las tendencias del derecho internacional, de los derechos humanos, consagró la educación a todos los niveles como un derecho fundamental. Esto es un logro simbólico y político, en el propósito de lograr que la educación y la cultura obtengan un lugar de primera importancia en la agenda nacional.

La Ley 30 de Educación Superior y sus decretos reglamentarios, así como la ley 115 de 1994 o Ley General de Educación, desarrollan estos principios constitucionales. Nos dice Ricardo Sánchez, “La nueva Ley desarrolla bien el espíritu de los derechos humanos, de estado social de derechos, de democracia, que plantea la constitución de 1991”¹⁵. Busca darle vida a estos propósitos, en un ámbito tan decisivo de la sociedad como la escuela.

La Constitución consagra que la educación ha de ser democrática, con base en los postulados y valores del reconocimiento universal de los derechos humanos. Educación para la democracia, en los derechos humanos y la paz, es un acuerdo político llevado a expresión constitucional y de definición de perfil del Estado.

¹⁵SANCHEZ Angel Ricardo. “Participación Social y Democracia”. CEREC. Santafé de Bogotá: 1994

El numeral 3 del artículo 5 de la Ley General de Educación, destaca como uno de sus fines explícitos: “La formación para facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, político-administrativa y cultural de la nación”. En este sentido, cobra importancia el espacio de participación esbozado a través del Proyecto Educativo Institucional que cada institución debe plantearse en forma autónoma, el cual materializa su mayor espacio de participación y toma de decisiones de la comunidad en el Gobierno Escolar, compuesto por el Rector, Consejo Directivo y Consejo Académico, objeto de esta investigación.

3.4.4. Condicionantes de la participación. Pueden señalarse entre otros, los siguientes:

La eliminación de la coerción, ya que cuando se habla de participación, se parte del supuesto de la voluntad expresa, libre y espontánea de la persona; es así como el acto de no participar puede considerarse una opción de participación.

Otro aspecto a referenciar es el sentido de pertenencia, que es un elemento central de la participación, expresada como ejercicio colectivo que vaya más allá de los actos individuales.

3.4.5. La participación y la democracia. Al enfocar estos conceptos observamos que convergen en un mismo vértice, puesto que la democracia se construye con la participación de los hombres y mujeres que conforman la sociedad. Una democracia con personas apáticas, despreocupadas, desinteresadas de lo que ocurre en su entorno, está condenada a mantenerse como una democracia endeble, débil, y sin consenso mayoritario.

Por el contrario, una democracia con participación amplia de los ciudadanos, es sin duda vigorosa, pues tiene capacidad de convivir con la diferencia y la diversidad, capaz de superar conflictos y problemas, acudiendo a los mecanismos propios del ordenamiento democrático.

Se han estudiado algunos factores que han influido en la no participación de los estudiantes en los procesos educativos. En primer lugar cabe resaltar, la carencia de una cultura de la participación, motivada por el modelo de educación de corte tradicional, con una jerarquía verticalista que ha impedido todo tipo de participación de los alumnos. Así mismo, se ha convertido en factor negativo para la participación, la falta de motivación, estrechamente relacionada con las expectativas, necesidades e intereses de las personas.

Un análisis somero de cualquier institución educativa nos revela la dualidad que se presenta, entre las nuevas tendencias pedagógicas y las prácticas reales que se observan a diario, que generan en los estudiantes un desinterés y apatía por la institución.

Por otro lado, la falta de oportunidades es un factor relevante en la no participación estudiantil, ya que como tradicionalmente hemos observado, el predominio de la cultura de la democracia representativa contraria a la participativa, ha negado la posibilidad de un mayor espacio de reflexión-acción que lo articulen al mundo escolar y social.

Conforme con esta aspiración de participación, es importante valorar el espacio generado con la implementación de un gobierno escolar como alternativa democrática y apoyada en técnicas participativas, que conlleven a un proceso de aprendizaje y maduración, como soporte de la calidad educativa.

La participación de la comunidad educativa a través del gobierno escolar, será en forma libre y responsable creándose desde luego, un nuevo clima en la organización escolar, en el cual puedan realizarse los propósitos colectivos encaminados a transformar la educación en beneficio de la sociedad. Un espacio, donde los alumnos, padres de familia y educadores encuentren alternativas que les permitan desarrollar al máximo todas sus potencialidades, sueños, necesidades y proyectos, tanto a nivel personal como grupal, a través de un proceso de mejoramiento continuo.

A propósito de la educación para la paz, los derechos humanos y la democracia, la 44a. Reunión de la Conferencia Internacional de Educación, efectuada en

Ginebra, el 5 de octubre de 1994, plantea como estrategias centrales, entre otras:¹⁶

Dar cabida a todos los partícipes en la educación y a los diversos agentes de socialización, incluidas las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones comunitarias.

Comprender modos de gestión y administración, coordinación y evaluación, que concedan mayor autonomía a los establecimientos de enseñanza, para que puedan elaborar formas específicas de acción y de articulación con la comunidad local; fomentar las innovaciones y favorecer una participación activa y democrática de todos los actores en la vida de la institución.

Aplicarse de manera continua y coherente, de tal manera que puedan evaluarse los resultados y los obstáculos, para velar porque las estrategias se adapten constantemente a condiciones que se transforman.

Estas estrategias, conllevan a unos cambios necesarios, a unas prioridades para la acción y a una secuencia de las medidas que deben definirse a todos los niveles de adopción de decisiones, habida cuenta de los diferentes antecedentes históricos, tradiciones culturales y niveles de desarrollo de las instituciones, las regiones y los países.

¹⁶República de Colombia-MEN-Instituto para el Desarrollo de la Democracia. Luis Carlos Galán "44ª Reunión de la Conferencia Internacional de Educación". Servigraphic Ltda. Santafé de Bogotá: 1994. p. 57-59.

3.5. LA AUTONOMIA EDUCATIVA.

Retomando el concepto de Piaget, autonomía significa llegar a ser capaz de pensar por sí mismo con sentido crítico, teniendo en cuenta muchos puntos de vista tanto en el ámbito moral como en el intelectual

3.5.1. La Autonomía desde la Ley General de Educación.

La Ley General de la Educación plantea el concepto de autonomía desde dos fundamentos básicos:

- 1) Las libertades de cátedra, enseñanza, aprendizaje, e investigación y el Proyecto Educativo Institucional.
- 2) Así mismo, puede analizarse la autonomía en forma paralela desde unos aspectos generales y otros específicos.

Los aspectos generales relacionados con la autonomía escolar aparecen con el planteamiento de la educación como un servicio público que cumple una función social, y que es orientado por los principios de calidad e integridad; por los conceptos de participación y democratización, así como por los procesos de descentralización y modernización que deben ser canalizados a través del gobierno escolar.

Los aspectos específicos relacionados con la autonomía escolar encuentran su punto básico en el currículo, el cual desde su orientación hacia la construcción de la identidad cultural nacional, y de acuerdo con los fines y objetivos de la educación, debe integrar en una estructura curricular las áreas fundamentales y obligatorias, como eje curricular desde el preescolar hasta la educación media. v

3.5.2. El Gobierno Escolar como forma de materialización de la autonomía y la democracia. La Ley General de la Educación en su artículo 142 establece: “Cada establecimiento educativo del estado tendrá un gobierno escolar conformado por el Rector, el Consejo Directivo y el Consejo académico”¹⁸.

En el gobierno escolar serán consideradas las iniciativas de los estudiantes, educadores, administrativos y de los padres de familia, en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de actividades sociales, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias; la conformación de organizaciones juveniles, y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar. Esto es válido, tanto para las instituciones oficiales, como para las del sector privado.

Por otra parte, teniendo en cuenta el carácter personal de todos los miembros de la institución educativa, es necesario clarificar que los niveles de comunicación no pueden realizarse en una sola vía, sino que existe una comunicación horizontal que se establece

¹⁸República de Colombia “Ley General de Educación”. Cap. 2. FECODE. Santafé de Bogotá: 1994. p. 63-65.

en tres niveles de organización, el nivel de alumnos, el nivel de docentes y directivos y el nivel de la comunidad, a fin de hacer efectiva una toma de decisiones colegiada.

El Gobierno Escolar, como materialización de la autonomía y la democracia planteada constitucionalmente, es una forma de evidenciar de manera práctica la cultura de la participación, olvidada por nuestras instituciones educativas, lo cual origina un divorcio entre los fenómenos educativos y el desarrollo social; es además el resultado de una nueva dimensión organizativa que coloca como eje de su fundamento, la responsabilidad.

La validación de una comunicación horizontal, es decir, una relación de igualdad entre los diferentes miembros de la comunidad, hace referencia a la importancia que representa para la organización la función de cada uno de ellos, que respeta sus roles y posibilita una positiva integración entre sus miembros.

En su texto la sociedad post-capitalista, Peter F. Drucker plantea que las organizaciones tienen que hacerse responsables del límite de su poder, es decir, del punto en que el ejercicio de sus funciones deja de ser legítimo.

El Gobierno Escolar se convierte así, en el punto de partida para que la comunidad participe en forma responsable, en el proceso de transformación de su institución educativa, en su afán por lograr una educación con calidad que garantice la formación integral del educando.

El compromiso planteado a través de esta nueva forma de gobierno escolar, lleva consigo una revolución de toda la estructura organizativa de la institución, que toca fundamentalmente el concepto de calidad, como fruto de una educación democrática y participativa que genera un proceso de aprendizaje continuo, basado en una discusión reflexiva de la colectividad educativa.

La participación de los padres en las actividades de aprendizaje diario de sus hijos, el compromiso del docente encaminado a posibilitar que el alumno corrija por sí mismo sus propios errores, que revigore y exprese sus opiniones e ideas, excluyendo “las verdades hechas”; o sea la repetición textual de los conocimientos, revertirá en el mejoramiento de la calidad educativa y en un aprovechamiento real de la autonomía escolar.

3.6. LA CALIDAD DE LA EDUCACION

En Colombia, la estrategia de “Mejoramiento Cualitativo de la

Educación”, se convirtió en el eje de las reformas educativas de la década de los 70, sustentada por el decreto 088 de 1976, en consonancia con los planteamientos del Banco Mundial, a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre el cambio educativo de lo cuantitativo a lo cualitativo, para poner a tono la política educativa al servicio de los intereses globales de un modelo de desarrollo económico y social¹⁹.

¹⁹ARCILLA, Gonzalo. “La Calidad de la educación y el Movimiento Pedagógico”. Ponencia del CEID-FECODE. Congreso Pedagógico Nacional 1987

En este orden de ideas, el ministro de educación Durán Dussán sostenía en esa época: “El Mejoramiento de la educación depende fundamentalmente de un buen diseño curricular, de la capacitación de los docentes para la aplicación del currículo y de la disponibilidad de textos y recursos educativos”. El objetivo estratégico por alcanzar con esta política educativa, era hacer efectiva la inserción de la economía nacional dentro de los circuitos del sistema capitalista mundial.

Hubo debate público sobre estas políticas educativas, adelantado por los movimientos estudiantil y magisterial, tildándolos inicialmente de medidas pro-imperialistas y antidemocráticas. Pero sólo en el curso de las luchas del movimiento magisterial se vislumbró una conciencia acerca de las posibilidades de una política educativa, que respondiera a los intereses nacionales.

La década de los 80 marcan con nitidez los síntomas de la crisis del sector educativo: déficit financiero, desorden administrativo, deterioro de la calidad de la educación, fracaso de planes y proyectos gubernamentales; así como paralelamente el magisterio y algunos sectores de la comunidad educativa maduran el proceso de crítica, confrontación y gestación de iniciativas alternas, de renovación y exigencia de profundas reformas, tendientes a mejorar la calidad educativa.

La década de los 90 señala a la educación, a partir de la Nueva

Constitución y la Ley General de Educación, unos lineamientos y conceptos en tomo a la autonomía, la democracia, la calidad de los servicios educativos y la entrega de responsabilidades compartidas a las comunidades educativas, en cuanto a la administración de las instituciones escolares. Se plantea el Gobierno Escolar, que de hecho es un factor de democratización de la escuela, de humanización de la educación, que incide en la calidad de la educación y de vida del ciudadano colombiano, para que responda a las necesidades sociales de ahora y del futuro.

Según Parra Sandoval, las investigaciones realizadas hasta ahora, sugieren que “la educación del futuro” (S. XXI) no debe centrarse en la especificidad de los conocimientos científicos o tecnológicos de acuerdo con políticas que continúen la diversificación curricular; sino en el cultivo de la creatividad, de la integración entre los elementos teóricos y su practicado.

Esto implica también, centrar la formación de maestros y su capacitación en una pedagogía del descubrimiento de conocimientos. La escuela debe dejar de ser concebida como un ente modernizador, dispensador del conocimiento y convertirse en un espacio de interacción entre el conocimiento universal válido, con la vida real de los pueblos de América Latina.

Este concepto, está en contraposición del concepto tradicional de calidad de la educación que está relacionado con “eficiencia interna del sistema educativo”

²⁰PARRA SANDOVAL, Rodrigo “La Calidad de la Educación” Fundación FES. Colombia: 1994, p. 95

En este sentido, se mide la educación por sus resultados específicos de conocimiento y a la escuela como distribuidora de los conocimientos específicos, contenidos en los pensum definidos por reglamentos oficiales.

En la nueva intención de darle relevancia a la creatividad, como factor de calidad, deben surgir y propiciarse comunidades científicas nacionales, enraizadas en la comunidad científica internacional, que miren los asuntos de su propia sociedad como interrogantes centrales, y no como ejemplos destinados a corroborar los postulados de la ciencia en general.

Dado que el desarrollo desigual y la diversidad cultural son parte de América Latina, será necesario que la escuela interiorice el valor de la convivencia con lo diferente, de la tolerancia y del manejo pacífico del conflicto social.

La escuela debe estudiar la naturaleza de la cultura escolar y de sus consecuencias para la sociedad. Pero ante todo, debe centrar sus esfuerzos en una reforma de la educación dirigida a lograr un mejoramiento radical del trabajo escolar y a democratizar la calidad educativa así obtenida. Podremos entrar entonces con más esperanza en el siglo XXI.

Estos planteamientos de mejoramiento de la calidad están expresados claramente en el Plan Decenal de Educación (1995- 2005) y en los Planes de Desarrollo Educativo a nivel departamental y municipal, guardando coherencia con el propósito universal de relevar la calidad de los servicios educativos. Desde este enfoque, guardan mucha relación “gobierno escolar y mejoramiento de la calidad de la educación”.

Pese a la vasta literatura que existe acerca del tema calidad de la educación, son escasos los trabajos que han intentado precisar su significado y menos aun los que han tenido éxito en el intento.

En general, el concepto de “calidad de la educación” se da por evidente, según cinco supuestos subyacentes:

1. Que conociendo los factores que influyen en la calidad de la educación, se sabría lo que es una educación de calidad.
2. Que se reconoce la calidad por los efectos de un determinado programa o sistema educativo.
3. Que la calidad de la educación es idéntica a la eficiencia del sistema educativo, o bien a la relevancia de la educación impartida.
4. Que la calidad de la educación es un valor y en tanto es natural.
5. Que el concepto de calidad no se define, porque en función de él, se realizan estudios e investigaciones.

Lo que enfrentamos hoy es un problema teórico, la construcción de significados que contribuyan a otorgarle una mayor precisión al concepto de calidad y al mejoramiento de la misma.

A propósito hay muchos autores que han conceptuado sobre la Calidad

de la Educación. Verónica Edwards, expresa que el concepto de calidad puede adquirir múltiples significados; es un valor que requiere definirse en cada situación y no puede entenderse como un valor absoluto. Los significados dependerán de la perspectiva social desde la cual se hace, de los sujetos que la enuncian (profesores, padres de familia o agencias de planificación educativa) y desde el lugar que se hace (práctica educativa o planificación ministerial)²¹. En cuanto a lo significativo, el concepto de calidad de la educación es la relación entre lo deseable y lo posible.

Lo deseable requiere ser definido en cada ocasión, dado que no debe ser entendida como norma abstracta. Lo posible es la realidad observada fruto de diversos aspectos de orden pragmático, económico, social, de género, de etnia, de estado de la ciencia, de la pedagogía y de la cultura de un país, que puede ser evaluable.

Evaluar la calidad de la educación desde una perspectiva que se aparte del eficientismo y del empirismo, implica tener en cuenta algunas consideraciones teóricas:

1. Que el hecho educativo, es un hecho cultural.
2. Que el mejoramiento de la calidad de la educación pasa centralmente por el profesor.

²¹EDWARDS R. Verónica. "El concepto de calidad de la educación" Chile: 1991. p.15

3. Que el núcleo del proceso educativo es la formación integral del alumno.
4. Que la evaluación de la educación, es una evaluación de las prácticas institucionalizadas en el sistema escolar.
5. Que la evaluación de la calidad debe hacerse desde una perspectiva holística.
6. Que la evaluación de la calidad puede realizarse no sólo con fines pragmáticos, sino que también el de comprender las estructuras universales que sostienen la acción y el sentido de las mismas.
7. Que la calidad de la educación se puede evaluar en tres niveles: práctica educativa, sistema educativo, nivel local.

Como propuesta, sobre estrategia de cambio educativo, para mejorar la calidad de la educación, Verónica Edwards plantea la Innovación Educativa para el aprovechamiento de la iniciativa y la imaginación de los maestros o grupos dedicados a la docencia. Un cambio que viniendo “desde abajo”, puede recoger los problemas, intereses, y representaciones según la heterogeneidad de situaciones existentes. Ya sea que se trate de una innovación de mejoría o de una innovación básica, el significado de la misma, depende en gran medida del contexto socio-político en la cual se da, de quiénes la impulsen, de qué se quiere innovar, de las estrategias que se utilizan para innovar, del qué o para qué se innova.

Sobre calidad de la educación hay muchos enfoques:

Según Marco Raúl Mejía J. “El concepto de calidad de la educación debe estar relacionado con calidad de vida, con la concepción de educación, de hombre y de sociedad desde la cual se construye; la calidad está determinada por la búsqueda de la identidad cultural de los sectores populares y por el rigor en el acercamiento al conocimiento en tres niveles: como contenido, como método y como realidad; para la posibilitación de la construcción de la sociedad civil”^{22#}

Para Pedro Demo, “La calidad implica participación vivencial en condiciones de representatividad del liderazgo, legitimidad del proceso, participación de base y planteamiento participativo auto-sustentado. La calidad es de índole cultural, más que tecnológica; artística, más que productiva; lúdica, más que eficiente; sabia, más que científica”²³.

²²MEJIA J. Marco Raul. “La calidad de la educación en experiencias alternativas: un problema de sentido en la cultura”. UNESCO- OREALC 1989. p.10
²³DEMO, Pedro “Evaluación Cualitativa”. CINTERPLAN- OEA Caracas Venezuela: 1988. p.87

Schiefelbein opina, “La calidad de la educación está relacionada básicamente con rendimiento y eficiencia. Elevar la calidad implica reducir la alta repetición en el primer grado y disponer de datos sobre asistencia de alumnos y profesores, conocer los lenguajes maternos, la disponibilidad de textos, la capacidad técnica de administradores para atacar oportunamente los problemas detectados”²⁴

Según concepto de Reginaldo Zurita, “Todo intento por definir y fundamentalmente caracterizar una educación de calidad, está fuertemente asociada a una comunidad dada, en un momento de su historia. Es al interior de ella donde debe gestarse tal conceptualización; la participación adquiere entonces, especial pertinencia. Existe acuerdo casi unánime de que una educación de calidad, se caracteriza por ser culturalmente pertinente”²⁵

Para Juan Carlos Tedesco, “La calidad de la educación está asociada fundamentalmente a la variable económica y su impacto tanto en el salario de los docentes como en su formación, perfeccionamiento y aspectos de infraestructura y materiales educativos”²⁶.

²⁴SCHIEFELBEIN, Ernesto. “Siete estrategias para elevar la calidad y eficiencia del sistema de educación” UNESCO-OREALC. Chile: 1988 p. 26
²⁵ZURITA, Reginaldo. “El problema de la calidad de la educación: aproximación a un concepto” Serie apartes. Chile: 1988 p. 15
²⁶TEDESCO, Juan Carlos. “La situación educativa de América Latina y sus perspectivas futuras”. Chile: 1990

Los diferentes conceptos están corroborando el enfoque de calidad de la educación, desde una mirada contextualizada, asociada a situaciones diferentes; todas relacionados con la cultura escolar a saber: los espacios físicos, el tiempo de estudio en el aula y fuera de ella, la metodología y técnicas de enseñanza, el uso de textos, el rendimiento académico, la promoción de habilidades cognitivas sociales y valorativas, los procesos comunicativos, la capacitación del magisterio, los servicios de apoyo, las innovaciones educativas que implican creatividad y los estilos de administración.

Todos estos conceptos que interpretan la calidad, lo que nos demuestran es, la gran importancia que para el proceso educativo reviste el hecho de concretar de manera clara y precisa no ya la definición conceptual de calidad, sino su reconocimiento a través del desarrollo de las potencialidades humanas, en la solución de sus necesidades más apremiantes, teniendo como eje de su fundamento, el proceso de enseñanza aprendizaje.

A propósito, de que la calidad es una preocupación universal, en referencia al campo educativo, precisamente el informe conjunto “Colombia: al filo de la Oportunidad”, elaborado por un grupo de sabios colombianos reconocidos, a través del estudio “Misión, Ciencia, Educación y Desarrollo”²⁷, caracteriza la calidad de la educación, como el primer núcleo problemático más crítico en este momento histórico,

²⁷MISION, CIENCIA, EDUCACION Y DESARROLLO. “Colombia al filo de la oportunidad”. Documento de los sabios. Santafé de Bogotá: 1994 p. 69-72

haciendo énfasis en que existe una pobreza en la conceptualización sobre calidad, porque mientras las políticas educativas insisten en aumentar la cobertura y posteriormente mejorar sus calidad, la experiencia ha demostrado que los resultados no son congruentes con los esfuerzos realizados; todo indica que hay que revisar las relaciones recíprocas entre calidad y cantidad de la educación y superar la vaguedad en el uso de la noción de calidad en los discursos políticos y hasta en los informes técnicos.

Así mismo, en contravía de las concepciones pedagógicas mundiales que orientan la escuela a la construcción del conocimiento, se continúa en los procesos de enseñanza, entendidos como una instrucción rígida, metódica y orientada a los aprendizajes observables.

Uno de los problemas más graves de la calidad, continúa el informe, es la poca incidencia del sistema en la formación de actitudes, valores ciudadanos y democráticos en niños y jóvenes; ya que los valores se constituyen en pilares de la convivencia y aún de la sobrevivencia.

Finalmente, existe el olvido de las organizaciones. La reflexión pedagógica, por fijar la mirada del educador en las interacciones pedagógicas, descuidó los procesos educativos más amplios y los contextos en los que se desarrollan estos procesos; por ello se olvidó de las organizaciones del aula, de la institución, del sistema escolar y demás entidades que interactúan con él.

3.6.1. Calidad y Democracia De hecho, es necesario precisar que para que la calidad afecte cada uno de los episodios escolares, se necesita de un proceso de democratización de la escuela, factor que va a permitir sensibilizar, concientizar y preparar a las comunidades educativas, a plantear y desarrollar un proceso permanente de mejoramiento de la calidad de la educación. Sin el concurso de todos los participantes en el proceso educativo, sería darle continuidad al estado actual de la educación, que aún no logra su nivel de calidad tan reclamado universalmente. Es decir, dos elementos claves “Calidad y Democracia”, son ejes de la educación hacia el siglo XXI²⁸.

3.6.2. La Calidad de la Educación y el Proyecto de Mejoramiento Educativo. Desde el punto de vista del proceso de enseñanza-aprendizaje, observamos el concepto de calidad planteado por Guillermo Briones al referirse al proyecto de mejoramiento educativo, cuando la define a partir de una separación semántica de sus elementos, para integrarlos luego en su esencia a través del Proyecto de Mejoramiento Educativo.

Por un lado, parte de la definición de proyecto educativo, entendido éste como un conjunto coordinado de acciones y recursos que tienen como objetivo elevar la calidad educativa que se ofrece en las escuelas básicas del país. Desde esta visión el proyecto de mejoramiento educativo se convierte en una estrategia de búsqueda de la calidad educativa.

²⁸PARRA S. Rodrigo. Op cit. p. 180

Luego Guillermo Briones conceptualiza sobre la calidad, entendida ésta como la propiedad o atributo que poseen los contenidos impartidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que permitan a través del proyecto, el desarrollo de la personalidad individual de los alumnos, facultándolos para solucionar los distintos problemas que se encuentran a lo largo de este proceso.

Es importante destacar como condicionante en el desarrollo de una educación con calidad, unos ambientes de aprendizaje caracterizados por:

1. Un clima organizacional-administrativo, abierto, democrático y participativo, donde la comunidad educativa exista e intervenga comprometidamente.
2. Una relación social-pedagógica, en la que alumnos y docentes encuentren mayores niveles de comunicación con respecto al conocimiento.
3. Una disponibilidad de textos, materiales educativos y condiciones de infraestructura apropiadas a la intencionalidad del Proyecto Educativo Institucional.
4. Unos ambientes de aprendizaje propicios para el desarrollo de las innovaciones educativas, fruto de la creatividad e impulso de la Comunidad Educativa.

5. Una atención integral del alumno que conlleve a su desarrollo personal y social, ajustado a sus necesidades de aprendizaje, a las del medio y de la comunidad.
6. Una evaluación permanente del proceso, que permita valorar avances y dificultades, con miras a hacer los ajustes necesarios.
7. Un desarrollo pertinente de los currículos.
8. Una revisión y replanteo de metodologías y técnicas apropiadas.
9. Un fortalecimiento de los servicios de apoyo fundamentales como: biblioteca, laboratorios, campos deportivos, espacios artísticos, etc.
10. Una actitud permanente de cambio y transformación de la comunidad educativa, a partir del análisis-crítico y reflexivo.
11. Un programa de apoyo a la formación y capacitación permanente del docente.
12. Un mejoramiento sustancial de los procesos comunicativos.
13. El uso de la tecnología al alcance institucional.
14. Un estudio y redistribución del tiempo de estudio en el aula y fuera de ella, al igual que de la intensidad del año escolar'.
15. Lina promoción de habilidades cognoscitivas, sociales, actitudinales y valorativas.

16. Unos estilos de administración abiertos, flexibles, y democráticos.

17. Una evaluación cualitativa que sea integral, sistemática y participativa.

Estos aspectos de mejoramiento de la calidad de la educación se logran, en la medida en que las recomendaciones de la investigación, plasmadas en el diseño de una propuesta participativa y estratégica, liderada por el Gobierno Escolar, logren articular, afectar y reorganizar administrativamente la institución escolar, con el concurso de los actores del acto educativo, adaptándola a las exigencias del momento histórico y transformándola desde sus estructuras.

Debe tenerse en cuenta su contexto y las diferentes concepciones teóricas más avanzadas sobre educación y administración para que, en últimas, contribuyan al desarrollo personal y social del alumno y a un desarrollo científico y tecnológico, a partir de las necesidades prioritarias de la comunidad educativa y de la cultura escolar y local, sin perder el horizonte de la identidad nacional. Es decir, una propuesta pertinente cuyo propósito general es formar un hombre, que responda a las exigencias de la sociedad actual.

Para concluir, se comparte el concepto de que una educación será de calidad, cuando satisfaga expectativas y necesidades de una sociedad, en sentido transformativo.

La calidad de la educación sigue siendo un término ambiguo, abstracto, impreciso y general, que hace referencia a diferentes elementos.

“La perspectiva desde la calidad de la educación, a veces, abarca un nivel de análisis tan general que va desde aspectos muy específicos del proceso de aprendizaje y de la transmisión de conocimientos, hasta nociones referidas a la administración institucional y las políticas de desarrollo social en su conjunto”²⁹.

En otras, ésta se ve reducida a la categoría de “logro educativo”, de “resultado” y se identifica con “eficiencia interna o externa del sistema” a partir del rendimiento académico.

Estas visiones tan diversas, inclusive opuestas y hasta contradictorias, han dificultado su comprensión y operacionalización, lo que ha ido haciendo del discurso de la calidad de la educación, más una moda sobre la cual muchos hablan, pero pocos conocen y asumen.

3.7. EL PODER ESCOLAR

Francisco Cajiao señala que mientras en la sociedad colombiana se plantea un ambiente de participación democrática; en la escuela aún se mantiene las estructuras de poder autoritario.

²⁹ Facundo. A “Investigaciones sobre calidad de la educación”.En, Revista Educación y Cultura, 8. Bogotá 1986.

Este panorama contradictorio explica la distancia que existe entre los postulados del discurso pedagógico actual y las prácticas provenientes de la tradición escolar, a través de mecanismos de establecimiento del poder que fueron generados en el origen de la escuela del siglo XVII, de donde proviene el modelo de organización escolar vigente en la mayoría de los países del mundo contemporáneo.

Según afirmaciones de Francisco Cajiao, "Es indispensable tomar conciencia del enorme peso de una tradición en la cual se han formado los administradores y los educadores para comprender que si no se tocan las formas de organización basada en determinados mecanismos de poder, es muy difícil que las nuevas ideas y concepciones pedagógicas puedan ingresar en el ámbito escolar"³⁰.

Un verdadero proceso de democratización de la educación implica profundos cambios en las formas de relación entre sociedad y escuela, entre maestros y alumnos, entre familia y escuela. El maestro merece reencontrarse con su profesión en un clima de coherencia interna y satisfacción personal, y esto no es posible si se ve inmerso en una perpetua ambigüedad entre su pensamiento y su práctica.

Los alumnos también merecen crecer en un ambiente que los disponga a participar activamente en la determinación de su propia vida,

³⁰CAJIAO R. Francisco. "Poder y Justicia en la escuela colombiana"
Fundación FES Colombia: 1994, p. 26

en un clima de autoestima y cooperación, donde la exigencia hacia el respeto no esté marcada por el miedo, la coerción y la amenaza.

Los padres de familia, como responsables primarios y directos de la educación integral de sus hijos, también son merecedores de encontrar respuestas a sus inquietudes y propuestas, en una formación que articule vida y escuela; teoría y práctica; en un ambiente escolar abierto, flexible y ajustado a la satisfacción de las necesidades de aprendizajes gratificantes y significantes, no solo de sus hijos sino también de ellos.

3.8. EL GOBIERNO ESCOLAR

3.8.1. Marco Legal. Los distintos cambios de la vida nacional, han hecho que los colombianos veamos la necesidad de modificar las normas fundamentales que rigen la convivencia dentro de esta sociedad.

El nuevo proyecto político del país, expresado en la Constitución Política de 1991, se caracteriza por asumir el reto de definir los lineamientos de la vida en sociedad, mediante la discusión y la búsqueda de acuerdos sobre los asuntos de interés común, de tal forma que se garantice el respeto por la dignidad de todos.

Así mismo, el proyecto se orienta a la construcción de una sociedad democrática y pluralista en los órdenes étnico, regional, religioso e ideológico; lo que exige nuevas y efectivas formas de organización de las instituciones, de los grupos y de los individuos.

En concordancia con ese mismo espíritu, se promulgó la Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación), la cual señala el compromiso de los miembros de las comunidades educativas para elaborar participativamente el sentido de su actividad y las formas de coordinación de sus acciones. Esto con el fin de promover el desarrollo de las personas y de las instituciones, en el ámbito del respeto por los derechos ciudadanos fundamentales y el respeto por las diferencias; considerando el respeto, como el tomar en serio el pensamiento de otro y el defender el pensamiento propio.

En este contexto, las instituciones educativas tendrán la responsabilidad de plantear su organización y su gestión, con miras a lograr procesos educativos que permitan un desempeño creativo de las personas en todos aquellos campos de la vida institucional.

De acuerdo con este orden de ideas, la estructura de una organización administrativa colegiada, tal como se formula en el nuevo enfoque de Gobierno Escolar, está capacitada para llevar a cabo toda esta estrategia política y pedagógica que conduzca el proceso educativo a unos altos niveles de calidad y proyección social.

3.8.2. Gobierno Escolar, Participación y Comunicación La socialización, la autonomía, la democracia, la calidad, como principios institucionales serán viables en el Proyecto Educativo Institucional, cuando la palabra, la cooperación y la acción, se pongan en práctica en espacios reales de participación.

La interdependencia entre los seres vivos ha hecho, que el ser humano desarrolle diferentes formas de relación con su entorno. La vida de los grupos depende de los mecanismos de convivencia y de acuerdo, que se construyan en condiciones de respeto y comprensión de las diferencias entre los sujetos.

La Constitución Nacional de 1991 y la Ley General de Educación 115 de 1994, ratifican el derecho y el deber de participar como recurso incuestionable e inaplazable, para contribuir al bienestar humano y social de nuestro país; y en el caso específico de las instituciones educativas, se materializa este ideal en la estrategia del Gobierno Escolar.

Participar es vivir la reciprocidad a través de la comunicación; es reconocemos unos a otros como seres interdependientes, con sueños, fantasías, expectativas y necesidades; es ser, sentir e interactuar con los otros sujetos, con apertura y flexibilidad para discutir y confrontar el sentido de la realidad.

En el contexto educativo, participar implica el compromiso deliberado en la transformación de las situaciones, procesos y acciones que ocurren en el espacio escolar, para mejorar la calidad de la educación y de vida de sus protagonistas.

La participación lleva implícita algunas formas de comunicación con la finalidad de:

- Fortalecer la identidad
- Construir significados comunes para el encuentro de intereses personales y sociales.

La viabilidad y dinámica del Gobierno Escolar, dependerá de la capacidad de sus actores para participar comunicativamente en la construcción y sentido, de todo el quehacer escolar.

En la comunicación participan múltiples voces, conciencias y perspectivas ideológicas, construidas según las experiencias personales; ésta es la condición necesaria para la construcción de un buen Proyecto Educativo Institucional, elaborado colectivamente por la Comunidad Educativa.

Por ello, los fines del sistema educativo colombiano, los principios, constitucionales, los valores y conocimientos serán posibles, al depender de la oportunidad de participar comunicativamente en la toma de decisiones relacionadas con el espacio interno y externo de la escuela.

3.8.3. El Gobierno Escolar y la Cultura Institucional. La cultura debe comprenderse como una construcción comunitaria en la cual la colectividad crea sistemas, principios, reglas y valoraciones que dan sentido a su vida diaria.

Entonces, cultura es aquello que compartimos diariamente y que nos hace pensar, sentir y actuar permanentemente. En líneas generales, la cultura no es uniforme. Por eso se puede hablar de subculturas y de contextos culturales diferentes.

En la escuela confluyen espacios y grupos con marcadas diferencias culturales: la institución, la familia, el barrio, la empresa, que afectan la cultura escolar; por lo que el Gobierno Escolar, como integrador de las diferentes fuerzas y estamentos de una Comunidad Educativa heterogénea en muchas manifestaciones culturales, debe tener presente la cultura institucional y sus transformaciones permanentes para desarrollarla.

En el caso de la educación, todo aquello que se vive al interior de la escuela forma parte de su cultura. Tradicionalmente los marcos culturales de la escuela han sido resistentes al cambio; éstas fronteras limitan las relaciones de la escuela con su entorno.

El cambio que hoy se plantea, es precisamente transformar la cultura escolar; abrir las fronteras escolares a lo externo, es cuestionar lo cotidiano, lo que se cree obvio. En consecuencia, el cambio en las instituciones comienza por lo cotidiano y se logra a través de la transformación de lo rutinario.

Para ello, es necesario replantear las concepciones de las relaciones educación-sociedad; educación-pedagogía, tipo de hombre que queremos formar, modelo pedagógico que deseamos impulsar, tipo del conocimiento que queremos enseñar y formas de aprendizaje que deseamos implementar.

3.8.4. El Gobierno Escolar y los Procesos Organizacionales. El gobierno escolar es la máxima instancia de participación y toma de decisiones de la Comunidad Educativa, en torno al rumbo de la institución, la defensa de los derechos, la definición de compromisos, la resolución de conflictos, necesidades y aspiraciones de sus miembros, en la formación para la democracia.

Sus principios, funciones, estructuras y criterios de trabajo, serán acordados y plasmados en el manual de conveniencia, como marco orientador de la formación de sus miembros, como seres autónomos, interdependientes y creadores.

La participación no se da en aquellas instituciones en las que se habla de democracia, pero no se ofrecen las oportunidades necesarias para ejercerla; o en las que simulan el ejercicio de un gobierno escolar a través de la representación o designación de responsabilidades secundarias; o en las que se reprime verbal o físicamente a sus miembros para someterlos. En éstas no se dan instancias de intermediación o negociación, lo que afianza las estructuras sociales, políticas y económicas de carácter autoritario.

El espacio de la institución educativa, constituye el microambiente donde se reflejan los modos de pensar, sentir, actuar y valorar de la comunidad, a través de las relaciones comunicativas y de comportamiento.

Hoy en día, las relaciones de poder en la escuela, determinadas por una estructura organizativa de carácter burocrático, vertical y poco participativo, se han vuelto inaceptables. Lo válido en la actualidad, son los derechos fundamentales como el pluralismo, la democracia y la participación.

Además, algunos estudios y avances investigativos en el campo de la administración educativa, proponen nuevos estilos de administración y organización participativa

Por ello, la construcción del Proyecto Educativo Institucional reclama una transformación en la dirección y administración de las instituciones educativas, mediante la conformación y funcionalidad del “Gobierno Escolar”, a través del Rector, Consejo Directivo y Consejo Académico y del aporte de los Órganos de Apoyo, representados en la figura del Personero, del Consejo de Estudiantes y Consejo de Padres.

3.8.5. El Gobierno Escolar y la Calidad de la Educación.

La institución educativa no puede dejar de lado las preocupaciones globales, y está obligada a responder a través de sus acciones cotidianas, a los requerimientos de una educación de calidad.

La escuela debe entonces impulsar, desarrollar y promocionar:

- Formas alternativas de organización y desarrollo pedagógico y comunitario que contribuyan a mejorar el quehacer educativo.

- Un clima de trabajo donde directivos, docentes, padres, alumnos, exalumnos y sector productivo, participen activamente en la toma de decisiones para lograr una escuela comprometida con una educación integral.

Planes, programas y actividades que satisfagan expectativas y necesidades de la Comunidad Educativa y de la región.

- Una evaluación y seguimiento permanente de los procesos escolares.
- Una capacitación permanente del personal comprometido con la institución.
- Unos estilos de administración de carácter abierto-flexible, creativo-innovador, que posibiliten el cambio a través de innovaciones pertinentes.

Es compromiso del Gobierno Escolar, apropiarse de todas aquellas estrategias que dinamicen esos episodios que develan una educación de calidad. Por ello, el papel del Gobierno Escolar en la preparación, adopción y ajustes del Proyecto Educativo Institucional, debe ser significativo, ya que se convierte en estrategia de calidad cuando restituye la autonomía y el carácter del ente, capaz de responder a inquietudes sustantivas en lo pedagógico y lo cultural.

Un proyecto educativo elaborado con base en estos criterios, puede llegar a constituirse en un elemento importante de la calidad.

Con el fin de promover las transformaciones de los diferentes procesos de la vida escolar, la estrategia del “Gobierno Escolar” como proceso dinámico con sentido histórico, articulador de todo el quehacer educativo, da la mayor relevancia a la participación real de los protagonistas en las decisiones institucionales del sector educativo.

En este sentido, al mirar la calidad como factor transformador de la realidad educativa, el proyecto de “Calidad y Futuro de la Educación en la Región del CORPES de Occidente”, recomienda abrirse a nuevas alternativas: en intencionalidad, en metodología, en axiología y en el ámbito curricular³¹.

- En intencionalidad, la educación debe privilegiar el desarrollo intelectual, las habilidades cognoscitivas, entre éstas, la solución de problemas, la síntesis creadora, la transferencia de aprendizajes; como herramientas para adaptarse a los cambios económicos y potenciar la investigación, la creatividad y la competitividad, pilares de la economía abierta.

Así mismo, desarrollar las habilidades del pensamiento, infraestructura para la investigación, la ciencia y el desarrollo tecnológico. Toda esta intencionalidad solo es posible promocionando espacios de reflexión pedagógica entre los docentes para construir nuevas alternativas de solución en la superación de la práctica tradicional.

³¹BATISTA, Enrique, TIMANA, Queipo y Otros. “Calidad y futuro de la educación en la región de planificación del Occidente Colombiano”. CORPES DE OCCIDENTE-UNIANTIQQUA. Medellín, 1993. p. 59-63

En metodología y tecnología de enseñanza, lo importante es lograr que el estudiante aprenda procesos para buscar, seleccionar, entender, reflexionar y reelaborar la amplia información posible a través del aprendizaje por descubrimiento o investigación.

En Axiología, es necesario recuperar los valores perennes, básicos de la sociedad, como el amor, el respeto a la vida, etc; pero también fomentar nuevos valores como la creatividad, la innovación, la conservación del medio ambiente, la democracia, la equidad, el control de calidad, la competitividad, la eficiencia, la información, la prevención de desastres y otros, que sustentan la cultura científica, la cultura tecnológica y la democracia en nuestros días y en el futuro previsible.

En los planes curriculares, de los programas de formación de educadores se precisa incluir de modo expreso, el asunto de la formación ético-axiológica de la educación. Eje igual modo, los educadores deben recibir formación en la enseñanza de valores.

En el ámbito curricular, en concordancia con la recomendación de los expertos en enseñanza de las ciencias (Eylon y Lim 1988; YValbert, 1991) debe darse el giro del currículo de extensión, al currículo de profundidad.

En lugar de cantidades de informaciones declarativas, de conocimientos aislados; la perspectiva apunta al cubrimiento de temas centrales e importantes de la estructura de la disciplina (Stin House); de principios científicos y métodos de construcción de la ciencia; de grandes esquemas conceptuales; de modelos integrados de unidades curriculares, válidos para varias disciplinas y ciencias, y simultáneamente hacen hincapié en el desarrollo de procesos y habilidades necesarias para la solución de problemas.

En lo referente a las concepciones curriculares, se recomienda que el docente las conozca y maneje acorde con las necesidades del medio, el tipo de conocimiento por construir y los avances científicos y tecnológicos que sean pertinentes utilizar. Así mismo, conectar el desarrollo de los contenidos curriculares con la realidad económica y cultural del medio y con la opinión del educando, la familia y la comunidad en general.

Se recomienda abordar el currículo como objeto de investigación continua en cada escuela. Si una de las características de una educación de calidad es, que ésta responda a las particularidades culturales de la región (Magendzo), entonces esto obliga a elaborar currículos participativos y transformadores de la realidad.

En cuanto a los textos, deben formar parte de un conjunto de estrategias para la consecución de un aprendizaje efectivo, no solo por su disponibilidad, sino por las formas de uso. En el informe SABER del Ministerio de Educación Nacional (1992) se recomienda el impulso a la dotación de textos y materiales escolares.

Finalmente, la calidad es básicamente un problema de gestión y a partir de ésta, se origina una cultura dinámica de gestión. En una concepción de calidad total, ésta debe empezar por mentalizar desde el staff superior, al inferior y debe propender por el compromiso de todos los miembros en el logro de la misión de la institución.

Los rectores y directores, al igual que los docentes, deben conocer las necesidades de la región para que asuman un papel más participativo en la comunidad y contribuyan a orientar proyectos auto-gestionarios, a fin de solucionar problemas, estrechar las relaciones escuela-comunidad y transformar el clima organizacional de la institución, impulsando los factores que más afectan la calidad de la educación.

He aquí, una de las tareas más importantes que deben desarrollar las diferentes instancias del Gobierno Escolar y de los Órganos de Apoyo, como representantes directos de la comunidad educativa. Pero es necesario según la propuesta, construir prioritariamente, la Comunidad Educativa vivencial y comprometida; formarla para que desarrolle su capacidad en la toma de decisiones, en forma autónoma y participativa y de esa nueva experiencia, irá brotando la nueva cultura de la participación y de la descentralización.

Este hecho apuntará al fortalecimiento de la confianza en la solución de problemas de tipo local, regional, nacional e internacional y que por consiguiente ajustarán la educación a las exigencias y expectativas de las comunidades, al ofrecer una educación de calidad.

4. METODOLOGIA

4.1. DISEÑO METODOLOGICO

El estudio presenta un enfoque etnográfico con un diseño de tipo descriptivo- interpretativo.

Es descriptivo, porque pretende conocer, detallar las situaciones características y propiedades más importantes de personas, grupos o comunidades. En el caso de las diferentes instancias del Gobierno Escolar, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de dichas instancias en la administración de las instituciones educativas y su relación con la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad educativa; en el campo administrativo-organizacional, a través del Rector y el Consejo Directivo y en el campo técnico-pedagógico, a través del Consejo Académico.

El estudio interpreta la realidad de las situaciones dadas y sus tendencias, tal como suceden, para identificar las metas, propósitos u objetivos y señalar con el concurso de la Comunidad Educativa los caminos o alternativas convenientes a fin de elevar la calidad educativa de las instituciones de Básica Secundaria y Media del municipio de Soledad, objeto del estudio investigativo.

Investigación de enfoque etnográfico, por el uso principal que hace de la “observación”, ya sea como observadores directos o participantes. En cualquiera de éstas opciones complementadas con otras técnicas, como la “entrevista”, la observación, registró -dentro de lo posible- lo que sucedió en las instituciones investigadas, en relación con la acción del Gobierno Escolar en la calidad de los procesos escolares.

En el caso específico de la observación directa y participante, el procedimiento habitual para registrar los sucesos, consistió en la anotación detallada de ellos, en los registros de campo.

En este estudio etnográfico educacional, el referente u objeto de investigación se centró en el “Gobierno Escolar y su relación con la Calidad de la Educación”.

En esta investigación, como en la mayoría de las investigaciones etnográficas, se inició su estudio sin hipótesis específicas previas y sin categorías pre-establecidas para registrar las observaciones, partiendo de supuestos teóricos³²

³²ROCKWELL, Elsie. “Etnografía y teoría en la investigación educativa”. En, métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicados a la educación y a las ciencias sociales”. Briones módulo 2. ICFES-PIIE 1988. p. 90

En enfoque etnográfico, se caracteriza por su flexibilidad y apertura, que le otorga su orientación naturalista y fenomenológica³³. Aun cuando partamos de un problema y acariciemos unas hipótesis supuestas, éstas quedan relegadas a un segundo lugar para dejar que la realidad que investigamos nos hable más de sí misma y no se distorsione con ideas, juicios, hipótesis y teorías previas, de los investigadores.

Todo esto con el fin de evitar preconcepciones que puedan llevar a observaciones y a interpretaciones sesgadas. Las categorías teóricas se van construyendo en el proceso de la investigación.

Dentro de esta presentación abreviada, es necesario decir que en los estudios etnográficos aplicados a la educación, se dan enfoques epistemológicos diferentes y que corresponden también a paradigmas de investigación distintos. Estas posiciones se manifiestan especialmente en la función final que debe cumplir la investigación.

La investigación construyó participativamente, una “Propuesta Alternativa de un Gobierno Escolar, de Mejoramiento de la Calidad Educativa” guardando una relación con el paradigma cualitativo-interpretativo, y un enfoque administrativo crítico-social que permitió no solo diagnosticar la problemática, sino plantear soluciones participativas para transformar la realidad.

³³MARTINEZ, Miguel “La investigación cualitativa etnográfica” p. 47

Retomando el enfoque planteado por Briones, de manera general para las investigaciones cualitativas, ésta investigación se desarrolló en cinco etapas o fases³⁴.

La primera fase, “de Orientación”, se inició con la presentación general del Proyecto ante los Gobiernos Escolares e invitados especiales de las instituciones, objeto de la investigación. Así como con una revisión documental que permitió el estudio de los antecedentes que existen sobre la situación estudiada: documentos, informes, actas y resoluciones. Sobre ésta base de conocimiento previo, se inició el contacto con los diferentes representantes del Gobierno Escolar, de una manera abierta, con instrumentos de recolección, elaborados flexiblemente.

La segunda fase, de “exploración focalizada,” se inició una vez que la información inicial de la primera etapa fue analizada: se elaboraron protocolos o guías de observación, revisión y entrevistas para obtener información en profundidad de los aspectos que, de acuerdo con los análisis parciales, resultaron ser los más importantes. De hecho, se plantearon anticipadamente unas preguntas de investigación, que sirvieron de pautas y que fueron reformuladas según las necesidades presentadas.

También en esta etapa se pudo considerar, ampliar la muestra con informantes claves, relacionados con los aspectos de la problemática investigada.

³⁴BRIONES Guillermo, “Nuevos tipos de investigación y de Diseños Metodológicos”. Módulo II ICFES-PIIE. Bogotá: 1988. p. 140-141

La tercera fase o de “control”, se apoyó en los conocimientos logrados en la etapa anterior y consistió en escribir un informe preliminar que contenía la descripción de los resultados de un diagnóstico institucional, sobre el desarrollo del Gobierno Escolar en la administración de las instituciones comprometidas en la investigación.

Una cuarta fase, “de reflexión-crítica” desde lo teórico-práctico, con base en el informe preliminar, sometido a las consideraciones y análisis de la situación real y confrontando con nuevas posibilidades planteadas por la comunidad educativa.

Finalmente, en la quinta fase, se diseñó participativamente, una “Propuesta Alternativa de un Gobierno Escolar como Estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa,” que guarda coherencia con los objetivos propuestos y hallazgos de la investigación, sometida a la consideración y aprobación de la comunidad educativa. Dicha propuesta tiene el carácter de “Recomendaciones de la Investigación” y se materializa en cuatro programas estratégicos:

1. Programa de sensibilización y concientización, sobre los procesos democráticos y de autonomía escolar.
2. Programa de mejoramiento del desarrollo académico- pedagógico institucional.
3. Programa de mejoramiento del proceso organizacional-administrativo.
4. Programa de evaluación, seguimiento y control de la Propuesta estratégica.

4.2. POBLACION Y MUESTRA

4.2.1. Población. La población está representada por los gobiernos escolares de las cuatro instituciones oficiales de Educación Básica Secundaria y Media adscritas al núcleo N° 020 del municipio de Soledad, en el departamento del Atlántico, que representa a una comunidad educativa de 11.169 estudiantes, 516 docentes, 60 directivos-docentes,³⁵ correspondientes a las siguientes Instituciones:

Instituto Técnico Industrial del Atlántico

Instituto Nacional de Enseñanza Media Diversificada

Colegio Francisco José de Caldas

Instituto Politécnico Superior Femenino.

4.2.2. Muestra. La muestra la conforman los miembros representantes de cada uno de los Órganos del Gobierno Escolar representados en los Rectores, Consejos Directivos, y Consejos Académicos de las cuatro instituciones investigadas. Así mismo, se consideró involucrar a los representantes de los órganos de apoyo: Personeros, Consejos de estudiantes y Consejos de padres; que arroja un tamaño aproximado, de 120 miembros.

Como informantes claves se incluyeron agentes educativos como el Alcalde, el Secretario de Educación y la Directora de Núcleo N°020 de Soledad.

³⁵DANE. Núcleo Educativo 020 de Soledad. 1995.

La determinación de la muestra fue selectiva e intencional, pero el tamaño se aproximó debido a que fue ampliada en algunos casos, en razón a las necesidades de la información requerida.

4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Se recolectó información desde fuentes primarias (observaciones-entrevistas-reuniones) y desde fuentes secundarias (documentos, bibliografías, actas, resoluciones).

Para verificar la confiabilidad y la validez de la información primaria, se utilizó la técnica de la triangulación mediante la confrontación y consulta a elementos representativos de diferentes estamentos de la comunidad educativa.

Como técnicas de recolección de la información se aplicaron las observaciones directas-participantes, las entrevistas y las revisiones documentales.

Como instrumento de la observación, se utilizaron los diarios de campo en donde se hicieron los registros obreviados, concretos y situacionales de los datos e informaciones recogidos durante la investigación, reafirmandose la objetividad de la misma; apoyados en una guía de observación, de carácter flexible, aplicada a los diferentes miembros del Gobierno Escolar; con el propósito de confrontar la información recolectada en la entrevista.

Como instrumentos de las entrevistas, se aplicaron cuestionarios de preguntas abiertas, a través de diálogos coloquiales, a los miembros del Gobierno Escolar y de los Órganos de Apoyo.

Para ello se elaboraron ítems que recogieron la información sobre los problemas estructurales en el funcionamiento del Gobierno Escolar y su relación con la calidad ofrecida por las instituciones educativas participantes en la investigación.

Estas técnicas facilitaron el proceso de categorización a través de la construcción de matrices cualitativas, en donde se transcribieron inicialmente los contenidos de la información protocolar.

Luego se dividieron los contenidos en unidades temáticas, como expresión de las ideas o conceptos centrales.

Seguidamente, se agruparon las categorías según su naturaleza y contenido. El procedimiento práctico para agrupar las informaciones afines fue el uso de símbolos.

Como ayuda para el proceso de análisis e interpretación de la información, se aplicó un tratamiento estadístico, fundamentado en las frecuencias de las informaciones recogidas.

Finalmente, contrastamos y ordenamos las categorías y sus propiedades, estableciendo nexos, enlaces o relaciones, que permitieron decantar la información y conducimos a un análisis e interpretación de la información, de carácter descriptivo, considerando los hallazgos, donde la categorización y el análisis se fundamentó en las teorías descritas en el marco teórico, arrojando como resultado cuatro ejes problemáticos, sustentado por tablas cualitativas que reflejan las actitudes, las frecuencias y los porcentajes de las respuestas.

Los instrumentos utilizados durante la revisión documental en los archivos de las instituciones educativas, se llevó a cabo sobre la base de informes, actas de reuniones y actos administrativos, que facilitaron la recopilación de la información sobre el funcionamiento del Gobierno Escolar y su operatividad.

1. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

1.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

De acuerdo con el enfoque etnográfico de la presente investigación, con un diseño descriptivo-interpretativo, se siguieron los pasos pertinentes.

La variedad de técnicas e instrumentos aplicados, posibilitó una riqueza de información, que se codificó y analizó. Se establecieron las matrices cualitativas, se agruparon los ítems de acuerdo a las respuestas de mayor frecuencia y las más relevantes con relación a los criterios democráticos, autocráticos, manifestaciones heterónomas o autónomas alrededor de los problemas estructurales del funcionamiento del Gobierno Escolar y su relación con los procesos comunitarios, académico-pedagógicos y administrativo-organizacionales, y de evaluación y seguimiento que se desarrollan al interior de la escuela.

De igual manera, ofrecieron la oportunidad para que los participantes presentaran alternativas de mejoramiento educativo y finalmente participaran en el diseño de una Propuesta Alternativa de un Gobierno Escolar, como Estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa.

Con relación a los criterios tenidos en cuenta para la selección de los representantes ante el Gobierno Escolar, un número significativo de docentes, el (33%) expresa que fue por votación secreta; un 26% por perfil profesional basado en el cargo y en la preparación académica; un 20% está relacionado con la experiencia, la antigüedad y la capacidad de liderazgo; un 13% con la disponibilidad de tiempo extra y un 8% está asociado a la credibilidad y respetabilidad, (ver gráfico 1)

El presente análisis se evidencia a través de la frecuencia de las respuestas que a continuación se expresan:

“Los que nos representan son responsables”

“Se nombraron los más serios”

“Se postuló al que siempre participa”

En este aspecto, la muestra representa una tendencia a conservar lo estatuido y desconfiar de lo desconocido, ya que se basa en no asumir nuevos retos, sino perpetuar lo existente, priorizando así el valor de la responsabilidad como un elemento importante en la conformación del Gobierno Escolar.

En relación con el manejo de la información inicial dada a la Comunidad Educativa, sobre la reglamentación del Gobierno Escolar, un 70% dice haberla recibido por orientaciones institucionales, aunque aún es insuficiente; y un 30% por directrices legales a través de la Ley General, documentos y lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, pero que realmente no ha habido el seguimiento y la asesoría necesaria para su implementación (ver gráfico 2)

Las expresiones que respaldan estos criterios son generalizadas en los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa, cuando opinan:

“Nos hemos enterado por cuenta del Colegio”

“Me informé por las reuniones que hacen en el colegio”

“Cada vez que nos reunimos, nos dan ciertas orientaciones sobre el cambio que se está dando”

“Ha habido cursillos internos y carteleras informativas”

“Cuando semanalmente los Directores de Grupo nos reúnen para aconsejarnos, nos van informando sobre las nuevas reformas”

“La institución ha centrado la mayor preocupación por el conocimiento de la Ley General y su reglamentación, en esto del Gobierno Escolar”

“Lo que ha enviado el Ministerio a los colegios, ha sido mínimo”

“Los foros fueron antes de salir la ley, ya no se oyen invitaciones para saber cómo se está aplicando”

En este sentido se confirma que las instituciones educativas, han iniciado un proceso de información, pero aún es insuficiente. Su mayor preocupación radica en que no se han dado medidas de seguimiento y control de las autoridades educativas.

Sobre los conceptos referentes a la nueva norma de Gobierno Escolar Participativo, un 40% opina que pese a ser una alternativa democrática, no ha logrado avances significativos en las instituciones escolares, porque falta construir las bases de una cultura de la participación; así mismo un 19% ve en la participación de la Comunidad Educativa, las posibilidades de fomentar valores importantes como la autoestima, la creatividad, el liderazgo, la innovación, el respeto a la diferencia, la tolerancia y un 1% considera que ahora “se va a volver más lento, complicado y aventurado el proceso de la toma de decisiones y el ejercicio del poder”, (ver gráfico 3)

Los testimonios que sustentan dichos resultados, se expresan así:

“Hasta ahora, no se han logrado muchos avances importantes”

“La nueva norma es positiva por la participación de los diferentes estamentos”

“Es una nueva alternativa, pero falta mucha claridad en las funciones y en la capacidad de participación” “Se necesita mucha información, para que realmente la participación sea efectiva”

“Falta construir las bases de la cultura democrática, no hay tradición”

“La norma ayuda a la formación del núcleo escolar y familiar”

“Es prematuro aventurar conceptos, porque no vemos la verdadera participación, sigue lo mismo de la representación”

“Se va a volver más lento, complicado y aventurado el proceso de la toma de decisiones y el ejercicio del poder”

El análisis muestra las bondades de la medida democrática, pero a su vez se hace conciencia de la necesidad de construir la cultura de la participación, de la autonomía y de una educación en valores.

En cuanto a las dificultades presentadas con la aplicación de la norma, un 46% opina que la resistencia al cambio es la mayor problemática, originada por una serie de situaciones como la apresurada aplicación de la norma sin ningún proceso de sensibilización, de información, ni de capacitación; el 40% aduce que ha habido una mala interpretación de la norma, que ha provocado confusiones, conflictos innecesarios y enfrentamientos, hasta llegar a una crisis interna y de problemas personales; así mismo un 3% considera que aún no hay una reglamentación interna para cada órgano del Gobierno Escolar que delimite las funciones, a pesar de gozar de una autonomía institucional que ha concedido la misma ley; un 1% considera que no existen dificultades (ver gráfico 4)

Materializadas, estas opiniones así:

“No se les ha visto la suficiente preparación de los miembros en este gobierno, se les nota que quieren seguir como antes”

“Muchas, porque algunos miembros desconocen las normas”

“Falta de entrenamiento a los estudiantes que hacen parte del Consejo Directivo ”

“Falta de información de los miembros”

“Que se reglamenten las funciones de cada órgano del Gobierno para que se sepa qué es lo que le corresponde hacer a cada miembro”

“Si cada uno conoce sus funciones, no hay problema”

“Que se reglamenten en el manual de convivencia”

“Que se publique el manual para conocer las funciones”

“Los estudiantes quieren mandar”

“Los profesores quieren mandar”

“En lo que se dice, todos estamos de acuerdo”

“Hasta ahora no se ha presentado ningún conflicto”

“Hay armonía”

“Rechazo, porque la desconozco”

“Desconocimiento de la esencia de la norma por parte de alumnos y padres de familia”

En este orden, el análisis confirma la persistencia de prácticas administrativas tradicionales motivadas por la aplicación en forma dogmática de los fundamentos teóricos de la norma. En igual sentido la apatía y el desinterés se constituyen en una forma de resistencia.

En torno a las causas de las dificultades presentadas, por la nueva forma de administración concertada, un 32% argumenta que se debe a la falta de concientización; un 28% opina que las concepciones administrativas reflejadas en la práctica, responden a un modelo de administración tradicional, ya que se sigue reproduciendo las mismas prácticas con que se formaron directivos y docentes hace más de dos décadas; un 24% relaciona los hechos con la cultura de la no participación, porque la Comunidad ha estado tradicionalmente vinculada a la escuela, pero sin mayores compromisos; un 16% dice que las decisiones continúan siendo autocráticas y verticalistas, “ya que el cambio no se da solo por normatividad, sino más que todo por estados consientes y motivantes en las actitudes de los que siempre han manejado el poder” (ver gráfico 5)

Este análisis se confirma con las expresiones de los representantes de la comunidad así:

“Hay mucha dificultad de comunicación”

“No hay coordinación precisa. Falta organización”

“No hay participación en la toma de decisiones y muy pocas personas trazan los derroteros a seguir”

“Las dificultades son partes de información y funcionamiento del Gobierno Escolar”

“Hay resistencia de la parte administrativa”

“Hay decisiones que solo toma la rectoría”

“Existe el Gobierno Escolar y el que sigue mandando es el rector”

“A los padres no nos preguntan nada”

“Los profesores no nos escuchan”

“Lo sancionan sin dejar que uno les explique”

“El manual no se conoce y no se consulta”

“No nos aceptan los reclamos”

“Se califica de acuerdo a los criterios del profesor”

“Se saca del salón como castigo”

De acuerdo con el análisis, la muestra arroja una persistencia de las actitudes autocráticas en la toma de decisiones donde la comunicación juega un papel relevante.

En cuanto a la mayor resistencia o indiferencia ante las decisiones tomadas, por el Gobierno Escolar, un 36% opina que la ausente u ocasional participación del sector productivo y exalumnos, indica la apatía de estos sectores respecto a los cambios educativos estatales; un 34% dice que son los docentes los más resistentes por las formas autocráticas y de comunicación restringida que continúan manejando especialmente los rectores y los representantes del Gobierno Escolar; un 13% afirma que son los padres de familia, por no contar con los espacios suficientes, ni con el tiempo oportuno para comprometerse con la escuela; y un 17% relaciona a los Directivos como los resistentes al cambio, por ser ellos los que aún continúan manejando centralizado el poder (ver gráfico 6)

Las expresiones más relevantes que validan las anteriores respuestas son:

“El sector productivo no ha respondido ni al llamado del gobierno, ni al de los rectores”

“Ni los exalumnos, ni las empresas están presentes en éstas reuniones y casi nunca se les ve por acá”

“Los representantes de los docentes son los más rebeldes, porque los rectores siguen manejando la administración igual que antes”

“Los padres de familia no tenemos el tiempo suficiente para estar al tanto de lo que sucede en los colegios”

“Si el colegio organizara un horario especial para atender a los padres, otra cosa sería el acercamiento a los profesores”

“Los antiguos comités o consejos son los más opuestos al cambio, porque piensan que pierden poder”

El análisis muestra que la resistencia al cambio se da en los diferentes estamentos, con mayor énfasis en los exalumnos y sector productivo.

Sobre la frecuencia de reuniones del Gobierno Escolar, según el 35% se realizan bimestralmente; un 24% dice que es mínima la frecuencia; un 24% aduce que solo se reúnen de acuerdo a las necesidades presentadas y un 17% mensualmente, (ver gráfico 7)

Y las expresiones sobre esta temática, expresas así:

“Las reuniones no se dan”

“No tengo mucho tiempo para participar”

“Mi participación es esporádica, por ahí una vez al mes”

“No sabemos cuándo se reúnen; es poca la frecuencia”

“Se reúnen en la mañana y yo trabajo en la tarde”

“No se ha hecho calendario de reuniones, éstas se dan de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando”

“No se conocen las actas de reunión”.

“Se realizan reuniones bimestrales con los jefes de áreas, con la coordinadora académica y se han planteado estrategias de mejoramiento”

“No tengo conocimiento porque no he participado en ninguna reunión, pues estoy recién nombrado como jefe del departamento”

La diversidad de criterios fue confirmada, porque no existe un cronograma de reuniones establecidos para cada órgano del Gobierno Escolar.

En cuanto a las acciones de tipo académico-pedagógicas que ha implementado el Gobierno Escolar, las mayores relevancias son las reuniones por departamentos, así lo expresó el 48%; sobre acciones de mejoramiento académico un 31% expresó que se han centrado en resultados académicos de los alumnos, preparación de proyectos pedagógicos y rediseños de macros y micros-currículos; un 12% opina que no se han dado acciones concretas y un 9% dice que las acciones más importantes se han dado en el campo de la sensibilización, pero solo a los docentes; porque el resto de la Comunidad Educativa está ausente de este proceso (ver gráfico 8)

El análisis se fundamenta con base en éstas expresiones:

“El Gobierno Escolar se preocupa por PEI”

“Es un elemento importante, ya que él impulsa los proyectos”

“Con el nuevo Gobierno Escolar los profesores dictan más clases”

“Se hacen reuniones por áreas, en donde analizan las estrategias para mejorar el rendimiento”

“El Consejo Académico ha implementado la importancia de las reuniones de áreas”

“Dentro del departamento de idiomas, se ha creado el periódico mural”

“Los jefes de área velamos para que cada profesor mejore”

Refleja éste análisis un avance a nivel de la calidad educativa, entendida como asimilación de materia y cumplimiento de lo establecido.

En este sentido se observa un desigual desarrollo operativo de los estamentos del Gobierno Escolar.

Sobre las decisiones más importantes tomadas por el Gobierno Escolar, un 35% conceptúa que los proyectos de gestión administrativa son las decisiones fundamentales, destacando los convenios interinstitucionales para garantizar la Básica Ampliada: un 23% relacionadas con los procesos organizacionales: un 20% no tienen información sobre decisiones importantes; el 10% dice simultáneamente que se han logrado avances en el PEI y en la elaboración del Manual de Convivencia y un 2% opina que el Gobierno Escolar se ha dedicado a solucionar conflictos personales (ver gráfico 9)

La información testimonial, hace referencia a expresiones, como:

“En lo que más se ha dedicado el Consejo, es a los proyectos inversión y pedagógicos, pero el de mayor importancia es el de la implementación de la Básica Ampliada, suscrito con todas las escuelas oficiales de Soledad”

“Se ha planteado la racionalización del presupuesto, establecer un número de alumnos por cursos, mejorar la disciplina y discutir un poco más, inquietudes de la Comunidad”

“No creemos que haya decisiones y acciones muy importantes, por lo menos no estamos informados”

“Se han logrado algunos avances en el Proyecto Educativo Institucional, hay unos equipos liderando y organizando el trabajo”

“Lo que observamos es, que el Gobierno Escolar se ha tenido que dedicar es a solucionar conflictos personales y problemas”

El análisis demuestra el proceso de formación de una nueva concepción a la luz de la implementación del Gobierno Escolar.

En cuanto a las posibilidades de participación en eventos sobre nuevos enfoques administrativos-curriculares, un 38% dice que se ha limitado a participar en cursos; un 30% a charlas informales; un 22% dice haber participado muy pocas veces y un 10% opina que la participación ha sido nula (ver gráfico 10)

La mayoría de los informantes opinan:

“Hemos participado en cursos varios sobre PEI, proyectos pedagógicos, renovación curricular”

“Nos han reunidos los profesores para involucrarnos en los proyectos del colegio y en orientaciones sobre nuestros compromisos”

“De vez en cuando nos llaman a charlar informales, conferencias sobre educación sexual, sobre elecciones del Personero, del Consejo de Estudiantes”.

“Nuestra participación ha sido escasa, más bien nos llaman para informarnos qué debemos hacer”

“Si no nos piden opiniones, ni respetan las que damos; la participación es nula”

El análisis muestra que las posibilidades de participación se han limitado a la asistencia a cursos y charlas, sin mayor trascendencia en los procesos escolares.

Sobre los cambios propiciados después de asistir a los eventos según un 32% son pocos; un 26% expresa que ha aumentado la participación; un 22% dice que se ha dado cambios pedagógicos; un 10% aduce que se han producido cambios organizacionales y un 10% que se han desarrollado procesos comunitarios muy mínimos, (ver gráfico 11)

Las respuestas más significativas coinciden en expresiones:

“Los cambios son pocos, porque se predica pero no se practica”

“Ha habido una mayor integración de la Comunidad”

“Hay una visión más amplia de las nuevas tendencias”

“Se han dado cambios metodológicos y de mejoramiento del área”

“Hay una mayor dinámica en las actividades curriculares”

“Se ha trabajado en el PEI”

“Se ha logrado un mayor compromiso con la comunidad, pero muy mínimo todavía”

Como se desprende del análisis, existe la urgencia de que el Gobierno Escolar se plantee alternativas de ejecución.

En referencia a soluciones planteadas a los problemas presentados se sintetizan así; un 21% expresa que lo primero que hay que pensar es en realizar un proceso de sensibilización a toda la Comunidad, a través de eventos periódicos y organizados.

Un 18% recomienda fortalecer los procesos de planeación y organización del Gobierno Escolar; un 18% dice que se enfaticen las acciones en las necesidades prioritarias, y que tengan posibilidades reales de desarrollarse; un 16% dice que lo que hay es que darle mayor funcionalidad al Gobierno Escolar, porque hasta ahora es poco lo que ha logrado avanzar; un 14% dice que hay que facilitar mayores niveles de participación, aumentando la convocatoria, las circulares escritas, los anuncios en carteleras, publicando las decisiones tomadas para enterar a la Comunidad y un 13% expresa que además se debe dar mayor capacitación a la Comunidad Educativa, sobre los derechos y deberes de cada uno de sus estamentos, (ver gráfico 12)

Referenciamos este análisis así:

“Se necesita mayor diálogo entre los miembros”

“Que se hagan reuniones donde estemos todos”

“Que nos envíen comunicados informándonos lo que les pasa a nuestros hijos”

“Necesitamos una fiesta de integración”

“Cada uno debe conocer lo que le corresponde”

“Que se trabaje de acuerdo al manual de convivencia”

“Falta reglamentación de las funciones”

“El Gobierno Escolar debe preocuparse por las clases”

“El Gobierno Escolar debe trabajar el PEI”

“Que haya reuniones para estudiar lo del Gobierno Escolar”

Con relación al análisis se evidencia cómo los problemas presentados, se deben a la vigencia de una estructura administrativa tradicional y la necesidad de unas soluciones pertinentes

Sobre la relación encontrada entre las dificultades presentadas entre el funcionamiento del Gobierno Escolar y las actuales estructuras administrativas, un 33% plantea que los Gobiernos Escolares no han formulado un plan de trabajo serio y organizado, que ayudaría a realizar unas acciones intencionales; un 25% opina que la participación de la Comunidad Educativa es pasiva, y no comprometida, porque las estructuras vigentes no han cambiado; un 22% expresa que la comunicación es limitada y amañada, por el tipo de relaciones verticalistas y anticuadas que manejan los directivos y un 20% considera que la resistencia al cambio se da porque continúan tomándose decisiones en forma autocrática (ver gráfico 13)

Este análisis se apoya en las expresiones de los padres, docentes y alumnos así:

“El Gobierno Escolar todavía hace lo que dice el rector”

“No se conoce el plan de trabajo del Gobierno Escolar”

“La comunidad la citan y van algunos”

“En las reuniones hablan los mismos”

“Se hacen las reuniones y no se conocen los resultados”

“Los profesores no nos oyen”

El análisis confirma que la estructura administrativa tradicional vigente, a nivel de las relaciones verticales, de la comunicación unilateral y de una toma de decisiones autocráticas, genera grandes dificultades para el funcionamiento participativo del Gobierno Escolar.

Referenciado la relación que existe entre las actitudes personales y el funcionamiento democrático del Gobierno Escolar, un 30% opina que se han presentado confusiones y malas interpretaciones por la falta de capacitación de la Comunidad, lo que crea conflictos y crisis; un 25% releva la resistencia al cambio, como consecuencia de la falta de participación real, lo que dificulta la funcionalidad del Gobierno Escolar; un 25% dice que existe un divorcio entre el Gobierno Escolar y las bases, precisamente porque continúan las decisiones parciales y autocráticas; un 20% expresa que hay ausencia o deficiencia en el sentido de pertenencia, lo que impide una identidad institucional, una verdadera integración de jornadas y de estamentos que unifiquen criterios con los mismos fines (ver gráfico 14).

Este análisis se apoya en:

“No conocemos mucho la nueva reglamentación”

“Deberían capacitar a los profesores para que ellos nos capaciten a nosotros”

“Los representantes no nos consultan nada”

“El representante se reúne solo con el rector”

“Las reuniones se quieren hacer en una sola jornada”

“Se reúnen y yo estoy en clase”

Se observa en el análisis como factor perturbador en la implementación del Gobierno Escolar, el desconocimiento de la norma y la persistencia de la administración burocrática.

En cuanto al grado de compromiso y participación real de la Comunidad Educativa, el 31% manifiesta grandes expectativas y deseos de cambio en los diferentes rincones de la escuela; el 28% conceptúa que no puede haber mayor compromiso con una norma que es muy general y aún no ha sido ajustada internamente, es decir no hay un conocimiento detallado de las competencias del Gobierno Escolar; un 22% expresa que mientras continúe la representatividad y no la participación amplia, continúan los procesos de comunicación unilateral y un 19% dice que los niveles de participación y autonomía son aún muy bajos, (ver gráfico 15)

Opiniones significativas y frecuentes tanto a nivel estudiantil como a nivel de padres y docentes, evidencian en estos conceptos:

“Aun cuando la comunidad educativa está representada, da la impresión de que con solo llevarlos a esas funciones, es suficiente; pero no se cuenta con el apoyo de las bases; o sea que no hay real compromiso porque no se conoce nada”

“No se puede tener compromiso con lo desconocido”

“Creo que se necesita más ilustración sobre sus miembros para que haya un real compromiso”

“Aún no existe un real compromiso sobre ese cambio, no lo conocemos”

“Muy relativo, no se ha visto la efectividad”

“Pienso que hay estamentos más conscientes que otros, pero no se puede uno comprometer con lo desconocido”

“Deberían concientizar más a los profesores, para que ellos puedan concientizar al alumnado”

“El compromiso es de todos, para que se cumpla el objetivo del Proyecto Educativo Institucional (PEI)”

“El compromiso y participación total de la comunidad debe ser total, pero esto no se ha dado”

“Debe ser real, para mejorar en todos los aspectos”

“Solo hay compromiso en la reorientación para la elección de los miembros del Gobierno Escolar”

“Se desea que toda la institución participe, pero habrá resistencia por algún grado”

“Mucho, pero hace falta por entenderse, que éste es un proceso nuevo; ojalá mejore con el buen diálogo”

“El grado es tal, que todos estamos comprometidos con la comunidad en aplicar en beneficio, la norma del Gobierno Escolar”

En este aparte como en los anteriores, no se operan cambios fundamentales que impulsen una forma compartida y responsable de manejar las propuestas hechas por las distintas instancias, motivadas por el grado de desconocimiento y preparación frente a éstos hechos.

Sobre los avances logrados a nivel de Calidad Educativa, a partir de la implementación del Gobierno Escolar según la Nueva Ley, un 25% hace referencia a los convenios interinstitucionales; un 25% los relaciona con la consecución de recursos educativos por autogestión y por cofinanciación con entidades como el FIS- FINDETER y otros; un 18% dice que la elección democrática del Gobierno Escolar es un gran avance en el nuevo proceso democrático escolar; un 15% opina que el mayor logro es la articulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), con el Plan Educativo Municipal (PEM); un 9% expresa que se ha propiciado un proceso de mejoramiento cualitativo, pero es incipiente ante la importancia que tiene este concepto a nivel universal y un 8% conceptúa que la sensibilización se inició, pero que ésta debe ser permanente, como factor de incentivación (ver gráfico 16)

Estos criterios se reflejan así:

“El Gobierno Escolar es bueno, ayuda a conseguir recursos para las clases”

“El Gobierno Escolar sirve para mejorar la institución, comprando sillas, libros”

“Se preocupa por el cuidado de los salones, dotación de los talleres y bibliotecas”

“Presiona a los kioskos para que mejoren”

“Se hacen campañas, charlas y lecturas sobre temas diversos”

“Se realizan las reuniones académicas por áreas y hay evaluaciones académicas para buscar mejores resultados”

“Hay un mejor empeño”

“Se tienen en cuenta ahora los criterios estudiantiles de acuerdo a las decisiones de los profesores”

“Ahora hay más relación con los directivos del colegio”

“Hay mayor flexibilidad por parte de los docentes”

“Ya los profesores no hacen exámenes imprevistos como antes”

“Algunos profesores cambiaron su trato”

“Ha habido democracia, aunque todavía existen astillas del viejo estamento”

El análisis nos muestra la limitación del avance, por la persistencia de las relaciones burocráticas.

Finalmente, entre las consideraciones más importantes planteadas por la Comunidad, se referencian; un 32% destaca como programa prioritario la sensibilización y la concientización como elementos claves para una verdadera convocatoria institucional, regional y nacional; un 25% expresa que mientras no se elabore participativamente un reglamentación interna que delimite el poder, continuará el estado de confusión y crisis; un 24% opina que las organizaciones Escolares deben plantearse procesos de planeación y organización en forma estratégica y un 19% dice que como es un proceso nuevo, en donde no existen suficientes experiencias, las instituciones deben entrar en unos proceso de aprendizaje y maduración (ver gráfico 17).

El análisis destaca:

“Hasta que todos no estemos conscientes, no se logra nada”

“Debemos todos querer cambiar”

“Se necesitan programas que nos ayuden, a cambiar de manera de pensar”

“El manual debe hacerse en forma conjunta, para que cada cual sepa lo que tiene que hacer”

“Que se reglamenten las funciones”

“El colegio debe plantearse un programa a largo plazo”

“Que los currículos correspondan a lo que nosotros queremos”

El análisis plantea la necesidad de unos programas de acción liderados por el Gobierno Escolar.

5.2. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis descriptivo-interpretativo presentado y tomando como base la frecuencia de las opiniones sobre los distintos aspectos referenciados alrededor del mejoramiento de la calidad educativa, como eje del Gobierno Escolar; se agruparon, de acuerdo a la homogeneidad en su naturaleza, las opiniones más relevantes sobre cuatro áreas problemáticas prioritarias.

Las opiniones sintetizadas son:

Las actitudes de participación y resistencia de la comunidad educativa, con relación a la toma de decisiones institucionales. Los indicadores que se tomaron fueron las respuestas en relación con el deseo de cambio, grado de responsabilidad, niveles de incertidumbre, baja participación, dificultad en la aplicación de la norma, carencia de una reglamentación interna y no resistencia. (Ver tabla N° 1).

TABLA N° 1. RESPUESTAS EN PORCENTAJES DE LAS ACTITUDES DE PARTICIPACION Y RESISTENCIA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA CON RELACION A LA TOMA DE DECISIONES DE LAS INSTITUCIONES.

ACTITUDES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
DESEO DE CAMBIO: El compromiso debe ser total. - El compromiso no se ha dado. -Hace falta mucho, para entender qué es un proceso nuevo. Ojalá mejore el diálogo. -Mejorar a como dé lugar.	15 8 10 4	31%
LA RESPONSABILIDAD: -Los elegidos son responsables. -Se nombraron los más serios. -Se postuló al que siempre participa.	10 6 10	22
NIVELES DE INCERTIDUMBRE: -Aún cuando esté representada la comunidad, no hay compromiso. -No se cuenta con el apoyo de las bases, no se conoce nada. -Se necesita mas ilustración de sus miembros. -No se ha visto la efectividad. -No se puede hacer compromiso con lo desconocido	10 10 5 4 4	28
BAJA PARTICIPACION: -Las reuniones no se dan. -No tengo tiempo. -La participación es esporádica	10 5 7	19

ACTITUDES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
DIFICULTAD EN LA APLICACION DE LA NORMA: -No se ha visto la suficiente preparación de los miembros, quieren seguir igual. -Muchos miembros desconocen la norma. -Falta preparación de los miembros que hacen parte de los consejos.	 20 15 20	 46%
CARENCIA DE UNA REGLAMENTACION INTERNA: -Que se reglamente de acuerdo al manual de convivencia. -Los estudianten quieren mandar. -Los profesores quieren mandar. -Si cada uno conoce sus funciones, no hay problemas.	 2 2 2 1	 6
NO RESISTENCIA: -Hay armonía. Todos estamos de acuerdo.	 1	 1

Los criterios sobre el proceso académico-pedagógico y el Gobierno Escolar. Los indicadores referenciados sobre avances fueron: de recursos, del proyecto educativo institucional, del gobierno escolar, de los departamentos académicos, de la calidad e inexistencia de avances (Ver tabla N° 2).

TABLA N° 2. RESPUESTAS EN PORCENTAJES, CON RELACION A
LOS CRITERIOS SOBRE EL PROCESO ACADEMICO-
PEDAGOGICO Y EL GOBIERNO ESCOLAR

ACTITUDES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
AVANCES A NIVEL DE RECURSOS: -El Gobierno Escolar es bueno, ayuda a conseguir recursos. -Dota los talleres, organiza los kioscos.	12 18	25%
CON RELACION AL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: -Es un elemento importante, impulsa al PEI. -Con el nuevo Gobierno Escolar dictan más clases. -Impulsa proyectos.	10 3 5	15
AVANCES A RAIZ DEL GOBIERNO ESCOLAR: -El Consejo Académico hace evaluaciones de rendimiento. -El Consejo Académico ha dado importancia a los nuevos avances.	6 4	9

ACTITUDES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
AVANCES EN LOS DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS		48
-Las reuniones de área plantean estrategias de mejoramiento académico.	30	
-Se discute el Manual de Convivencia en las áreas.	27	
A NIVEL DE LA CALIDAD:		31%
-Se realizan en reuniones por áreas y hay evaluación académica.	20	
-Hay mejor empeño.	4	
-Se tienen en cuenta los criterios de los estudiantes.	5	
-Flexibilidad del docente.	2	
-Hay una mayor imagen.	3	
-Cambio en el trato de los profesores.	3	
INEXISTENCIA DE AVANCES:		12
-No ha habido información.	5	
-No hay cambio.	6	
-Se mantiene lo mismo.	1	
-Nos han pedido sugerencias, pero no las hemos dado.	2	

Los criterios administrativo-organizacionales de las instituciones educativas. Los indicadores tomados en cuenta hacen referencia a la estructura organizativa, a las decisiones verticalistas y autocráticas, y a los procesos de planeación y organización (Ver tabla N° 3).

TABLA. N° 3. RELACIONADA CON LA FRECUENCIA SOBRE LOS
CRITERIOS ADMINISTRATIVOS-ORGANIZACIONALES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTITUDES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: -Hay mucha dificultad en la comunicación. -No hay participación en la toma de decisiones. -Hay resistencia en la parte administrativa.	15 10 5	25%
DECISIONES VERTICALISTAS Y AUTOCRÁTICAS: -Las decisiones las toma el rector.	30	42

ACTITUDES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
-Se sanciona sin dar explicaciones.	5	
-No se aplica el manual de convivencia.	15	
PLANEACION Y ORGANIZACION:		33%
-No hay hora de reunión.	10	
-Carencia de calendario de reuniones.	10	
-No se conocen las actas.	15	
-No sabemos cuándo se reúnen.	4	

Finalmente, el proceso de evaluación, seguimiento y control de la propuesta participativa, fruto de la recomendación de las comunidades educativas, en la etapa de discusión de la propuesta final: no presenta indicadores referenciados en una tabla, debido a que en los objetivos planteados al comienzo de la investigación no se trazaron elementos que condujeran a ésta conclusión; en tal sentido, los instrumentos aplicados para la recolección de la información no registraron esos criterios.

Los hallazgos encontrados rebasaron nuestra intencionalidad, dando a través de esta estrategia, una respuesta a esta nueva situación, validándose una vez más el enfoque etnográfico, que plantea, la necesidad de dejar que la realidad investigada nos hable más por sí misma, y no se distorsione con nuestras ideas, juicios, hipótesis y teorías previas.

5.3. REFLEXIONES FINALES

Como parte final del proceso de análisis e interpretación de los resultados y conclusiones, presentamos unas reflexiones finales a la luz de los objetivos de la investigación, de los elementos del problema y del marco teórico.

- Al hacer un análisis del contexto socio-cultural y educativo, en el cual se desarrolló esta investigación, resaltamos como elementos relevantes dentro del aspecto cultural, la resistencia al cambio de los miembros de la comunidad educativa, como primer elemento problematizador para el funcionamiento participativo del Gobierno Escolar.

En este orden de análisis, la situación socio-cultural en la cual se desarrolló la investigación, partió de la consideración de estos conceptos en el ámbito nacional y su incidencia en el marco local de la investigación, caracterizada por un entorno, cuyo nivel socioeconómico y cultural está delimitado por factores geográficos, económicos y culturales.

En el contexto geográfico, observamos la ubicación de las distintas instituciones objeto de estudio en el municipio de Soledad, departamento del Atlántico con una población estudiantil procedente en su mayoría del municipio de Soledad y pueblos aledaños; con un nivel socio-económico medio-bajo, unas fuentes de ingreso económico, generadas primordialmente por su vinculación laboral a empresas situadas en Barranquilla por encontrarse estratégicamente ubicadas al sur de la ciudad.

La población de las instituciones objeto de estudio de la investigación, se presenta desde luego como un reflejo de esta situación socio-económica, con una población estudiantil de nivel socio-económico medio-bajo, encaminada más que todo al desarrollo de saberes técnicos, reforzados por su proximidad al SENA, ubicado en el perímetro de funcionamiento de estas instituciones.

Así mismo, el convenio interinstitucional sobre “Implantación de la Básica Ampliada”, suscrito por el municipio de Soledad, posibilita la “homogenización” de ésta población, relevándose la aproximación de los factores culturales y sociales del grupo, lo que permite de ésta forma, una conceptualización más clara de los hallazgos encontrados a través de la investigación.

Referente a las instituciones, observamos un factor ambiental perturbador en el proceso de enseñanza-aprendizaje, motivado por la presencia de un gran número de moscas, debido a la carencia de canalización de los arroyos y de los basureros cercanos a las instituciones.

En instituciones como el Francisco José de Caldas, esto motivó la presentación y consecución de un proyecto de inversión, encaminado a la construcción de muros de contención que impidieran el desbordamiento de los arroyos, los cuales en épocas de invierno imposibilitaban el acceso y desarrollo normal de las actividades académicas.

En el análisis del manejo cultural de las instituciones, con relación a los distintos problemas y en particular al presentado en relación al Gobierno Escolar y su estrategia de mejoramiento cualitativo, persiste una tendencia al respeto por la toma de decisiones jerarquizadas; característica de una sociedad jerarquizada y marcada por todo una tradición histórica de autoritarismo.

Diseñándose como consecuencia, una cultura y un conocimiento reproductor de las condiciones de vida de la sociedad, y alejada todavía de los intereses reales de los educandos y como reflejo “una escuela con poca conciencia histórica, concebida desde afuera, pensada por agentes ajenos a sus propios actores, esto es una escuela burocrática” (Lobrot 1998).

Una escuela que a pesar del conflicto que le genera el tener en su seno el surgimiento de corrientes filosóficas y pedagógicas, de los cambios en el desarrollo del proceso histórico y educativo, generado por la Ley General de la Educación y la Constitución Política, siente temor de apropiarse de los conceptos de autonomía, democracia y participación como ejes relevantes en una forma de organización escolar, más coherentes con los proyectos de cambios necesarios en las instituciones.

En este sentido, se parte de una concepción de la participación, más centrada a la representatividad que a la verdadera participación, con una toma de posición clara y definida, limitada por la ausencia de una comunidad educativa vivencial; donde al decir de una madre de familia de estas instituciones “el día que nosotros participemos en forma viva de esta gran democracia no va a haber esa presión, donde nos ven a los padres de familia empequeñecidos y terminará la época donde el rector es un dictador”.

Una comunidad con criterios de responsabilidad, como también lo fundamentaba otro padre cuando expresaba: “debemos ser responsables y brindar un apoyo irrestricto a la institución”.

En esta forma la participación se da más como una expectativa y compromiso individual de acuerdo al rol establecido, limitándose la apropiación de la cultura del entorno y originándose el aislamiento de la institución de los intereses de la sociedad, y la desmotivación consecuencial del alumno con relación a la pertinencia de sus saberes.

Estos elementos en los actuales momentos, se constituyen en obstáculos para implementar los cambios estructurales que conlleven a una nueva forma de poder y a una participación que facilite, que los procesos académico-pedagógicos y organizativos, giren en torno al mejoramiento de la Calidad Educativa como Estrategia del Gobierno Escolar propuesto en la investigación.

En este mismo orden de análisis planteado, y considerando el parcial divorcio entre la institución y su contexto, así como la ausencia de comunidad vivencial que discuta sus criterios y opiniones, se enfoca el análisis de la resistencia al cambio, partiendo de unas relaciones históricas basadas en el autoritarismo, el cual se ejerce en todos los campos de la sociedad, considerando como eje inicial las políticas impuestas por un Estado jerárquico que impone verticalmente las discusiones.

Un sistema educativo que no prepara al individuo en la cultura de la participación y toma de decisiones democráticas, genera desde luego a nivel del inconciente colectivo, la apropiación de prácticas educativas antidemocráticas y con unas concepciones de poder sustentadas en el dominio del saber, entendido éste como la acumulación de información.

Es así, como alimentado por esa cultura de la jerarquización y la interiorización de recibir lo que otros nos ofrecen en forma pasiva, se desarrolla toda una serie de presupuestos de defensa ante lo adquirido con el tiempo y la práctica diaria.

Esto genera desde luego, una serie de actitudes negativas y de resistencia que se evidencian en forma clara con el nuevo enfoque de Gobierno Escolar, como organismo democrático mediante el cual, los miembros de la comunidad administran la institución escolar con criterios de equidad, autonomía y democracia. Se produce entonces como consecuencia, una ruptura con los modelos organizacionales autocráticos, referenciados anteriormente.

El maestro como consecuencia de este fenómeno, toma una actitud de resistencia y de recelo frente a este nuevo enfoque de administración, debido a que lo mira como una pérdida de la autoridad, entendida tradicionalmente desde el punto de vista de la verticalidad. En este nuevo modelo las relaciones se horizontalizan paulatinamente, colocando los distintos miembros en criterios de igualdad.

A nivel de la cultura estudiantil, hay también resistencia a este cambio, ya que viene de asumir el papel que tradicionalmente se le ha asignado como ente receptor o como agente pasivo del conocimiento, de órdenes y disposiciones del superior.

Todos estos fenómenos de resistencia son interpretados como unos elementos de la cultura del contexto entendida según la definición de Shein (1985), como:

“Un conjunto de presupuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado al intentar adecuarse a los problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado suficientemente bien como para ser considerados, y por lo tanto, para enseñarlos a los nuevos miembros, como una manera adecuada para percibir, pensar y sentir en relación a los problemas”.

Siendo así, al campo cultural pertenecen todas las concepciones, percepciones, pensamientos y sentimientos de un grupo que ha venido intronizándose en su inconciente colectivo y que se manifiestan en el exterior como conductas y modos de comportamiento. En este sentido,

la resistencia tiene su fuente en esta concepción cultural.

Así mismo, los aspectos culturales individuales sobre el grupo dificultan grandemente la vida participativa; en el caso del Gobierno Escolar, la resistencia manifestada por un sector se convierte en un elemento perturbador en el proceso de viabilización de este nuevo enfoque.

“La vida participativa para ser válida debe contar con alta dosis de tendencia a la concordia; no es el enfoque ganancia-pérdida, vencedores-vencidos, vencer y humillar; lo que facilita la acción participativa”, según concepto de Robert Pascual.

Otro aspecto que llama la atención sobre la resistencia, es la tendencia de un alto y significativo sector de docentes y directivos al considerarse portadores de la verdad y coartar todo inicio de razonamiento que no coincida con sus opiniones. Esta tendencia a la tozudez, impide abrirse al otro y concederle en el fondo el derecho a opinar.

Otro elemento importante de la resistencia con relación a la participación, es la asunción de responsabilidades que conlleva necesariamente a la participación; falta la vivencia de lo nuestro y sobra en demasía el sentimiento de lo vuestro, como lo afirma Pascual. Cuando no queremos asumir responsabilidad sobre nuestro rol como educador, padre o alumno, pensando más en que esto, en el caso del padre, le corresponde a la escuela; y ésta a su vez toma postura frente a los problemas dándole explicación como fruto de las relaciones familiares.

Así en esta cadena de la no apropiación de la responsabilidad, los alumnos consideran que no es su responsabilidad sino de la institución. Si no se rompe con esta dicotomía mío-tuyo, nuestro-vuestro, no habrá vida participativa; se necesita la cultura de lo nuestro y del compartir, reafirmandonos en los conceptos anteriormente enunciados.

- La Realidad Académico-Pedagógica de cada una de las instituciones estudiadas en relación con los fines y objetivos de nuestro Sistema Educativo.

Al hacer un análisis sobre la realidad de las instituciones objeto de la investigación, se encuentran los estrechos vínculos que se establecen entre la estructura burocrática de tipo ideal de Weber y las escuelas de hoy.

La observación de este hecho revela la división funcional existente, en la que el director, los profesores y el resto del personal, tienen tareas fijas y especializadas que están ordenadas por reglamentos, leyes y normas administrativas.

La estructura de la escuela es estrictamente jerárquica y existen niveles de autoridad graduados, que van desde el más alto hacia los inferiores, de forma que cada posición es controlada por otra superior en la jerarquía organizativa, pero a pesar de la identificación de las instituciones a los modelos burocráticos, el análisis sobre ellas demuestra a la vez, aspectos de tipos conflictivos basados en las características de las escuelas, de “la erupción de la incertidumbre” tal como lo plantea Pusey.

Esto, debido a que la educación y dentro de ella, la organización educativa no es una actividad mecánica, no puede fundamentarse en criterios estrictos e impersonales, sin contemplar factores de personalidad o valores; sin embargo, se anota, cómo la racionalidad burocrática sigue estando presente en toda la práctica y el pensamiento contemporáneo de la educación. La mayoría de los administradores educativos continúan creyendo que la autoridad jerarquizada es indispensable; la mayoría siguen comprometidos con la división funcional del trabajo y con los niveles de autoridad graduado.

Dentro de la escuela las relaciones pedagógicas siguen siendo determinadas por estos roles y se considera que la toma de decisiones se refiere a problemas técnicos y solucionables con estrategias de tipo experimental.

En este sentido, este tipo de concepciones arraigadas en las instituciones se constituyen en una barrera frente a la reestructuración de una escuela democrática con una forma organizativa-participativa, tal como se plantea en el Gobierno Escolar participativo; una escuela democrática en la que las estructuras de la toma de decisiones permitan y animen una participación de todos sus miembros.

Taylor en 1982 argumentó, que para que una comunidad pueda ser democrática, debe poseer tres características: la primera dice, que la persona que dirige la comunidad comparta y sea capaz de negociar las creencias y los valores por los que conviven. La segunda expresa, que las relaciones entre sus miembros no sean manipulativas, y por último que las relaciones sean recíprocas caracterizadas por el cuidado y la ayuda mutua.

En este orden del análisis, las relaciones pedagógicas que se establecen en esta concepción burocrática, se basan en unas relaciones verticales; y el conocimiento se entiende como la acumulación de conceptos y teorías, en las que el maestro expone su lección y señala las tareas a efectuar para dominar los contenidos.

El alumno sólo tiene que escuchar, seguir las explicaciones magistrales y aceptar los juicios a los que estará sometido su trabajo. En este sentido, se justifica el postulado de transmisibilidad del saber, del que sabe al que ignora, debatido actualmente; ya que de acuerdo a la nueva concepción de educación cada uno debe construir por sí mismo su propio saber.

En definitiva, el curso magistral entraña una pérdida de tiempo por falta de eficacia, la reproducción de contenidos no favorece al desarrollo de comportamientos de imaginación, de inventiva, de exploración, de tomar iniciativas y arriesgarse, de crítica y de retorno reflexivo a sus propias conductas.

Podemos decir así que la forma autocrática de la relación que se establece, perpetúa la inferioridad y una desigualdad que forma seres pasivos y condicionados, a través de la utilización de los sentimientos de culpa y de temor.

El ser humano necesita de una organización y disciplina democrática para el logro de sus fines y el desarrollo de su creatividad; esto lo logra a través de una autoridad democrática, que renuncia a todo tipo de poder, a la superioridad utilizada para ayudar al alumno a superar sus dificultades, limitaciones personales y sociales.

El sistema organizativo de las instituciones educativas como factor relevante en la implementación de un nuevo enfoque de poder en la institución.

La organización escolar, vigente se ha entendido como un subsistema dentro de otro sistema de acción más amplio que es el sistema educativo; en tal sentido, tradicionalmente los miembros que la conforman, han venido aceptando los fundamentos que soportan el funcionamiento de dicha organización.

En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los distintos órganos de una institución; como también el haz de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos, con miras a alcanzar unos objetivos comunes.

“La organización escolar se ha entendido también, como la ordenación de los distintos procesos, para que todos ellos concurren adecuadamente a la educación de los alumnos” tal como lo plantea García Hoz en su texto Principios de Pedagogía Sistemática, en su capítulo XII.

De una u otra forma de conceptualizarla, nuestra organización escolar está limitada en su accionar, por el tipo de relación existente entre ella y el contexto socio-cultural, político- administrativo y legislativo que la condicionan en diferentes grados y formas.

Paradójicamente, la organización escolar vigente, ha logrado un desarrollo e independencia, apoyándose precisamente en su relación y dependencia con el sistema legislativo.

Entendiendo la legislación general como el conjunto de normas que organizan la vida humana en convivencia con los demás, la legislación educativa es el sistema de normas imperativas que definen situaciones sociales concretas en que la política educativa pretende que se desarrolle la educación.

En este sentido, la Ley General de la educación como producto legislativo ha creado una nueva forma de organización escolar, lo que posibilita su desarrollo y autonomía, ya que considera éste nuevo enfoque organizativo, como el conjunto de personas que conforman una comunidad autónoma empeñadas en cumplir una tarea común acorde con los fines del sistema educativo.

Así como toda organización se apoya en una teoría organizativa, la organización escolar se fundamenta en una teoría, que igual que su concepto ha recorrido un largo, pero importante tramo de la historia, inscribiéndose en distintos modelos acordes con las necesidades sociales vigentes.

.Analizando los modelos organizativos en las distintas instituciones objeto de la investigación, se observa que se encuentra en una contradicción entre el modelo burocrático y el modelo de gobierno estratégico más acorde con la forma de gobierno colegiado y participativo, con una toma de decisiones colegiadas y en concordancia con los adelantos científicos y técnicos del desarrollo de la sociedad.

Esta contradicción entre la resistencia de un modelo burocrático o Weberiano y el de gerencia estratégica se caracteriza en las instituciones educativas, en primer lugar:

Por unos principios de jerarquía orgánica y de niveles de autoridad que aseguren una completa subordinación entre los miembros de una organización: contrario al concepto basado en la autonomía y participación que posibiliten el desarrollo del hombre.

Un cuadro de competencias y de diferenciación de roles o ámbitos de funciones regladas, objetivas e impersonales, fijadas previamente por cada uno de los niveles de autoridad como garantía de homogeneidad; distinto a unos niveles de sana competencia y de respeto a las diferencias.

Un aparato de organización clasificado según líneas generales de actuación estables e imparciales, que reduzcan los factores individuales como fuentes de perturbación; y la diferencia entre la organización definida con una planeación situacional y empeñada en el cultivo de la creatividad individual.

Proceso de evaluación, seguimiento y control de la Propuesta Alternativa de un Gobierno Escolar, como Estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa.

Este proceso surge como una necesidad de interpretar el deseo de las comunidades estudiadas al plantear mecanismos que permitan llevar a cabo los ajustes necesarios en la presentación de la Propuesta de un Gobierno Escolar que promueva y lidere el proceso de mejoramiento de la calidad educativa, ya que como se desprende del análisis hecho en la sustentación y discusión con las comunidades educativas objeto de la investigación, existe un cierto temor a que éstos programas no se lleven a cabo por una falta de control y seguimiento en su operacionalidad.

El propósito de la propuesta estratégica de mejoramiento, es traducir los ideales de la comunidad en cuanto a los procesos de gestión y toma de decisiones coherentes con los principios que animan esta nueva forma de organización planteada a través de la Ley General de la Educación, y cuyo fin filosófico es una nueva concepción de la calidad educativa, al servicio de todos los sectores de la población.

Este hecho, requiere de un seguimiento y evaluación constante que dé cuenta de sus aciertos y dificultades; de tal manera, que puedan hacerse los ajustes pertinentes que respondan a las expectativas y se conviertan en dinámica del desarrollo de la institución.

Se hace necesario, por tanto, que cada uno de los órganos y miembros que conforman el Gobierno Escolar estén atentos a proveer las distintas capacitaciones e informaciones pertinentes que mantengan un flujo de comunicación en doble vía, así, como la valoración de los diversos hechos y situaciones que se vayan presentando, tomando decisiones adecuadas y oportunas que superen las dificultades que de hecho se presenten en todo proceso.

Más, cuando éste es un proceso nuevo en cuanto a su esencia, y existe una carencia de su reglamentación y sensibilización que posibilite un cambio de actitud relativamente rápido y eficaz, no acorde con la prontitud y rapidez en la implementación de la norma. Es así como el proceso de control y seguimiento, hace parte consustancial de toda la propuesta de mejoramiento.

Para establecer su efectividad en cada una de las instancias del Gobierno Escolar, se deben ir realizando los correctivos necesarios, dada la naturaleza del objeto de la propuesta, cual es el mejoramiento cualitativo.

El seguimiento y control involucra en su ejecución, a los Gobiernos Escolares en primera instancia, a los docentes, alumnos, padres de familia, directivos y grupos de apoyo que conforman las comunidades educativas, quienes responderán por su cumplimiento y gestión.

Cada una de las instancias implicadas, iniciará la gestión de la propuesta a través del desarrollo de estrategias de acción con unos claros objetivos específicos y unos indicadores de logro en un tiempo determinado, de acuerdo a las necesidades y posibilidades de cada institución para evitar la frustración, desconfianza y desmotivación producida en la comunidad, por el incumplimiento de las políticas de mejoramiento que se han planteado en relación a la educación, a fin de dar respuestas innovadoras y creativas a la comunidad.

Este seguimiento y control en su aplicación tiene niveles de exigencia en cuanto a los organismos del Estado, como la Secretaría de Educación, en cuanto se refiere a proveer los recursos necesarios; y a los Consejos Directivos en la apropiación de los distintos proyectos presentados que la hagan viable, a fin de solicitar a las entidades cofinanciadoras como FINDETER, FIS, Planeación Nacional, los recursos válidos para su efectividad.

Para el logro de esta estrategia se hace necesario que la información se efectúe en forma rápida y oportuna; de igual manera, un manejo claro de los criterios de control y evaluación; así mismo, la conformación y reglamentación de las funciones de Veeduría y Control.

6. PROPUESTA ALTERNATIVA DE UN GOBIERNO ESCOLAR, COMO
ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE LA
CALIDAD EDUCATIVA
(Recomendaciones de la Investigación)

6.1. FUNDAMENTACION GENERAL

Las instituciones educativas son organizaciones que no se hacen para servirse a sí mismas, sino para responder al entorno y a la comunidad. Como tal, el entorno debe ser de conocimiento permanente por parte de todos sus miembros, pero muy especialmente de los órganos que participan en la administración colegiada.

El entorno está cambiando constantemente y por tanto, las instituciones también tienen que adecuarse a ellas, revisando su misión y sus estrategias.

Otras características fundamentales en la gerencia moderna y en la administración colegiada es la participación, puesto que en la medida en que los miembros de la entidad participan de sus decisiones, así mismo, se comprometen con ellas.

Las participaciones no se dan espontáneamente, sino que es necesario hacerlas posibles, construyendo la cultura de la participación, y para ello requiere diseñar estrategias y generar actitudes y acciones en los miembros de la organización, para lograr la disposición permanente al cambio.

De esta concepción, se desprende la “Propuesta Alternativa de un Gobierno Escolar, como estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa”, diseñada con base en elementos de la Planificación Estratégica y Operacional, por lo tanto se considera como la estrategia macro. Su operacionalización se indica en la programación de cuatro microestrategias dirigidas a satisfacer las necesidades prioritarias de las instituciones educativas, en cada una de las áreas detectadas.

La Planificación como proceso conlleva una secuencia y relación de etapas, que según Padilla (1983), pretende optimizar la toma de decisiones.³⁶

El proceso como tal, se enfoca en el desarrollo de una visión ambiente interno-externo, capacidad organizacional y educación para el cambio, además de proyectar tendencias hacia la toma de decisiones consensuales; de ahí, que esta propuesta es estratégica, porque pretende articular los episodios escolares internos, con los elementos del contexto externo que contribuyan al desarrollo y equilibrio institucional.

³⁶PADILLA, Salvador M. “Institucionalización de la Planificación Municipal” Plerus, Vol. 1, N° 2. 1967

La planificación estratégica la define y describe Drucker (1990), como el proceso continuo de hacer que las decisiones del presente, se hagan sistemáticamente y con el mayor conocimiento del futuro, organizando los esfuerzos que se necesitan para llevar a cabo tales decisiones y midiendo los resultados de éstas decisiones frente a las expectativas, a través de una retroalimentación (FeedBack), sistemáticamente organizada.

El objetivo de la planificación estratégica es el determinar un curso específico de acción único y apropiado para la organización. La planificación estratégica de acuerdo con Cunningham (1982) es el proceso para la renovación y transformación organizacional. Este proceso provee de forma significativa la combinación de cambiar en servicios, actividades, además de cambios en las condiciones ambientales.

Afirma Navas (1979), que si la planificación es estratégica, comienza por el examen del medio ambiente pertinente a la institución; a diferencia de la planificación programática que comienza por el análisis y establecimiento de los objetivos.

Esta Propuesta estratégica y operacional, parte de un análisis de necesidades, sustentado teóricamente por:

1. Fundamentos legales. Sus bases están determinadas por las normas constitucionales de 1991, la Ley General de Educación de 1994, el Salto Educativo del actual gobierno, el Plan Decenal 1996-2005 y los Proyectos Educativos: Departamental (PED), Municipal (PEM) e Institucional (PEI). Todos, documentos que referencian en primer orden, la necesidad de mejoramiento de la calidad educativa y de una administración colegiada de las instituciones escolares.
2. Fundamentos Filosóficos. Bajo la concepción de “Hombre”, como un ser inacabado en construcción, en proceso de formación y transformación permanente; un hombre participativo, constructor de su propio conocimiento. En esta propuesta, el papel de cada uno de los miembros de la comunidad es activo, con capacidad de solucionar los problemas que los afecta como protagonistas y responsables de su destino, creativos, y con conciencia comprometida para la autorreflexión y conciencia crítica, en búsqueda de bienestar y mejoramiento.
3. Fundamentos Epistemológicos. A partir de una reflexión-crítica sobre el “saber popular”, sobre el “conocimiento científico”, mediado por su validación en la realidad, se considera el conocimiento como algo relativo y construido a través de la interacción sujeto-realidad, para satisfacer sus necesidades de aprendizaje y sociales.
4. Fundamentos Sociológicos. Manejado el concepto de sociedad y de comunidad en sentido transformador y estableciendo una relación entre sociedad y educación, que conduzca a la formación holística de sujetos, que comprendan y enfrenten críticamente la transformación

de esa realidad.

5. Fundamentos Psicológicos. Con una visión humanizante de los sujetos y actores educativos, capaces de desarrollarse a través de un aprendizaje permanente de todos los saberes que circulan en los entornos mediatos e inmediatos, en los medios y contextos en que se desenvuelve la Comunidad Escolar, familiar y Social, para el desarrollo de capacidades como la autoestima, el autoaprendizaje, la autoreflexión, la autoevaluación, la autocrítica, que permitan un reconocimiento de sí mismo y de los demás.
6. Fundamentos Pedagógicos. Como resultante de los anteriores concepciones, se pretende establecer unas relaciones pedagógicas de tipo horizontal, en donde se le dá importancia a las necesidades e intereses de las personas, se tienen en cuenta las diferencias individuales y culturales, reflejados en un currículo pertinente participativo y en un bienestar colectivo.

6.2. PROCESO DE CONSTRUCCION DE LA PROPUESTA

Se intenta sistematizar el proceso de construcción de la “Propuesta Alternativa de un Gobierno Escolar, como Estrategia del Mejoramiento de la Calidad Educativa”, como resultado y recomendación de la investigación, realizada en cuatro instituciones educativas del nivel de Educación Básica Secundaria y Media, del municipio de Soledad, para ser desarrollada pertinentemente por cada una de ella, posterior a la investigación con criterio flexible.

Para ello, se hace necesario señalar los avances logrados en cada una de las etapas de la investigación y coherentes con los objetivos, las preguntas, el marco teórico y el tipo de diseño metodológico etnográfico de la investigación.

Por el diseño participativo y pertinente de la propuesta, se elaboró con base en las necesidades prioritarias de las Comunidades Educativas, representadas en sus Gobiernos Escolares y Órganos de Apoyo, reflejadas en el diagnóstico institucional. Está fundamentada en las alternativas de solución, planteadas por los diferentes estamentos escolares; plasmada en estrategias de acción, y sometidas a la reflexión-crítica de la Comunidad Educativa, para un análisis de su viabilidad y eficacia. Finalmente presentada en una propuesta estratégica macro, que contempla cuatro microestrategias planeadas y organizadas en planes operativos y de acción.

Durante la primera etapa de la investigación o “fase de orientación”, se hizo una convocatoria al I Encuentro de Gobiernos Escolares de las instituciones educativas oficiales de Educación Básica Secundaria y Media, del municipio de Soledad el pasado junio de 1995.

Se aprovechó el evento para dar unas orientaciones generales sobre el Gobierno Escolar, presentar la propuesta inicial de investigación y brindar un espacio a la Comunidad Educativa, en donde libre y espontáneamente se escucharon y recogieron propuestas, expectativas y problemas presentes, en el funcionamiento de los Gobiernos Escolares.

Este primer acercamiento, permitió una aproximación a la realidad de las instituciones vinculadas y un intento de construir la participación de la Comunidad Educativa, en su vida futura. Así mismo, se hizo una revisión documental, en la búsqueda de evidencias sobre el funcionamiento del Gobierno Escolar.

Durante la segunda fase de “exploración focalizada”, se logró la información en profundidad de los aspectos más relevantes en la investigación, con base en la aplicación de los distintas técnicas e instrumentos de recolección a un promedio aproximado de 120 miembros de la Comunidad Educativa, representados en alumnos, padres de familia, docentes, directivos docentes y agentes educativos, con excepción de los representantes de exalumnos y sector productivo, quienes no hicieron presencia en ninguno de los eventos realizados.

De esta información resultó el diagnóstico situacional, el cual reflejó unas necesidades prioritarias, en aspectos comunitarios, académico-pedagógicos, administrativo- organizacionales y de seguimiento y control de los procesos escolares.

En la tercera etapa de “control”, el equipo investigador elaboró un informe preliminar con la descripción, análisis e interpretación del diagnóstico situacional de las cuatro instituciones educativas y de las alternativas viables planteadas participativamente por sus Gobiernos Escolares y Órganos de Apoyo, después de una priorización de necesidades y alternativas de solución a las problemáticas encontradas, en relación con el papel estratégico del Gobierno Escolar en el mejoramiento cualitativo de la educación.

Las necesidades prioritarias, se convierten en cuatro ejes problemáticos relacionados con los procesos comunitarios, académico-pedagógicos, administrativo-organizacionales y de evaluación, control y seguimiento; reflejados en la propuesta final de la investigación, en cuatro programas estratégicos, como las alternativas de solución a dichas necesidades.

Posteriormente, se convocó a una etapa de reflexión-crítica; se sometió a consideración de la Comunidad Educativa una propuesta en borrador, para ser analizada, confrontada, criticada y ajustada a la realidad institucional. La propuesta sufrió modificaciones mínimas.

El proceso desarrollado posibilitó el auto-reconocimiento de la realidad educativa, la concientización sobre la problemática, por parte de los

diferentes estamentos del Gobierno Escolar y Órganos de Apoyo presentes y el compromiso de emprender flexiblemente acciones tendientes al mejoramiento de la calidad educativa, plasmadas en la propuesta.

Finalmente, el equipo investigador entregó a la Comunidad Educativa, el diseño de una “Propuesta Alternativa de un Gobierno Escolar, como Estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa”. Después de una presentación sustentada por las investigadoras, ante los gobiernos escolares, se analizó, se discutió y por consenso se avaló y aprobó para ser acogida, por las comunidades educativas involucradas en la investigación, con el compromiso de brindarle todo el apoyo necesario y suficiente, como garantía de su operatividad.

6.3. DESCRIPCION Y JUSTIFICACION

El diagnóstico institucional sobre Gobierno Escolar y su relación en la Calidad Educativa, presenta un alto grado de debilidad en el papel que debe ejercer, como órgano dinamizador y democratizador de los procesos de desarrollo educativo institucional, establecido legalmente a través de la Constitución de 1991 y de la Ley General de Educación fundamentado en los conceptos de comunidad, organización, autonomía, participación, democracia, poder y calidad; sustentos teóricos de la investigación realizada.

Esta propuesta permitirá a los Gobiernos Escolares, retomar la esencia de su misión, en la medida en que promuevan y desarrollen estrategias de mejoramiento de la calidad educativa, basadas en la reorganización administrativa de las instituciones escolares, acordes con el contexto y las concepciones teóricas más avanzadas, con el concurso de la comunidad educativa, ajustándose a sus necesidades prioritarias y a la cultura escolar, regional y nacional, para un desarrollo personal y social del ser humano y un desarrollo científico y tecnológico de la sociedad colombiana.

El papel estratégico del Gobierno Escolar radica, en que pretende implementar medios, acciones y competencias, que proyecten la institución a corto, mediano y largo plazo, articulando los episodios y cambios de la cultura institucional, con los cambios, situaciones y restricciones ambientales, para tratar de alcanzar sus objetivos, su visión y buscar el equilibrio con su contexto o entorno.

Se pretende que los aportes teóricos de las diferentes etapas de la investigación, contribuyan en gran medida al enriquecimiento teórico-práctico de los planes de desarrollo educativo a nivel institucional, local, regional, nacional e internacional y de las Comunidades Educativas y Científicas.

6.4. ESTRATEGIAS PROGRAMATICAS

Para hacer realidad los propósitos y objetivos del “Mejoramiento de la Calidad Educativa, como estrategia del Gobierno Escolar”, se han diseñado participativamente cuatro programas estratégicos para atender las necesidades educativas institucionales, y en concordancia con los Fines y Políticas del Sistema Educativo Colombiano.

Los programas son:

1. Programa de sensibilización y concientización, sobre los procesos democráticos y de autonomía escolar.
2. Programa de Mejoramiento del desarrollo académico- pedagógico institucional.
3. Programa de Mejoramiento del proceso organizacional-administrativo.
4. Programa de evaluación, seguimiento y control de la Propuesta Estratégica.

Cada uno de los programas se desarrollará, a través de un plan operacional, así:

6.4.1. Programa N° 1 “PROGRAMA DE SENSIBILIZACION Y
CONCIENTIZACION DE LA COMUNIDAD
EDUCATIVA, SOBRE LOS PROCESOS
DEMOCRATICOS Y DE AUTONOMIA ESCOLAR. ”

a) Descripción. La dinámica de los procesos democráticos y de autonomía escolar, se da sobre la base, de una Comunidad Educativa vivencial, con una actitud comprometida en el respeto y la aceptación de la persona en sí misma y en la de los demás, como ser personal y como ser social.

En tal sentido, si la Comunidad Educativa logra un significativo grado de sensibilización y concientización, reflejado en una actitud participativa, crítica, responsable y deliberante, en beneficio de la colectividad, se convierte en sujeto protagónico de la educación y del desarrollo del entorno.

b) Objetivos Generales. El desarrollo del programa de Sensibilización y Concientización de la Comunidad Educativa, sobre los procesos democráticos y de autonomía escolar, permitirá al Gobierno Escolar

1. Fortalecer entre sus miembros la capacidad de participación, de tolerancia, de convivencia social, de respeto hacia la diferencia, de crítica y libertad responsable ante la toma de decisiones institucionales.

2. Ofrecer a los integrantes de la Comunidad Educativa un ambiente de diálogo permanente, de comunicación en doble vía, de relaciones interpersonales, de educación humanizante.

Programa N° 1: "PROGRAMA DE SENSIBILIZACION Y CONCIENTIZACION DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA SOBRE LOS PROCESOS DEMOCRATICOS Y DE AUTONOMIA ESCOLAR"

C. Plan de Acción

Objetivos Específicos	Actividades	Estrategias de Acción (Métodos y Recursos)	Responsables	Tiempo	Indicadores de Logro
La comunidad educativa podrá: - Interactuar dentro de un ambiente de armonía y convivencia social, estableciendo una comunicación en doble vía, respetando la actitud de cada uno de los elementos en los diversos organismos de decisión.	-Organización, realización y evaluación de foros, conferencias, talleres y charlas sobre las necesidades de participación de la Comunidad Educativa en el proceso de Toma de Decisiones institucionales.	Participación de los miembros de la Comunidad Educativa, en la coordinación, realización y evaluación de las actividades. -Aprovechamientos del recurso calificado interno y externo, para orientar y dirigir las actividades. -Utilización de videos, transparencias, documentos, etc.	Gobierno Escolar y Organos de Apoyo.	Ajustado a cada institución educativa, a partir del II semestre de 1996.	-Participación de la Comunidad Educativa. -Análisis de programas de trabajo -Seguimiento y control de los eventos realizados.
-Participar con interés, responsabilidad, espíritu crítico y autónomo, en las diferentes instancias que viabilizan la Toma de Decisiones.	-Divulgación, evaluación y ajustes al Manual de Convivencia.	-Distribución del Manual de Convivencia a toda la Comunidad Educativa. -Organización y Ejecución de reuniones por estamentos de la Comunidad Educativa.	Rector, Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Estudiantes, Consejos de Padres, Personeros y Asociación de padres.	Ajustado al PEI.	-Participación de la Comunidad Educativa. -Manual de Convivencia divulgado y ajustado. -Revisión de los libros de Actas de reuniones.

6.4.2. Programa N° 2 “PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL
PROCESO ACADEMICO-
PEDAGOGICO INSTITUCIONAL.”

a) Descripción. Es importante centrar la reflexión y el proceso de contracción académico-pedagógico, como elementos fundamentales en el currículo institucional, considerando al alumno como el centro de la actividad pedagógica. Se hace necesario, adaptar estos procesos al contexto y a las necesidades del alumno, del medio y de la institución educativa.

La funcionalidad de este proceso depende de la responsabilidad de los actores educativos comprometidos, quienes deben estar dispuestos a participar dinámicamente, para ser merecedores vivenciales de la valoración de sus capacidades intelectuales, personales y sociales; propósito fundamental de la institución.

b) Objetivos Generales. El desarrollo del programa de mejoramiento del proceso académico-pedagógico institucional, se propone:

1. Diseñar y ejecutar currículos pertinentes que se ajusten a la realidad del municipio de Soledad y a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y posibilidades concretas de cada institución.

2. Establecer las relaciones pedagógicas de tipo horizontal: Maestro-alumno; alumno-alumno; docente-directivo-maestro; escuela-familia-comunidad; criterio del reconocimiento de las diferencias.
3. Promover el desarrollo de habilidades para la apropiación, transformación y generación de conocimientos, para que la investigación científica y el desarrollo tecnológico, se conviertan en las bases de un desarrollo equitativo y sostenible.
4. Modernizar la institución escolar, experimentando modelos pedagógicos avanzados.
5. Racionalizar el uso y mantenimiento de los recursos didácticos existentes, aprovechando la capacidad creadora de docentes, alumnos y padres de familia, en la elaboración y consecución de otros.
6. Proyectar la adaptación de espacios y tiempos flexibles que posibiliten múltiples usos, de acuerdo a las necesidades cambiantes de la vida escolar.
7. Implementar la Evaluación Cualitativa que sea integral, sistemática y altamente participativa.
8. Promocionar y estimular los procesos de investigación, creatividad e innovaciones pedagógicas, como soportes fundamentales de la calidad educativa.

Programa N° 2: "PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ACADEMICO-PEDAGOGICO."

**C. Plan de Acción
II Parte**

Objetivos Específicos	Actividades	Estrategias de Acción (Métodos y Recursos)	Responsables	Tiempo	Indicadores de Logro
-Impulsar una metodología, basada en el estudio, el auto aprendizaje, el descubrimiento y aprendizaje grupal cooperativo.	Rediseño y desarrollo de la metodología ajustada a las nuevas tendencias de aprendizaje	Reuniones de interacción entre Docente-Alumnos-Padres de Familia y Directivos, para llegar a un consenso sobre metodología a adoptar	Docentes Consejo Académico	Según acuerdos institucionales, a partir del II Semestre de 1996.	Metodología adoptada, Seguimiento y Control.
-Utilizar racionalmente los recursos didácticos y ayudas disponibles y estimular la capacidad creativa en la elaboración y consecución de otros.	Asesoría y entrenamiento sobre uso y mantenimiento de los recursos y ayuda audiovisual existentes. Creación de incentivos a la creatividad.	Recomendaciones institucionales a toda la Comunidad Educativa, sobre la utilización de los recursos educativos. Establecer estímulos a quienes aporten recursos.	Docente Consejo Académico y Organos de Apoyo.	Permanente, a partir del II Semestre de 1996.	Uso efectivo de los recursos institucionales. Recursos y ayudas obtenidas.
Aprovechar los espacios y tiempos escolares en forma flexible y económica.	Hacer un estudio de posibles adaptaciones a los horarios, posición del mobiliario, múltiples usos de las aulas de clases y especiales.	Estudio de factibilidad de las posibles adecuaciones locativas y del horario.	Gobierno Escolar.	A partir del II semestre de 1996.	Informe del estudio de factibilidad.

Programa N° 2: "PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ACADEMICO-PEDAGOGICO."

**C. Plan de Acción
III Parte**

Objetivos Específicos	Actividades	Estrategias de Acción (Métodos y Recursos)	Responsables	Tiempo	Indicadores de Logro
-Establecer y ejecutar los criterios de aplicación de la evaluación cualitativa a nivel institucional.	-Capacitación de la Comunidad Educativa -Intercambios de experiencias y criterios, para la unificación del consenso.	-Desarrollo de diferentes eventos de capacitación y discusión sobre formas, criterios, avances y dificultades del proceso de aplicación.	Consejo Académico, Consejo directivo, Rector, Docentes.	Según necesidades institucionales, a partir del II semestre de 1996	Propuesta de Evaluación Cualitativa. Indicadores de logro. Informes de Valoración.
-Impulsar el cultivo de la investigación, la creatividad y las innovaciones educativas.	-Establecer en el calendario académico la Semana de Ciencia y la Creatividad. Reglamentar políticas de estímulos varios, a la capacidad creativa, innovadora e investigativa.	-Acordar con los Departamentos Académicos un cronograma de actividades para realizar los eventos científicos y tecnológicos. -Discusión de acuerdos con la comunidad sobre los criterios y tipos de incentivos a la producción creativa e innovadora.	Gobierno Escolar. Organos de Apoyo.	Ajustado a las necesidades institucionales, a partir del II Semestre de 1996.	-Cronograma de Actividades. -Reglamentación de Estímulos.

6.4.3. Programa N° 3 “PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL
PROCESO
ORGANIZACIONAL-
ADMINISTRATIVO.”

a) Descripción. El programa de mejoramiento del proceso organizacional-administrativo, permite el fortalecimiento de la institución educativa y pretende: superar la actual atomización y dispersión que caracteriza la organización escolar; descentralizar competencias y funciones en las instituciones educativas; así mismo, busca la modernización, democratización e integración con la sociedad.

Para cumplir estos propósitos se plantean objetivos y acciones que fortalezcan la autonomía, el ejercicio del poder y la capacidad de gestión del Gobierno Escolar a nivel institucional.

b) Objetivos Generales.

1. Descentralizar la administración de las instituciones educativas, a través de los Gobiernos Escolares, quienes serán los responsables de la asesoría, apoyo y asistencia técnica de los proyectos educativos institucionales.
2. Reglamentar institucionalmente el poder de los Gobiernos Escolares, en la toma de decisiones participativas.

Programa N° 3: "PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ORGANIZACIONAL-ADMINISTRATIVO."

C. Plan de Acción

Objetivos Específicos	Actividades	Estrategias de Acción (Métodos y Recursos)	Responsables	Tiempo	Indicadores de Logro
-Liderar los procesos de formulación, deliberación, adopción y ajustes al Proyecto Educativo Institucional, bajo la responsabilidad del Gobierno Escolar.	-Establecimiento de comisión de trabajo interdisciplinario. -Reuniones especiales de departamentos académicos y estamentos del Gobierno Escolar.	Formulación, discusión y acuerdos sobre ejecución y modificaciones del P.E.I. en la comisión interdisciplinaria y en el seno de los estamentos del Gobierno Escolar	Gobierno Escolar y Organos de apoyo.	A partir del II semestre de 1996.	Avances sistematizados del P.E.I. Análisis de Actas de Acuerdos.
-Delimitar las funciones y acciones del Gobierno Escolar, en un reglamento interno, en concordancia con el Manual de Convivencia.	Elaboración del Reglamento Interno de cada estamento del Gobierno Escolar. Análisis y aprobación de los Reglamentos, a cargo del Consejo Directivo.	Reuniones y talleres de cada Estamento para acordar funciones específicas. Discusión y aprobación de los Reglamentos del Gobierno Escolar, por parte del Consejo Directivo.	Gobierno Escolar y Organos de Apoyo.	Ajustado a las necesidades institucionales. A partir del II Semestre de 1996.	Reglamento Interno a probado.

6.4.4. Programa N° 4 “PROGRAMA DE EVALUACION,
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA PROPUESTA”

a. Descripción

La evaluación cualitativa, participativa y permanente durante todo el proceso de desarrollo de la propuesta, es una condición inherente, para establecer su calidad; en términos de que sea, pertinente y participativa y responda realmente a las necesidades de la Comunidad Educativa.

De hecho, está implícito el proceso de seguimiento y control, desde la perspectiva de la asesoría y orientación, valorando su impacto a nivel social, económico y científico, en cada una de las instancias del sistema, facilitando los ajustes y correctivos necesarios.

La evaluación posibilitará detectar avances y dificultades de cada programa estratégico, tomando como punto de referencia los indicadores de logros establecidos en cada uno de ellos, a través de eventos que permitan espacios de reflexión análisis-crítico y nuevas alternativas según las necesidades, para la toma de decisiones y la reorientación de los procesos comprometidos.

b. Objetivos Generales

El desarrollo del programa de evaluación, seguimiento y control de la Propuesta, se propone;

1. Juzgar y valorar la calidad de la propuesta, enfatizando en la capacidad para lograr progresivamente el cumplimiento de los objetivos y actividades propuestas.
2. Verificar la viabilidad y eficacia de las actividades programadas en los planes operativos.
3. Establecer formas y criterios de evaluación, seguimiento y control, con una visión de orientación y asesoría, para garantizar el cumplimiento de la propuesta.

Programa N° 4: "PROGRAMA DE EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA PROPUESTA."

C. Plan de Acción

Objetivos Específicos	Actividades	Estrategias de Acción (Métodos y Recursos)	Responsables	Tiempo	Indicadores de Logro
- Desarrollar un análisis- crítico del Plan de Acción de cada programa estratégico.	Establecer espacios de evaluación cualitativa sobre la calidad y eficiencia del Plan.	- Posibilitar la crítica constructiva al Plan. - Registrar el seguimiento y control de proceso.	- Gobierno Escolar y Organos de Apoyo. - Comité de Veeduría y Control.	Trimestralmente durante la duración del Plan. A partir del II Semestre de 1996	- Contribución a los procesos de transformación institucional. - Proyección social del Plan.
- Identificar logros y dificultades en los diferentes procesos democráticos y autónomos establecidos.	Programar eventos de seguimiento, control y capacitación durante el proceso.	- Valorar progresos y obstáculos. - Afianzar los aciertos. - Corregir errores - Reorientar los procesos escolares.	Organos del Gobierno Escolar y Organos de apoyo.	Trimestralmente. A partir del II Semestre de 1996.	- Aumento de la participación comunitaria. - Incremento en la capacidad de respeto y tolerancia.
- Desarrollar acciones de Veeduría y control del Plan Estratégico	Conformar comités de Veeduría y Seguimiento permanente del Plan Operativo de cada estrategia.	- Establecer criterios de evaluación cualitativa, seguimiento y control del Plan. - Reglamentar funciones de comités.	Comités de Veeduría y Control de cada estamento de la Comunidad Educativa.	Trimestralmente. A partir del II Semestre de 1996.	- Manejo adecuado de información y relaciones interpersonales. - Conformación de comités de Veeduría y control. - Gestión administrativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARCILA, Gonzalo. "La calidad de la educación y el movimiento pedagógico". Ponencia del CEID-FECODE. Congreso Pedagógico Nacional. 1987

ARRIETA, V. Ana de, y CASTILLA, B. Tercilia de y Otros. "Hacia una escuela de la comunidad". Un proceso de formación en y para la transformación. Tesis. Maestría en Educación. Énfasis Procesos Curriculares. Convenio Uninorte-Pontificia. U.Javeriana. Barranquilla: 1994.

BAEZ FONSECA, Julio. "Legislación para la educación" Reglamentación de la Ley General de Educación 115/94. Compilación. CASE. Colombia

BARTON L. and Walker S. "Sociology of education at the crossroads". Educational Review. 1978

BATISTA, Enrique; TIMANA, Queipo y Otros. "Calidad y Futuro de la Educación en la región de planificación del Occidente Colombiano". CORPES DE OCCIDENTE-UNIANATIOQLJLA. Medellín: 1993.

BUITRAGO D. María Teresa. "La escuela como ambiente para la formación en valores" Ensayo . Bogotá: 1988

BRIONES, Guillermo "Nuevos tipos de investigación y de diseños metodológicos" Módulo IIICFES-PIIE. 1988

—"Preparación y Evaluación de Proyectos Educativos" N° 2. Convenio Andrés Bello. Chile: 1995

CADAVID A. Rocío y LOPEZ R., Antonio "Sistematización de dos innovaciones educativas". Tesis. Maestría en Educación. Enfoque en Administración Educativa. Uniantioquia: 1989-1990

- CAJIAO R. Francisco. "Poder y Justicia en la escuela" Fundación FES. Colombia: 1994
- CARO, Blanca y Otros. "Autonomía y Calidad" Módulo Universidad de los Andes, Santafé de Bogotá: 1993.
- CUNNINGHAM, Willian G. "Systematic planif for educational change". California: Maufield publisliing company. 1982.
- DE LA OSSA, Carmen y Otro. "Plan de Servicios de Desarrollo Estudiantil". Programa Doctoral en Administración y Supervisión. Universidad de Puerto Rico: 1990.
- DEMO, Pedro. "Evaluación Cualitativa". CINTERPLAN. Venezuela: 1988.
- DICCIONARIO DE LA CIENCIA DE LA EDUCACION. Diagonal Santillana, Madrid: 1983
- DRUCKER, Peter F. "La sociedad Post-capitalista" Norma. Colombia: 1994.
- EDWARDS, Verónica. "El Concepto de Calidad de la Educación". Chile: 1991.
- ESTRADA, Angela María. "Escuela, democracia, vida colombiana". En, Revista Educación y Cultura. N° 35.1994.
- ESTUPIÑAN Q. Norman. "Reflexiones sobre el quehacer investigativo". Documento
- FACUNDO, A. "Investigaciones sobre calidad de la educación". En, Revista Educación y Cultura, 8,1986.
- FUNDACION FES Y FUNDACION ANTONIO RESTREPO BARCO. "Alegría de Enseñar" Revista N° 16 Tecimpre S.A. Bogotá: 1994.
- GARCIA M. Rogelio. "Organización y Gobierno de centros educativos". Quinto Centenerio. Bogotá: 1991
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación" Me Graw Hill. México 1991.

- HERRERA V. Severiano. "Currículo y calidad de la Educación". Ensayo. Universidad de Antioquia. 1994
- KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James E. "Administración en las Organizaciones" Mc.Graw Hill. México:1993.
- LOBROT, Michael. "Pedagogía Institucional: La escuela hacia el autogestión". Colección Guidance. Humanistas. Buenos Aires: 1990.
- MAGENDZO, Abraham. "Comunicación y Cultura en América Latina". Santiago de Chile: 1991. Impresos S.A.
- MEJIA, Marco Raúl. "La calidad de la educación en experiencias alternativas: un problema de sentido en la cultura" UNESCO- OREALC .1989
- MISION, CIENCIA, EDUCACION Y DESARROLLO "Colombia al filo de la oportunidad" Documento de los Sabios. Santafé de Bogotá: 1994.
- MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. "Sistema Nacional y Regional de Evaluación de la Calidad de la educación". Informe final. 1992
- NAVAS D. Gerardo. "Principios Básicos de la Planificación Educativa". Pleuras, Vol 13. N° 1-2
- ORDOÑEZ P., Carlos. "Administración y Desarrollo de Comunidades Educativas". Magisterio. Santafé de Bogotá: 1995.
- OROZCO SILVA, Luis Enrique. "Acreditación institucional y calidad de la educación en Colombia". Universidad de los Andes . 1994.
- PADILLA, Salvador. "Institucionalización de la Planificación Municipal". Pleuras. Vol. 1 N° 2.1967.
- PASCUAL, Roberto y Otros. "La Gestión Educativa ante la innovación y el cambio". Narcea. Madrid: 1988.
- PARRA SANDOVAL, Rodrigo "La calidad de la Educación" TM Editores Fundación FES .1994.
- PEÑATE MONTES Luzardo y Otros. "Administración de Instituciones Educativas". Magisterio. 1994.

REPUBLICA DE COLOMBIA. "Constitución Política de 1991". Santafé de Bogotá: 1991.

—"Ley General de Educación". Santafé de Bogotá: 1994

—MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL, INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LA DEMOCRACIA LUIS CARLOS GALAN. "44a. Reunión de la Conferencia Internacional de Educación". Servigraphic Ltda. Ginebra: 1994

ROBBINS, Stephen P. "Comportamiento organizacional". Prentice- hall Hispanoamericana. México: 1987.

ROCKWELL, Elsie. "Etnografía y teoría en la investigación educativa". México

RODRIGUEZ, Rafael. "Autonomía escolar". En, Revista Educación y Cultura. N° 35 Santafé de Bogotá: 1994.

SANCHEZ, Angel Ricardo. "Participación social y democracia". CEREC. Santafé de Bogotá: 1994

SECRETARIA DE EDUCACION DE SOLEDAD. "Plan de Desarrollo Educativo Municipal 1996-2000". Soledad: 1995.

SCHIEFLEBEIN, Ernesto. "Siete estrategias para elevar la calidad y eficiencia del sistema de educación". Chile: 1988

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. "El proceso de la investigación científica" Limusa Noriega Editores. México: 1993.

TEDESCO, Juanearlos. "Lasituación educativa de América Latina y sus perspectivas futuras". Chile: 1990

UNESCO. "Medición de la calidad de la educación, por qué, cómo y para qué?" Chile: 1992

UNINORTE-CERES . "Epistemología y Metodología de la investigación social" Lecturas básicas. Barranquilla: 1990.

YIP, George S. "Globalización" Norma. Colombia: 1993.

ZURITA, Reginaldo. "El problema de la calidad de la educación". Chile: 1988.

ANEXO 1. RESUMEN. PROPUESTA ALTERNATIVA DE UN
GOBIERNO ESCOLAR, COMO ESTRATEGIA DE
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

INTRODUCCION

La nueva concepción sobre la administración de las instituciones educativas, planteadas en el título VII, artículo 142 de la Ley General de la Educación, marcó un cambio fundamental en el quehacer de la vida institucional. Esto generó desde luego, una serie de actitudes, expectativas, conflictos y responsabilidades de cada uno de los estamentos que conforman la comunidad educativa.

El trabajo contempla la revisión panorámica de las diferentes teorías que han abocado lo referente al fenómeno educativo; tomando de ellas lo que ha sido pertinente al presente trabajo.

Frente a esta nueva situación surge como un aporte, la realización de una investigación que permita a esta nueva estructura administrativa, plantearse diversas alternativas de mejoramiento de la calidad educativa, con base en los principios rectores de la democracia; así mismo, se traduce como consecuencia la clarificación de la norma en cuanto a la delimitación de los alcances del poder, generado para cada uno de los estamentos que conforman el Gobierno Escolar, a fin de lograr una efectiva y real convivencia de la comunidad.

Para el logro de estos aspectos nos planteamos en la investigación, unos objetivos generales y específicos que nos sirvieron de guía en este proceso.

OBJETIVO GENERAL

Mejorar la calidad de la educación y de vida, entendida como el desarrollo de las potencialidades humanas y de la comunidad educativa, mediante el diseño de una Propuesta .Alternativa de un Gobierno Escolar, como Estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa.

Estos objetivos fueron planteados partiendo de la concepción epistemológica de considerar el conocimiento obtenido como el resultado de la relación o interacción dialéctica entre nuestros conocimientos previos y el objeto de investigación sometido a estudio; de ahí la importancia que para nosotras como investigadoras, constituye la recolección de la información mediante entrevistas, observaciones directas y participantes y diálogos coloquiales, siempre ubicados en el contexto e interpretados a través de la técnica hermenéutica.

MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION

Realizado todos los estudios previos, relacionados directamente con la investigación, y hecha toda la revisión bibliográfica necesaria, apoyamos el estudio en cuanto a los conceptos teóricos de comunidad, organización, participación, democracia, autonomía, poder, calidad y gobierno escolar; ya que se consideró importante esta información en la comprensión, análisis, reflexión e interpretación de los datos y conceptos teóricos, obtenidos a lo largo del trabajo investigativo. Estos referentes teóricos fueron estudiados bajo el enfoque de varios autores a fin de darle mayor amplitud y riqueza exploratoria a la investigación.

Partimos de la conceptualización de la escuela como organización educativa cuya misión es la producción de conocimientos y aprendizajes que contribuyan al desarrollo personal y social del hombre, considerando este hecho como un concepto de calidad educativa bajo el paradigma cualitativo. En este sentido, el aporte que cada uno de sus miembros haga, fundamentado en el principio de autonomía, le permite una participación libre y espontánea de opinar, criticar, y asumir posturas en la toma de decisiones de la comunidad a la cual pertenece.

Así mismo, se precisan algunos conceptos de poder que se generan en esta nueva forma organizativa, ya que en torno a este punto se dieron una serie de confusiones, motivadas tal vez por la experiencia histórica de fusionar el concepto de poder al de obediencia y sumisión.

Al caerse los paradigmas de la autoridad basado en este enfoque de poder y ante el surgimiento de una nueva forma de poder, materializado en el Gobierno Escolar, se crean numerosas expectativas e incertidumbres.

Se detectó a través de esta investigación la necesidad de que cada institución con base en una reflexión crítica, genere una reglamentación de alcance y limitación del poder de cada uno de los órganos que conforman el Gobierno Escolar, al posibilitar la evolución de la autonomía para el desarrollo armónico de la verdadera personalidad.

A lo largo de toda esta investigación, se colocó en primer lugar los conceptos de calidad, analizándolas y precisándolas desde distintos puntos de vista, no como conceptos dogmáticos sino como sustentos teóricos, que sirvieron como base para desarrollar un sano intercambio de experiencias con las comunidades comprometidas en la investigación; sistematizándose como experiencia la oportunidad de aprovechar el espacio generado a través del Proyecto Educativo Institucional, como una herramienta de fundamental importancia en la búsqueda de la calidad. Se enfocó la calidad como los atributos que poseen los contenidos que diariamente se manejan en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que permiten establecer categorías de excelencia, desde el punto de vista del crecimiento personal tal como lo plantea Guillermo Briones en su texto "Preparación y Evaluación de Proyectos Educativos".

En esta investigación se estructuraron todos estos conceptos y se observó vivencialmente su materialización en el Gobierno Escolar, enunciado legalmente y fundamentado en la práctica por cada institución, acorde con los valores, concepciones y proyecciones de cada comunidad.

METODOLOGIA

La investigación realizada es de corte etnográfico, a través de un diseño descriptivo e interpretativo cualitativo. En ella se valoró su pertinencia con el objeto estudiado, en cuanto a la integración, formas de vida, relaciones reguladas por derechos y obligaciones comunes de las instituciones estudiadas, y también su importancia en la comprensión de la conducta individual y grupal de las comunidades educativas.

Así mismo, el enfoque etnográfico nos permitió sentir cierta libertad para descubrir los distintos problemas presentados y su escogencia de acuerdo a su tamaño y complejidad, en forma razonable al tiempo y a los recursos disponibles, pero manejando como principios inflexibles la valoración de la verdad que emerge de la realidad investigada.

En cuanto a la recolección de la información, se partió del enfoque etnográfico, de buscar la información en el sitio donde ésta se encontraba. En este sentido, se realizaron entrevistas a través de diálogos coloquiales con los sujetos participantes, y la observación directa y participante en los distintos eventos del Gobierno Escolar y de la institución en general. Para el desarrollo de las entrevistas se trabajó con cuestionarios de preguntas abiertas, a fin de permitir la libertad de lenguaje del personal entrevistado y la facilidad de expresión en los diálogos coloquiales.

La observación de los eventos se realizó a través de la interacción directa con los participantes, en las distintas reuniones del Consejos Directivos, Académicos, Consejos Estudiantiles y Consejos de Padres, así como eventos sociales y culturales ocurridos en las instituciones. Así mismo, la revisión documental permitió recopilar y verificar la información referente al Gobierno Escolar.

Transcurrida esta etapa, se procedió a la categorización y clasificación de los distintos resultados obtenidos a través del diseño y rediseño de los instrumentos aplicados, entrecruzando las informaciones, aprovechando desde luego los nexos y las relaciones de las informaciones de acuerdo a su naturaleza y contenido, apoyándonos en matrices y tablas cualitativas, que nos ayudaron al sustento de la confiabilidad y validez de los elementos que constituyen el problema.

ANALISIS, INTERPRETACION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Todo esto permitió sacar como conclusiones cuatro problemas ejes, relacionados con los procesos comunitarios, académico- pedagógicos, administrativo-organizacionales y de evaluación y control, traducidos en unas recomendaciones plasmadas en una Propuesta de Gobierno Escolar, como Estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa.

El plan operacional se basa en cuatro categorías fundamentadas en programas de sensibilización y concientización sobre los procesos democráticos y de autonomía escolar; un programa de mejoramiento del desarrollo académico-pedagógico institucional; un programa de mejoramiento del proceso organizacional- administrativo y un programa de evaluación, seguimiento y control de la Propuesta a desarrollar a través de un plan de acción, posterior a la investigación.

Con base en estas conclusiones se priorizaron estas categorías obtenidas como hallazgos de la investigación, las cuales fueron discutidas, confrontadas y avaladas por las distintas comunidades.

Con relación a la estrategia de sensibilización se concluyó que la dinámica de los procesos democráticos y de 'autonomía escolar se dá sobre la base de una comunidad vivencial y con una actitud comprometida en el respeto y la aceptación de la persona en sí misma y en la de los demás, como ser personal y ser social. En tal sentido, el grado de sensibilización de la comunidad lo convierte en sujeto protagónico de la educación y del desarrollo del entorno.

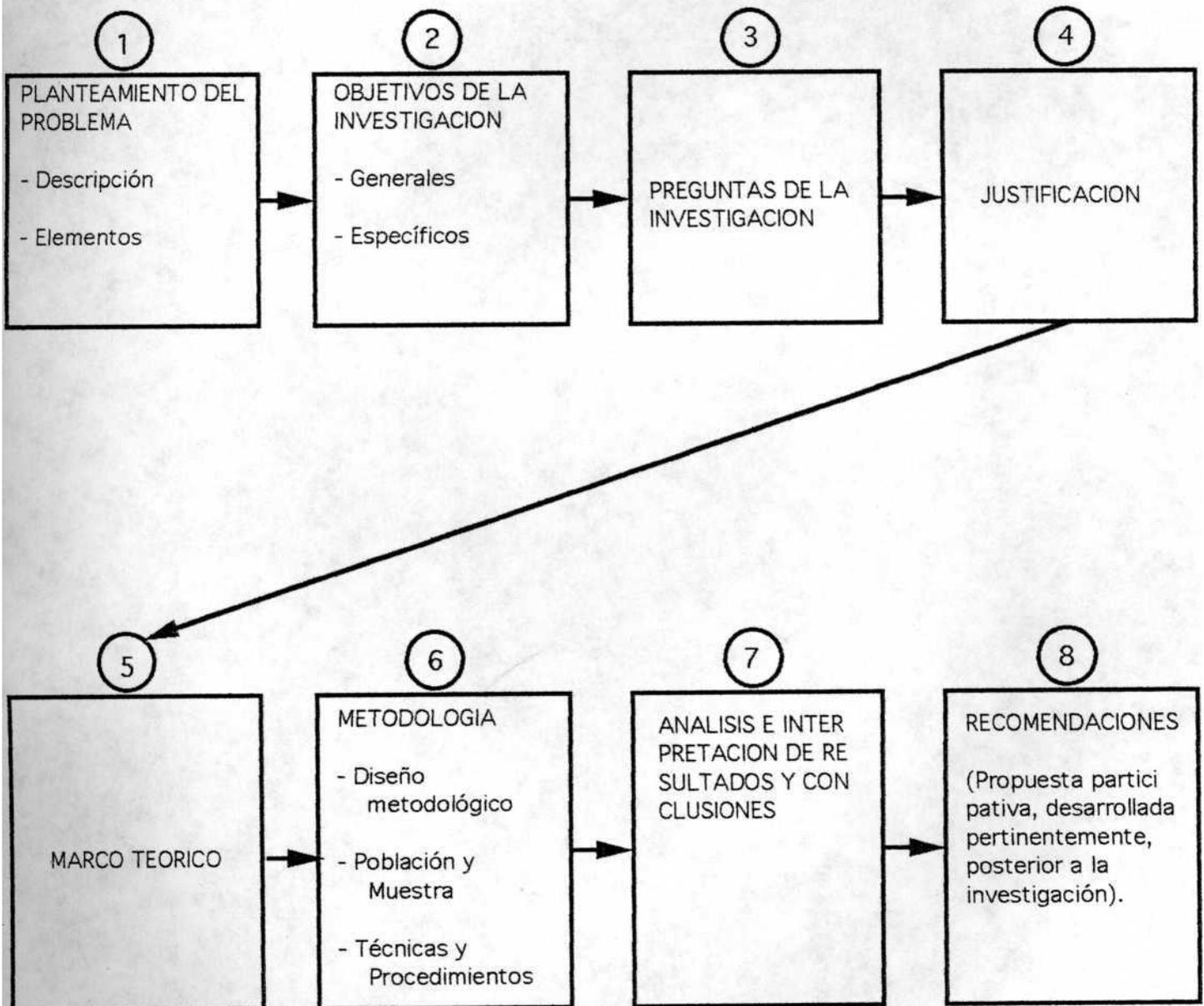
En la segunda estrategia académico-pedagógica, se centra el alumno como el receptor del proceso de desarrollo pedagógico, dependiendo su funcionalidad del compromiso y responsabilidad de los actores comprometidos.

En igual forma, el programa de mejoramiento del proceso organizacional y administrativo, permite el fortalecimiento de la institución, la descentralización de competencias al buscar la modernización y democratización de la sociedad. Todo esto encaminado al logro de una educación con calidad, como fruto de las estrategias de acción de los Gobiernos Escolares.

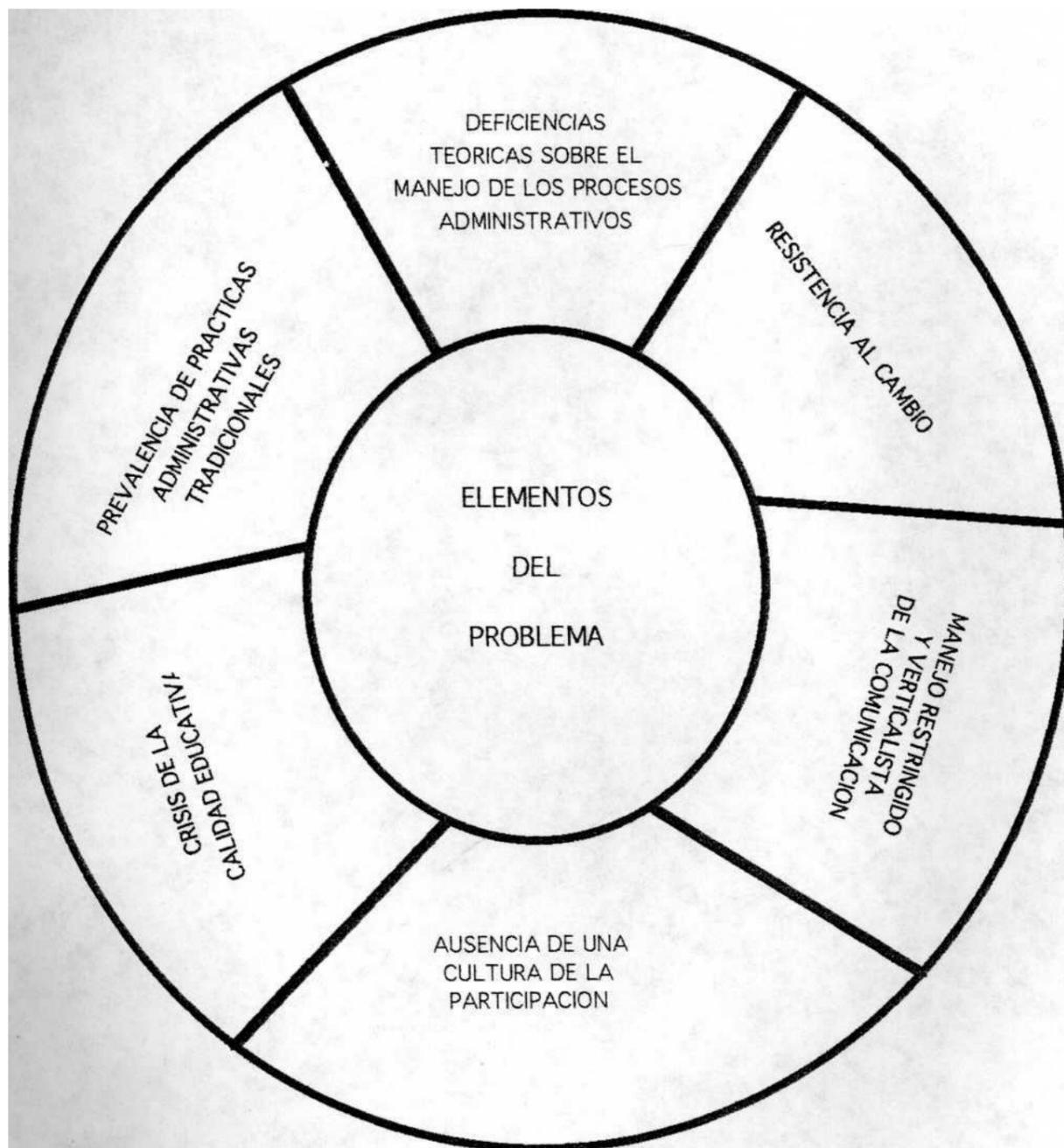
La cuarta estrategia sobre Evaluación, Seguimiento y Control de la Propuesta Estratégica, se plantea en términos: cualitativo, participativo, permanente y desde una visión más que todo de asesoría y orientación para garantizar su operatividad y los ajustes pertinentes durante el proceso.

ANEXO 2.

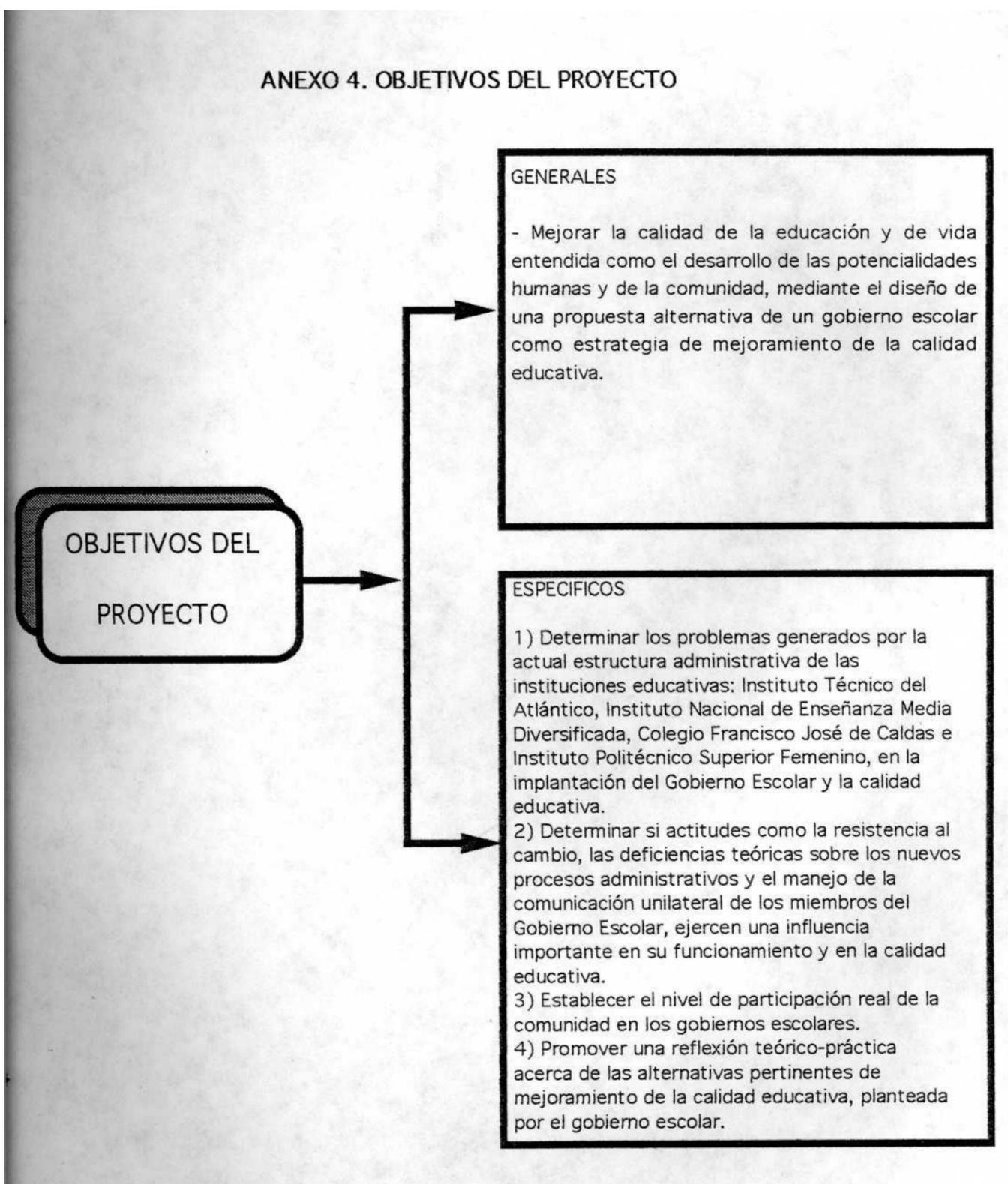
COMPONENTES DEL PROYECTO DE INVESTIGACION
"PROPUESTA DE UN GOBIERNO ESCOLAR, COMO ESTRATEGIA
DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION"

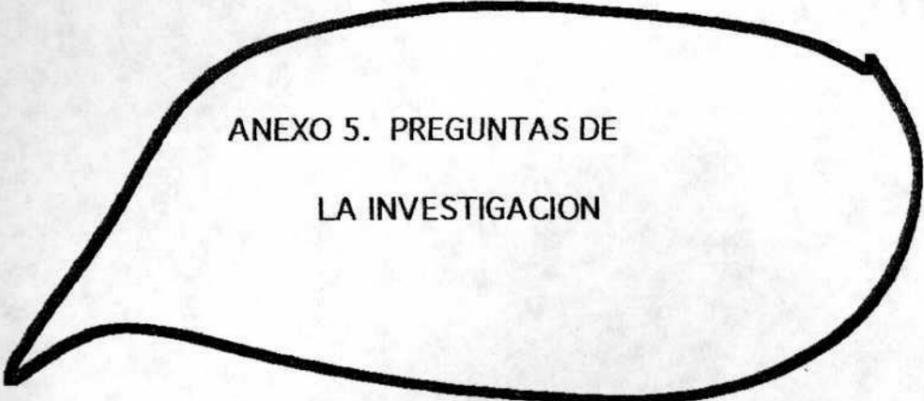


ANEXO 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



ANEXO 4. OBJETIVOS DEL PROYECTO





ANEXO 5. PREGUNTAS DE
LA INVESTIGACION



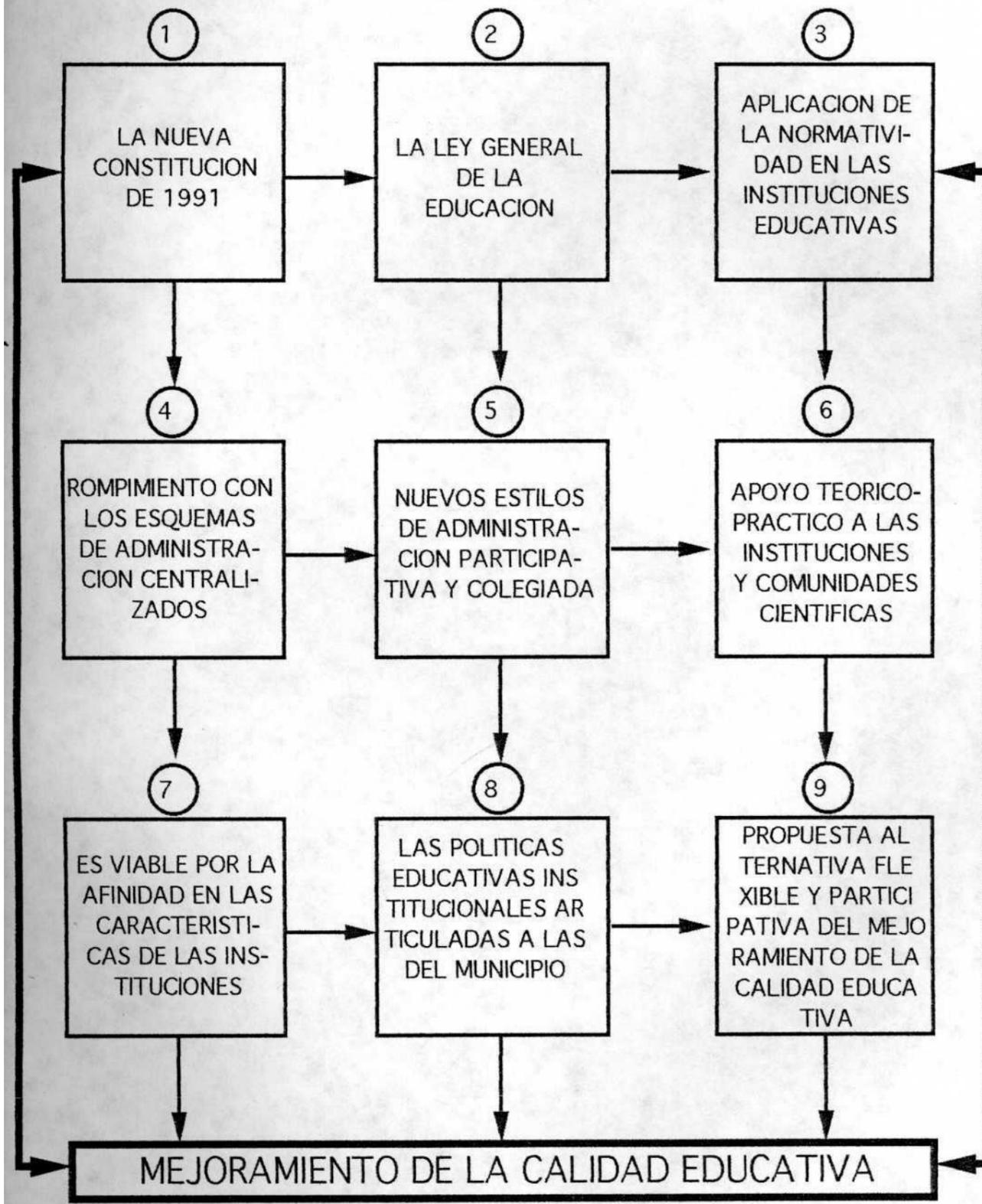
¿Qué relación existe entre las dificultades en el funcionamiento participativo y democrático del Gobierno Escolar y las estructuras administrativas existentes en la institución escolar?

¿Cómo están relacionadas las actitudes personales de los miembros de la comunidad, con la dificultad de funcionamiento democrático del Gobierno Escolar?

¿Qué avances existen a nivel de la calidad educativa, a partir de la implementación del Gobierno Escolar como lo dispone la Ley General de Educación?

¿Cuál es el grado de compromiso y participación real de la comunidad educativa en los gobiernos escolares?

ANEXO 6. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION



ANEXO 7. INVITACION AL “I ENCUENTRO DE GOBIERNOS
ESCOLARES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
OFICIALES DE EDUCACION BASICA SECUNDARIA
Y MEDIA DEL MUNICIPIO DE SOLEDAD”

REPUBLICA DE COLOMBIA DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO
ALCALDIA MUNICIPAL Secretaría de Educación
SOLEDAD - COLOMBIA

Soledad, 7 de junio de 1995

Señores:

Jefes de Núcleo
Rectores de Educación Básica Secundaria y Media Oficial
Consejos Directivos Consejos Académicos Personeros
Representantes de los Consejos de Estudiantes
Representantes de los Consejos de Padres Medios de
Comunicación de Soledad

Respetados Miembros de las comunidades Educativas

El propósito de vincular la Investigación Educativa, a los procesos de “Mejoramiento de la Calidad de la Educación” en el municipio de Soledad, conlleva el compromiso de las Comunidades Educativas, representadas en las diferentes instancias del Gobierno Escolar, “de fortalecer las bases de participación democrática en las decisiones y administración compartida de las instituciones escolares”; principios consagrados en la Nueva Constitución Nacional y en la Ley General de Educación, en la búsqueda de la formación de una cultura política y democrática para superar las crisis que afectan la convivencia social en la escuela.

Por ello, los estamos invitando muy especialmente, al I ENCUENTRO DE GOBIERNOS ESCOLARES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE EDUCACION BASICA SECUNDARIA Y MEDIA DEL MUNICIPIO DE SOLEDAD, con el siguiente programa:

1. Instalación del evento pedagógico, a cargo del Doctor Raymundo Barrios Barceló, Alcalde de Soledad.

Hora 8:00 a 8:30 a.m.

2. Presentación de la propuesta inicial de investigación “Propuesta Alternativa de un Gobierno Escolar, como estrategia de Mejoramiento de la Calidad de la Educación”

Expositoras: Licenciada Ofelia Vera Peña y Licenciada Margarita Arrieta Meza. Investigadoras Maestría “Administración Educativa”. Universidad del Atlántico- Universidad de Antioquia. Convenio.

Hora: 8:30 a 9:30 a.m.

3. Receso. Refrigerio (cafetería)

Hora: 9:30 a 10:00 a.m.

4. Conferencia “EL Gobierno Escolar y la Administración democrática Institucional”

Conferencista: Licenciado Robinson Gómez. Técnico del Centro Experimental Piloto del Atlántico (CEP).

Hora: 10:00 a 11:00 a.m.

5. Intervenciones libres de los miembros de los Gobiernos Escolares participantes.

(Expectativas, preguntas, propuestas, sugerencias y recomendaciones).

Hora: 11:00 a 11:45 a.m.

6. Clausura del evento. Palabras de cierre a cargo del Licenciado Blas Torres de la Torre. Secretario de Educación Municipal de Soledad

Hora: 11:45 a 12:00 m.

LUGAR: Auditorio “SENA. COLOMBO-ALEMAN”. Autopista Aeropuerto.

FECHA: 15 de junio de 1995.

HORA: 8:00 a.m. a 12:00 m.

Esperamos su puntual asistencia. Su participación y compromiso institucional, es fundamental en la vivencia de la democracia escolar.

Fraternalmente,

RAYMUNDO BARRIOS BARCELO BLAS TORRES DE LA TORRE
Alcalde Municipal de Soledad Secretario de Educación

OFELIA VERA PEÑA
Investigadora

MARGARITA ARRIETA MEZA
Investigadora

C.C. Instituto Politécnico Superior Femenino
Instituto Nacional de Educación Media Diversificada-INEM-
Instituto Técnico Industrial del Atlántico -ITIDA- Colegio
"Francisco José de Caldas".
Revista "Hola Soledad"
Periódico "Informativo de Soledad"

ANEXO 8. GUIA DE REVISION DOCUMENTAL. ARCHIVOS DE LA INSTITUCION

PROPOSITO: Recopilar información sobre el funcionamiento del Gobierno Escolar, con base en documentos y archivos que evidencian su operatividad.

I. DATOS GENERALES

Institución observada

Documentos Fecha de
revisión

II. PUNTOS DE APOYO

1. Avances del Proyecto Educativo Institucional.
2. Actos administrativos del Rector.
3. Actas de constitución del Gobierno Escolar.
4. Actas de reuniones del Consejo Académico, Consejo Directivo, Personero, Consejo de Estudiantes y Consejos de Padres.
5. Convocatoria de reuniones de los Consejos.

6. Circulares, memorándums, cartas, invitaciones.
7. Agendas de trabajo del Gobierno Escolar.
8. Propuestas, proyectos pedagógicos y de inversión, vigentes.

ANEXO 9. GUIA DE OBSERVACION DIRECTA-
PARTICIPANTE. ASISTENCIA A REUNIONES CON
EL RECTOR- CONSEJO DIRECTIVO-CONSEJO
ACADEMICO-CONSEJO DE ESTUDIANTES-
PERSONERO Y CONSEJO DE PADRES

PROPOSITO: Confrontar la información recolectada en la Entrevista, haciendo énfasis en los conceptos más relevantes que permitan una mayor confiabilidad y validación de la información.

I. DATOS GENERALES

Institución observada

Observación N°

Órgano del Gobierno Escolar observado

Fecha

Hora de iniciación

Hora de finalización

Observadores

II. PUNTOS DE APOYO

1. Funcionamiento del Gobierno Escolar.
2. Relaciones interpersonales entre los miembros.
3. Desarrollo vivencial del proceso democrático.
4. Grado de autonomía del Gobierno Escolar.
5. Propuestas de mayor regularidad durante las reuniones.

6. Coherencia entre iniciativas presentadas e intereses del estamento representado.
7. Tendencia de los proyectos en el mejoramiento cualitativo de la educación.
8. Grado de participación de cada uno de los estamentos del Gobierno Escolar.
9. Niveles de aceptación de las decisiones del Gobierno Escolar.
10. Planes de trabajo desarrollados.

ANEXO 10.MODELO DE ENTREVISTA RECTORES

(I PARTE)

PROPOSITO: Diagnosticar los problemas estructurales en el funcionamiento del Gobierno Escolar y su relación con la calidad educativa ofrecida por las Instituciones Oficiales de Básica Secundaria y Media del Municipio de Soledad.

I. DATOS

GENERALES

Departamento

Municipio

Fecha

Nombre del Informante

Institución donde labora

II. PREGUNTAS

1. Cuáles fueron los criterios tenidos en cuenta para su elección como miembro del Gobierno Escolar?
2. Qué información inicial se dio a la Comunidad Educativa sobre el Gobierno Escolar?
3. Qué concepto le merece la nueva norma planteada en la Ley General, sobre el Gobierno Escolar?

4. Qué dificultades se han presentado en la aplicación de la nueva norma, que establece una administración compartida de las instituciones escolares?
5. Si se han presentado, a qué causas atribuye esas dificultades?
6. Cuáles de los estamentos del Gobierno Escolar, presentan mayor resistencia ante las decisiones tomadas?
7. Con qué frecuencia se reúnen el Gobierno Escolar y los Órganos de Apoyo?
8. Qué acciones de tipo académico-pedagógicas ha implementado el Consejo Académico?
9. Qué decisiones importantes ha tomado el Consejo Directivo sobre el funcionamiento general de la institución?

ANEXO 11. MODELO DE ENTREVISTA A RECTORES

(II PARTE)

PROPOSITO: Diagnosticar los problemas estructurales en el funcionamiento del Gobierno Escolar y su relación con la calidad educativa ofrecida por las Instituciones Oficiales de Educación Básica Secundaria y Media del municipio de Soledad.

I DATOS

GENERALES

Departamento

Municipio

Fecha

Nombre del informante

Institución donde labora

II PREGUNTAS

1. Qué posibilidades ha tenido usted de participar en eventos sobre los nuevos enfoques administrativos-curriculares, de las instituciones educativas?
2. Después de asistir a los diferentes eventos, qué cambios se han propiciado dentro de la institución?
3. Cuáles pueden ser las alternativas de solución a los problemas que se están presentando en el funcionamiento del Gobierno Escolar?.

4. Qué relación encuentra entre las dificultades para un funcionamiento participativo y democrático del Gobierno Escolar y las estructuras administrativas existentes en la institución escolar?
5. Cómo están relacionadas las actitudes personales de los miembros de la comunidad, con las dificultades de funcionamiento democrático del Gobierno Escolar?
- 6.Cuál es el grado de compromiso y participación real de la Comunidad Educativa en el Gobierno Escolar?
7. Qué avances institucionales importantes, se han logrado a nivel de la Calidad Educativa, a partir de la implementación del Gobierno Escolar Participativo, reglamentado en la Ley General de Educación?
8. Qué otras consideraciones aportaría usted sobre esta temática del Gobierno Escolar?

ANEXO 12. MODELO DE ENTREVISTA A DOCENTES.
(MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO O
ACADEMICO)

(I PARTE)

PROPOSITO: Diagnosticar los problemas estructurales en el funcionamiento del Gobierno Escolar y su relación con la calidad educativa ofrecida por las Instituciones Oficiales de Educación Básica Secundaria y Media del municipio de Soledad.

DATOS GENERALES

Departamento

Municipio

Fecha

Nombre del Informante

Cargo que representa

Instituto donde labora

II. PREGUNTAS

1. Cuáles fueron los criterios tenidos en cuenta para su elección como miembro del Gobierno Escolar?

2. Qué información inicial se dio a la Comunidad Educativa sobre el Gobierno Escolar?
3. Qué concepto le merece la nueva norma planteada en la Ley General, sobre el Gobierno Escolar?
4. Qué dificultades se han presentado en la aplicación de la nueva norma, que establece una administración compartida de las instituciones escolares?
5. Si se han presentado, a qué causas atribuye esas dificultades?
6. Cuáles de los estamentos del Gobierno Escolar, presentan mayor resistencia ante las decisiones tomadas?
7. Con qué frecuencia se reúnen el Gobierno Escolar y los Órganos de Apoyo?
8. Qué acciones de tipo académico-pedagógicas ha implementado el Consejo Académico?
9. Qué decisiones importantes ha tomado el Consejo Directivo sobre el funcionamiento general de la institución?

ANEXO 13. MODELO DE ENTREVISTA A DOCENTES
MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO O
ACADEMICO

(II PARTE)

PROPOSITO: Diagnosticar los problemas estructurales en el funcionamiento del Gobierno Escolar y su relación con la calidad educativa ofrecida por las Instituciones Oficiales de Educación Básica Secundaria y Media del municipio de Soledad.

DATOS GENERALES

Departamento

Municipio

Fecha

Nombre del Informante

Cargo que representa

Instituto donde labora

II. PREGUNTAS

1. Qué posibilidades ha tenido usted de participar en eventos sobre los nuevos enfoques administrativos-curriculares, de las instituciones educativas?

2. Después de asistir a los diferentes eventos, qué cambios se han propiciado dentro de la institución?
3. Cuáles pueden ser las alternativas de solución a los problemas que se están presentando en el funcionamiento del Gobierno Escolar?.
4. Qué relación encuentra entre las dificultades para un funcionamiento participativo y democrático del Gobierno Escolar y las estructuras administrativas existentes en la institución escolar?
5. Cómo están relacionadas las actitudes personales de los miembros de la comunidad, con las dificultades de funcionamiento democrático del Gobierno Escolar?
- 6.Cuál es el grado de compromiso y participación real de la Comunidad Educativa en el Gobierno Escolar?
7. Qué avances institucionales importantes, se han logrado a nivel de la Calidad Educativa, a partir de la implementación del Gobierno Escolar Participativo, reglamentado en la Ley General de Educación?
8. Qué otras consideraciones aportaría usted sobre esta temática del Gobierno Escolar?

ANEXO 14. MODELO DE ENTREVISTA A ALUMNOS.
REPRESENTANTES ANTE EL CONSEJO
DIRECTIVO-PERSONERIA-CONSEJO DE
ESTUDIANTES

(I PARTE)

PROPOSITO: Diagnosticar los problemas estructurales en el funcionamiento del Gobierno Escolar y Órganos de Apoyo, y su incidencia con la calidad educativa de las Instituciones Oficiales de Educación Básica Secundaria y Media del municipio de Soledad.

I. DATOS GENERALES

Departamento

Municipio

Fecha

Nombre del Informante

Cargo que representa

Institución donde estudia

II. PREGUNTAS

1. Cuáles fueron los criterios tenidos en cuenta para su elección como miembro del Consejo Directivo, de la Personería o del Consejo de Estudiantes?
1. Qué información inicial se dio a la Comunidad Educativa sobre el Gobierno Escolar?

2. Qué concepto le merece la nueva norma planteada en la Ley General, sobre el Gobierno Escolar?
3. Qué dificultades se han presentado en la aplicación de la nueva norma, que establece una administración compartida de las instituciones escolares?
4. Si se han presentado, a qué causas atribuye esas dificultades?
5. Cuáles de los estamentos del Gobierno Escolar, presentan mayor resistencia ante las decisiones tomadas?
6. Con qué frecuencia se reúnen el Gobierno Escolar y los Órganos de Apoyo?
7. Qué acciones de tipo académico-pedagógicas ha implementado el Consejo Académico?
8. Qué decisiones importantes 1ra tomado el Consejo Directivo sobre el funcionamiento general de la institución?

ANEXO 15. MODELO DE ENTREVISTA A ALUMNOS.
REPRESENTANTES ANTE EL CONSEJO
DIRECTIVO-PERSONERIA-CONSEJO DE
ESTUDIANTES

(II PARTE)

PROPOSITO: Diagnosticar los problemas estructurales en el funcionamiento del Gobierno Escolar y Órganos de Apoyo, y su relación con la calidad educativa de las Instituciones Oficiales de Educación Básica Secundaria y Media del municipio de Soledad.

I. DATOS GENERALES

Departamento

Municipio

Fecha

Nombre del Informante

Cargo que representa

Institución donde estudia

II. PREGUNTAS

1. Qué posibilidades ha tenido usted de participar en eventos sobre las nuevas formas de organización y administración de las instituciones educativas?

2. Después de asistir a los diferentes eventos, qué cambios se han dado en la institución?
3. Cuáles pueden ser las alternativas de solución a los problemas que se están presentando en el funcionamiento del Gobierno Escolar?
4. Qué relación encuentra entre las dificultades para un funcionamiento participativo y democrático del Gobierno Escolar y las formas de organización existentes en la institución escolar?
5. Cómo están relacionadas las actitudes personales de los miembros de la comunidad, con las dificultades de funcionamiento democrático del Gobierno Escolar?
6. Cuál es el grado de compromiso y participación real de la Comunidad Educativa en el Gobierno Escolar?
7. Qué avances institucionales importantes, se han logrado a nivel de la Calidad Educativa, a partir de la implementación del Gobierno Escolar Participativo, reglamentado en la Ley General de Educación?
8. Qué otras consideraciones aportaría usted sobre esta temática del Gobierno Escolar?

ANEXO 16. MODELO DE ENTREVISTA A PADRES DE
FAMILIA. REPRESENTANTES ANTE EL CONSEJO
DIRECTIVO Y CONSEJO DE PADRES

(I PARTE)

PROPOSITO: Diagnosticar los problemas estructurales en el funcionamiento del Gobierno Escolar y su relación con la calidad educativa, ofrecida por las Instituciones Oficiales de Educación Básica Secundaria y Media del municipio de Soledad.

I. DATOS

GENERALES

Departamento

Municipio

Fecha

Nombre del Informante Cargo

que representa Institución

donde es acudiente

II. PREGUNTAS

1. Cuáles fueron los criterios tenidos en cuenta para su elección como miembro del Consejo Directivo, o del Consejo de Padres?
2. Qué información inicial se dio a la Comunidad Educativa sobre el Gobierno Escolar?

3. Qué concepto le merece la nueva norma planteada en la Ley General, sobre el Gobierno Escolar?
4. Qué dificultades se han presentado en la aplicación de la nueva norma, que establece una administración compartida de las instituciones escolares?
5. Si se han presentado, a qué causas atribuye esas dificultades?
6. Cuáles de los estamentos del Gobierno Escolar, presentan mayor resistencia ante las decisiones tomadas?
7. Con qué frecuencia se reúnen el Gobierno Escolar y los Órganos de Apoyo?
8. Qué acciones de tipo académico-pedagógicas ha implementado el Consejo Académico?
9. Qué decisiones importantes ha tomado el Consejo Directivo sobre el funcionamiento general de la institución?

ANEXO 17. MODELO DE ENTREVISTA A PADRES DE
FAMILIA. REPRESENTANTES ANTE EL CONSEJO
DIRECTIVO Y CONSEJO DE PADRES

(II PARTE)

PROPOSITO: Diagnosticar los problemas estructurales en el funcionamiento del Gobierno Escolar y su relación con la calidad educativa, ofrecida por las Instituciones Oficiales de Educación Básica Secundaria y Media del municipio de Soledad.

I. DATOS

GENERALES

Departamento

Municipio

Fecha

Nombre del Informante Cargo

que representa Institución

donde es acudiente

II. PREGUNTAS

1. Qué posibilidades ha tenido usted de participar en eventos sobre las nuevas formas de organización v administración de las instituciones educativas?

1. Después de asistir a los diferentes eventos, qué cambios se han dado en la institución?
2. Cuáles pueden ser las alternativas de solución a los problemas que se están presentando en el funcionamiento del Gobierno Escolar?.
3. Qué relación encuentra entre las dificultades para un funcionamiento participativo y democrático del Gobierno Escolar y las formas de organización existentes en la institución escolar?
4. Cómo están relacionadas las actitudes personales de los miembros de la comunidad, con las dificultades de funcionamiento democrático del Gobierno Escolar?
- 5.Cuál es el grado de compromiso y participación real de la Comunidad Educativa en el Gobierno Escolar?
6. Qué avances institucionales importantes, se han logrado a nivel de la Calidad Educativa, a partir de la implementación del Gobierno Escolar Participativo, reglamentado en la Ley- General de Educación?
7. Qué otras consideraciones aportaría usted sobre esta temática del Gobierno Escolar?

ANEXO 18. MODELO DE ENTREVISTA A AGENTES
EDUCATIVOS. ALCALDE MUNICIPAL- SECRETARIO
DE EDUCACION- DIRECTORA DE NUCLEO

PROPOSITO: Diagnosticar el tipo de orientación y apoyo político- financiero, que ofrecen a las instituciones educativas, a través de sus Planes de Desarrollo Educativo, para el fortalecimiento de las organizaciones escolares y su administración colegiada.

I. DATOS GENERALES

Departamento

Municipio

Fecha

Nombre del Informante

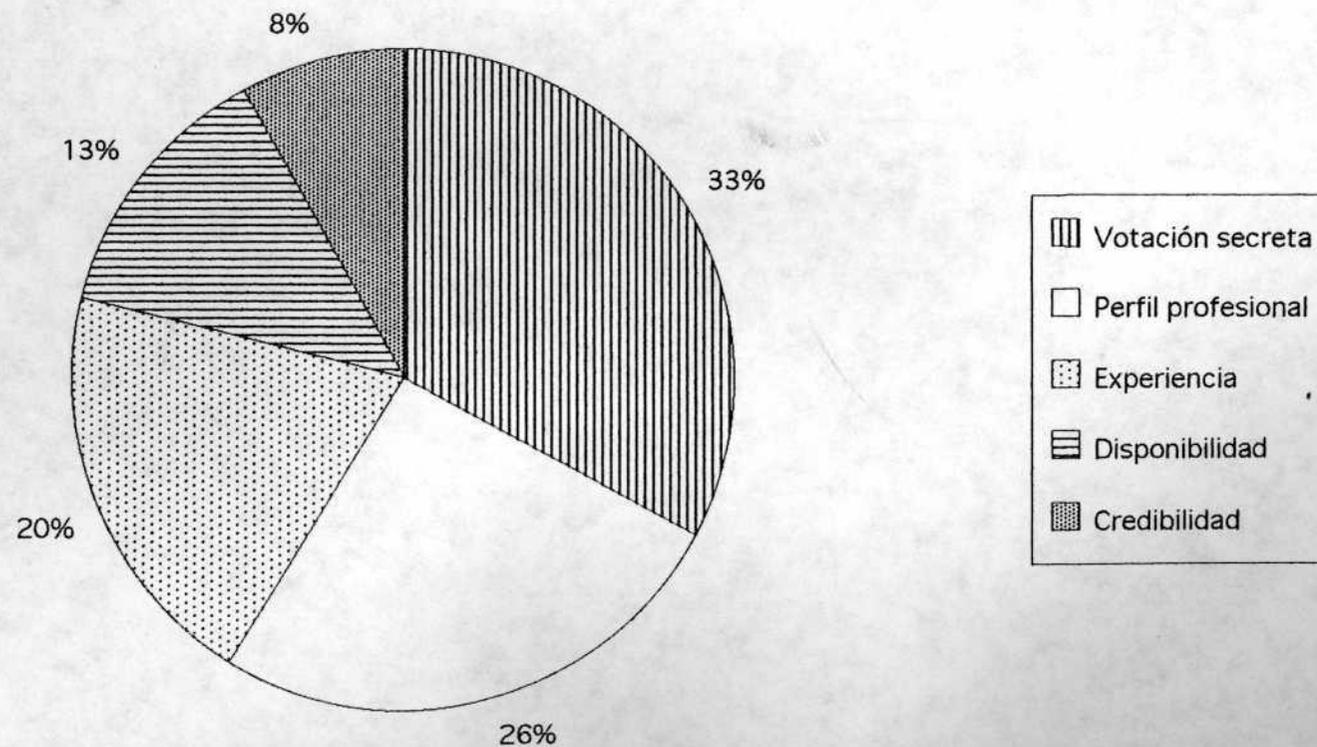
Cargo que ocupa

II. PREGUNTAS

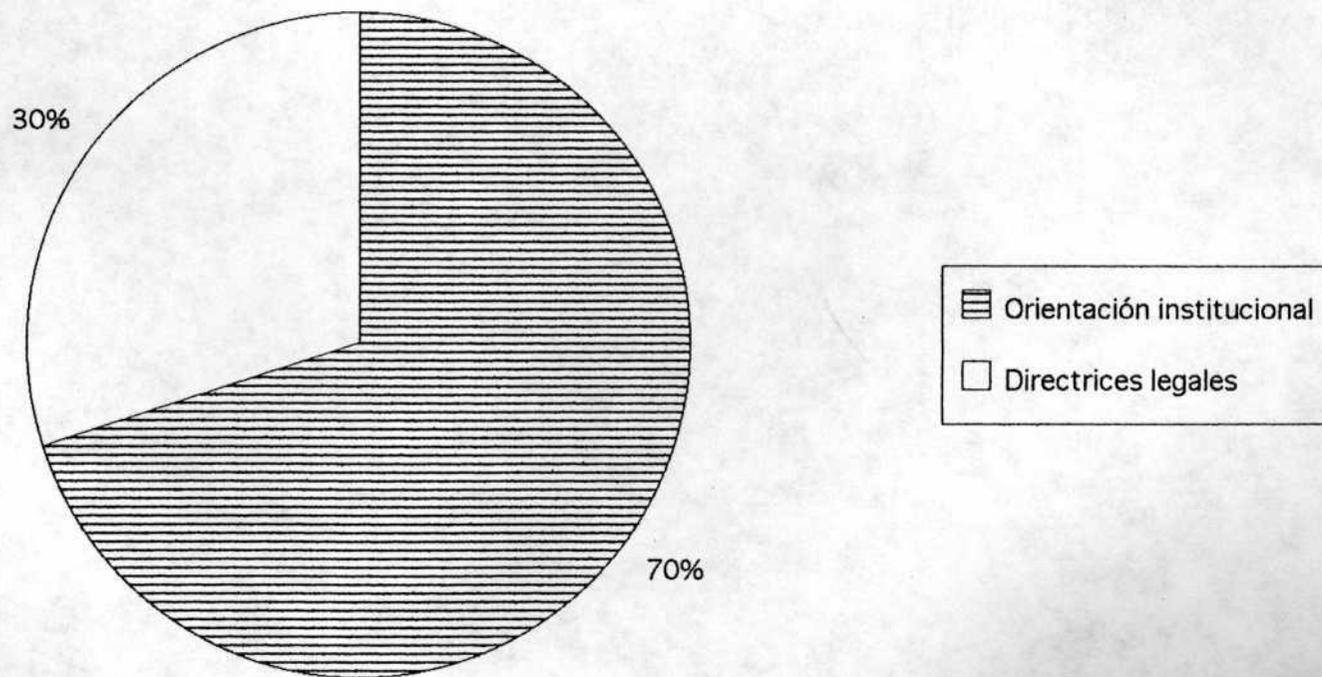
1. Qué concepto le merece la nueva forma de administración colegiada de las instituciones educativas, a través de los Gobiernos Escolares participativos y democráticos?

2. Qué información oficial ha tenido sobre dificultades presentadas en las instituciones escolares, a raíz de la implementación del Gobierno Escolar, de acuerdo a la Ley General de Educación?
3. Qué propuestas concretas ha presentado su administración para viabilizar la implementación del Gobierno Escolar?
4. En qué se fundamenta el apoyo a las Instituciones Educativas Oficiales para esta nueva forma de Gobierno Escolar?
5. Dentro del proceso de Asesoría y Seguimiento que Ustedes realizan, qué avances significativos se registran, en términos de mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones oficiales de Básica Secundaria y Media, a partir de la implementación del nuevo Gobierno Escolar?
6. Considera suficiente la asignación presupuestal en el Plan de Desarrollo, para el sector educativo?
7. Qué otras consideraciones aportaría Usted, sobre esta temática del Gobierno Escolar?

Gráfico N° 1. Cuáles fueron los criterios tenidos en cuenta para su selección como miembro del Gobierno Escolar?



Gráfica N° 2. ¿Qué información inicial se dió a la Comunidad Educativa sobre el Gobierno Escolar?



Gráfica N° 3. ¿Qué concepto le merece la nueva norma planteada en la Ley General, sobre el Gobierno Escolar?

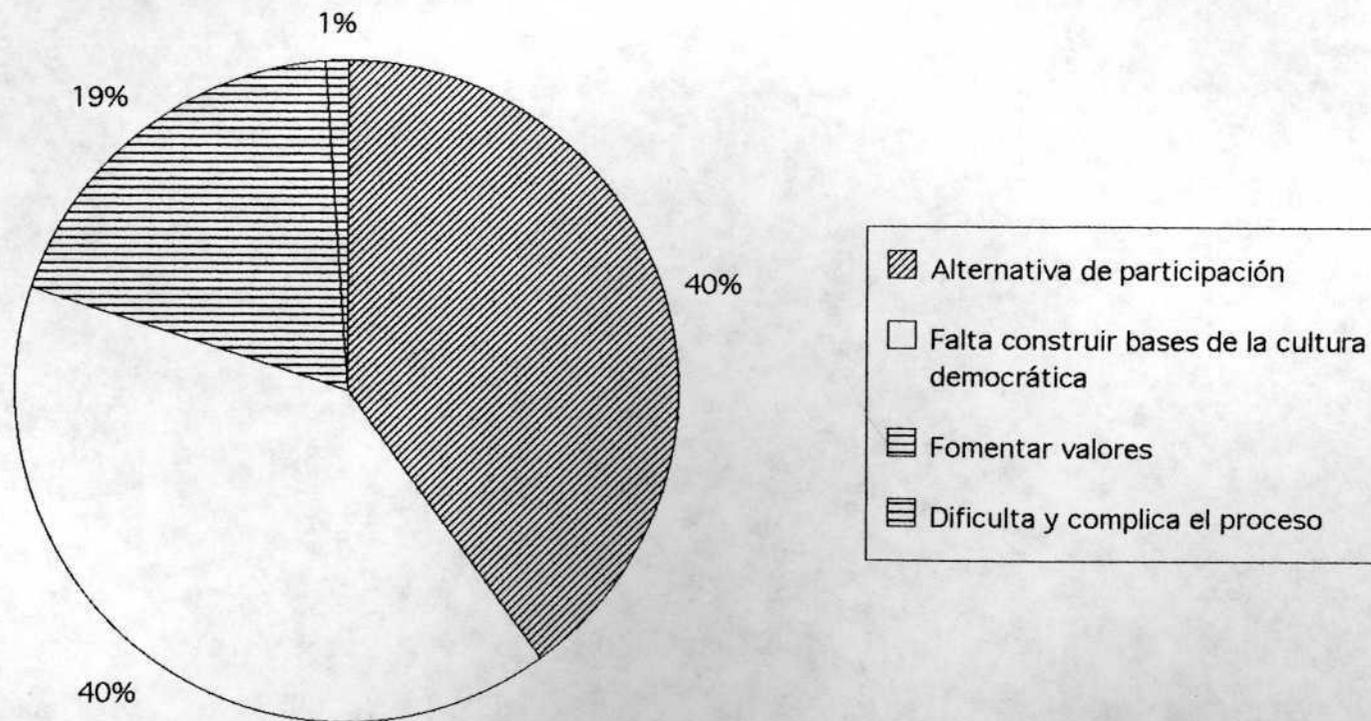


Gráfico N° 4. ¿Qué dificultades se han presentado en la aplicación de la norma?

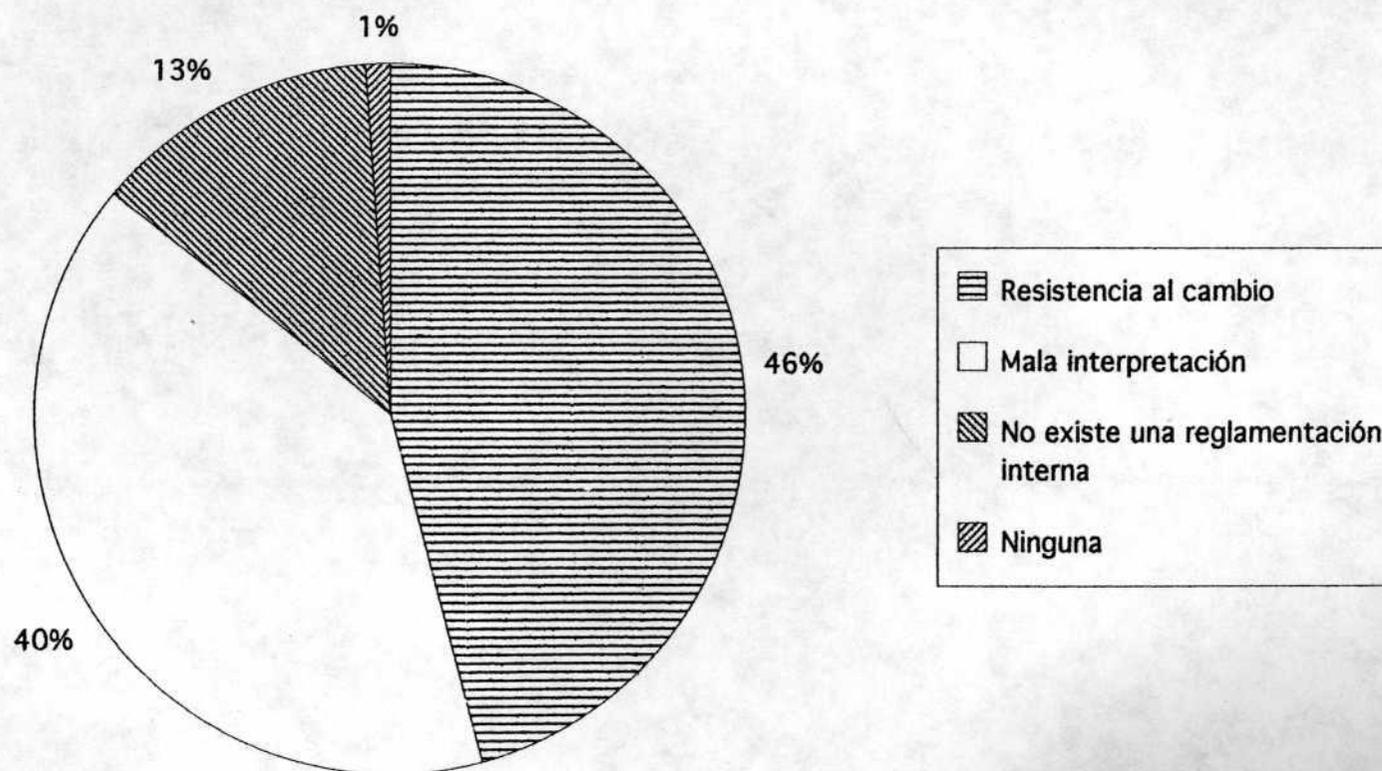


Gráfico N° 5. ¿A qué causas atribuye esas dificultades?

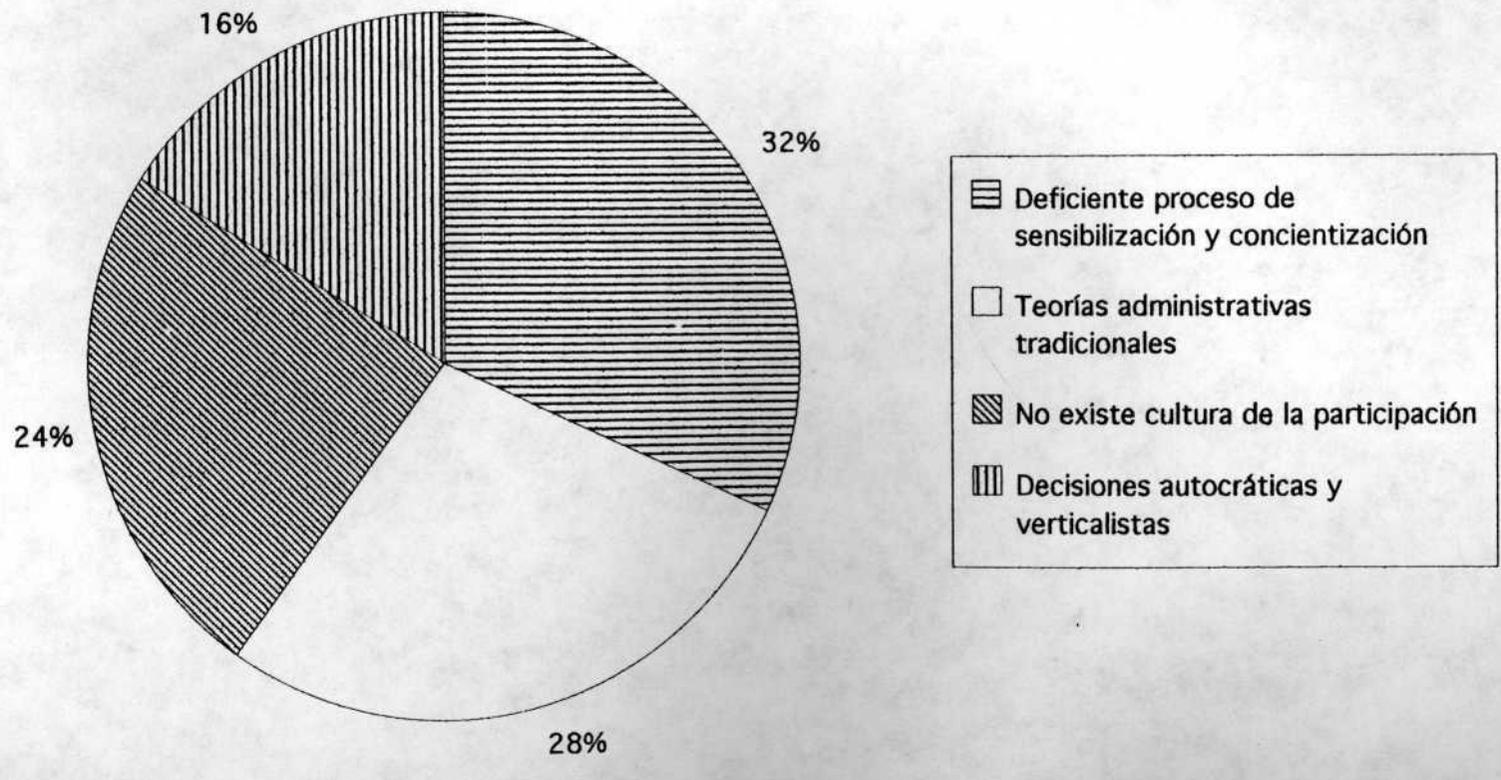


Gráfico N° 6. ¿Cuáles de los estamentos presenta mayor mayor indiferencia o resistencia ante las decisiones tomadas?

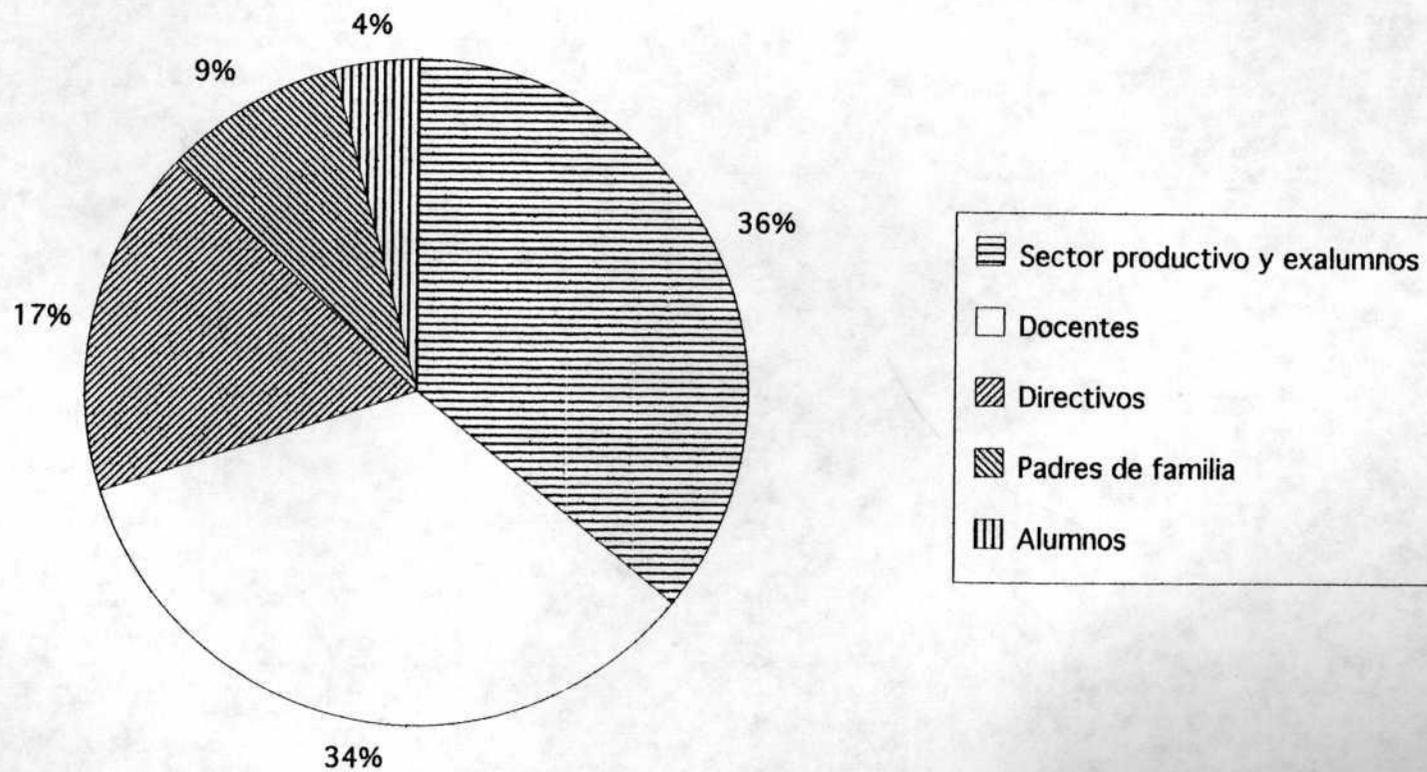


Gráfico N° 7. ¿Con qué frecuencia se reúnen el Gobierno Escolar y los Organos de apoyo?

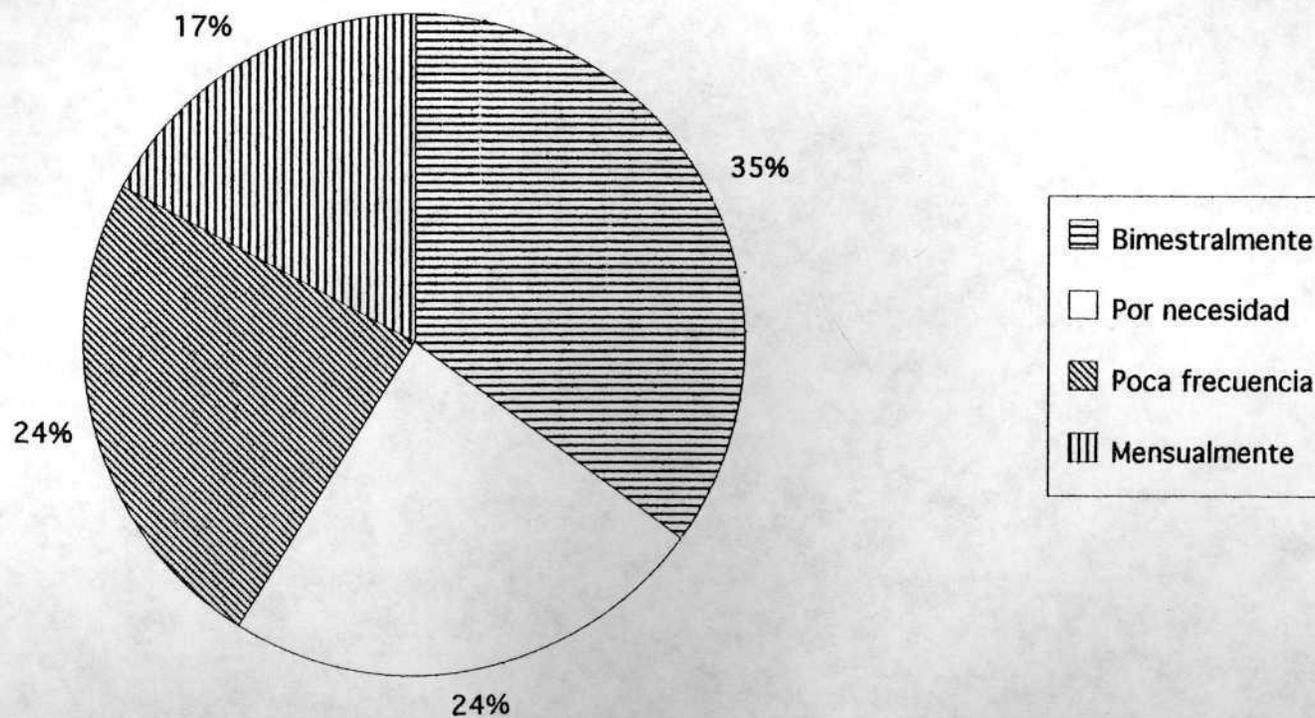


Gráfico N° 8. ¿Qué acciones de tipo académico-pedagógicas ha implementado el Consejo Académico?

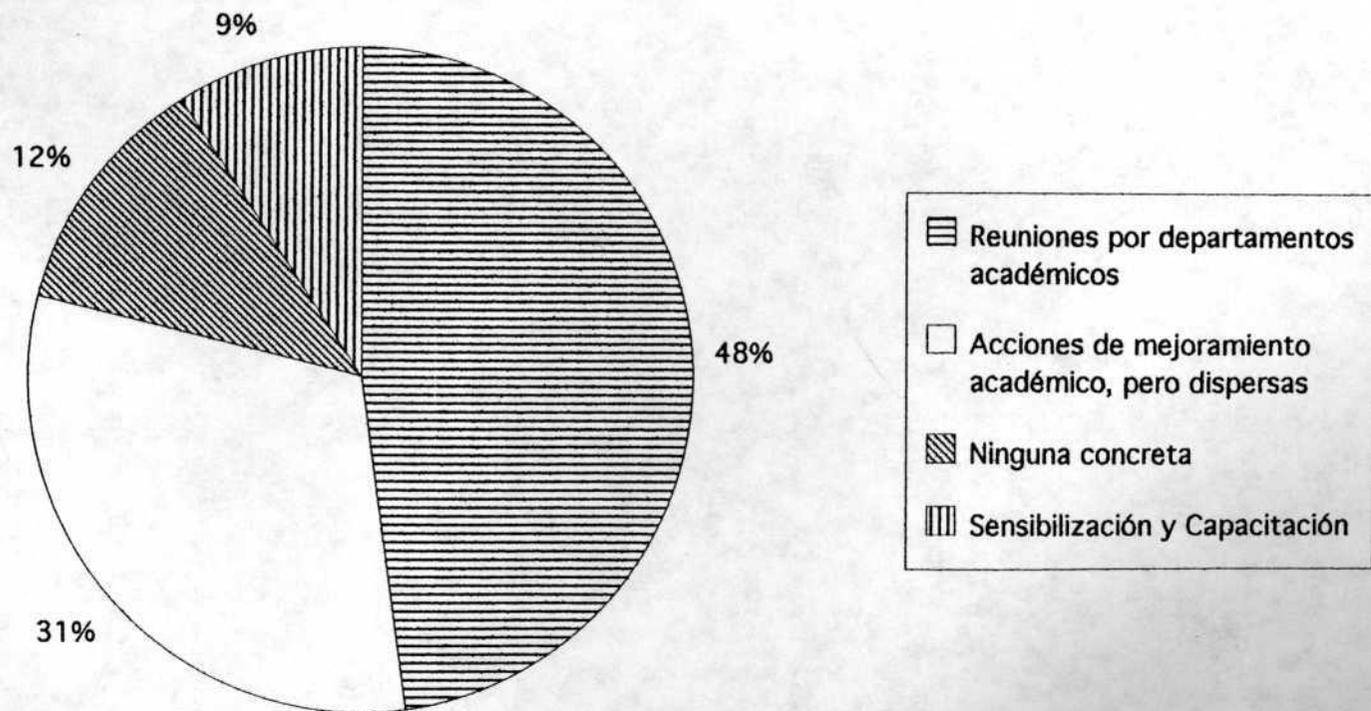


Gráfico N° 9. ¿Qué decisiones importantes ha tomado el Consejo Directivo sobre el funcionamiento general de la Institución?

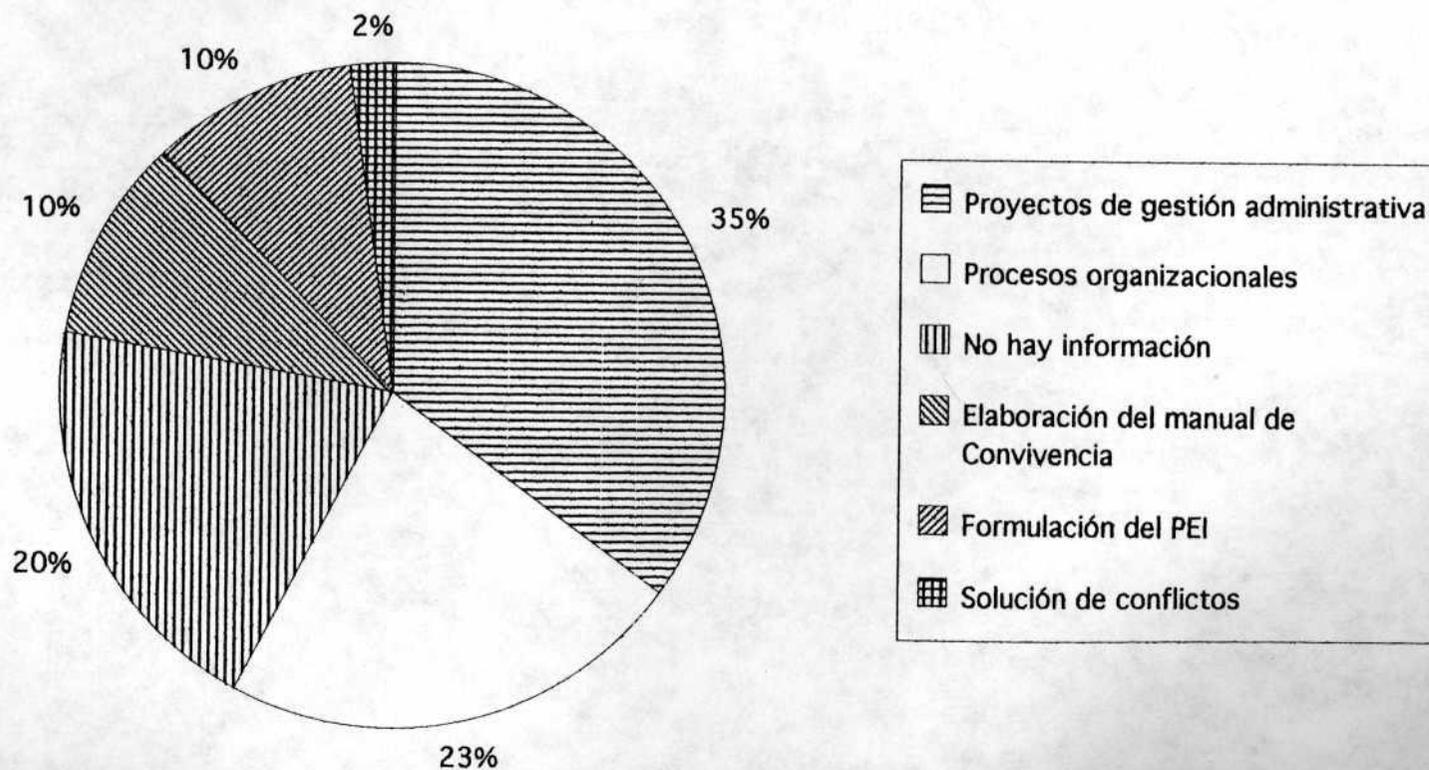


Gráfico N° 10. ¿Qué posibilidades ha tenido usted de participar en eventos sobre los nuevos enfoques administrativos-curriculares?

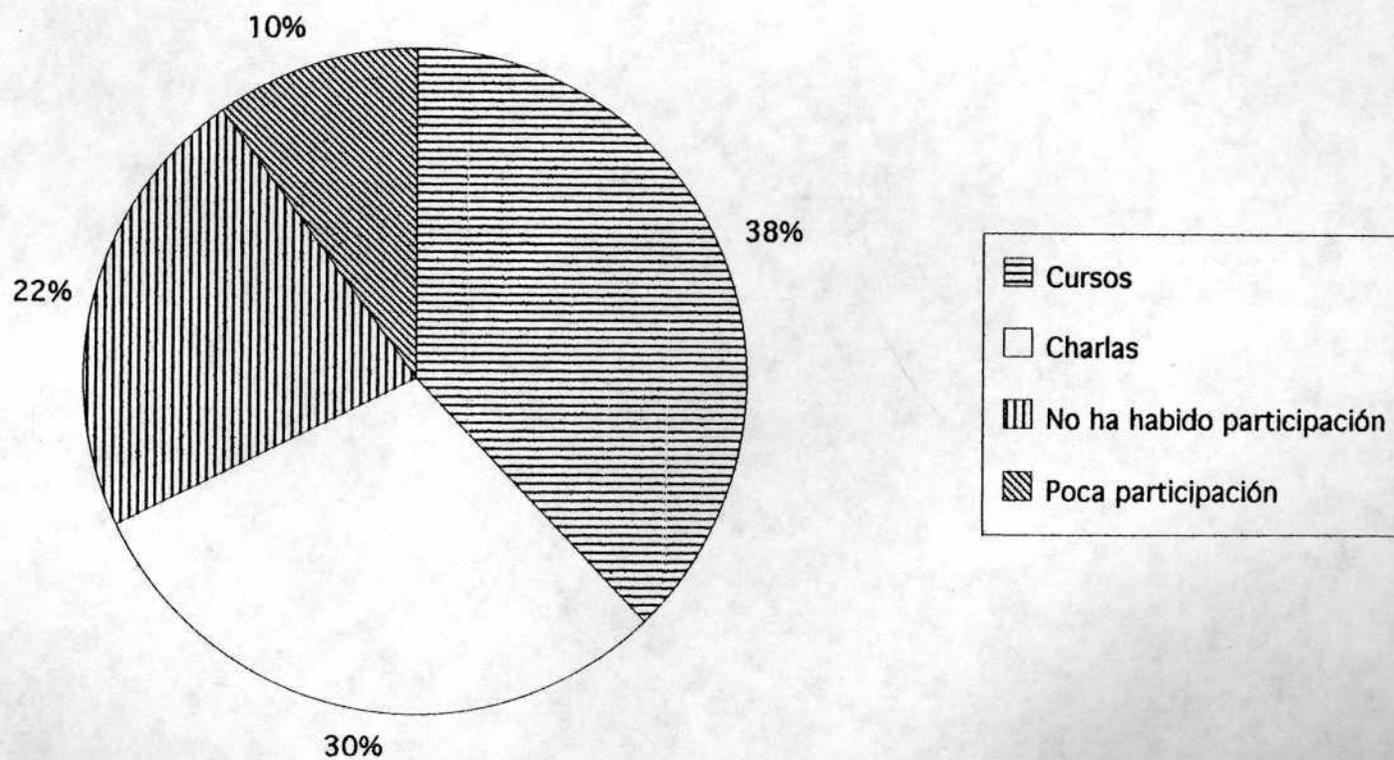


Gráfico N° 11. Después de asistir a los diferentes eventos, ¿Qué cambios se han propiciado dentro de la institución?

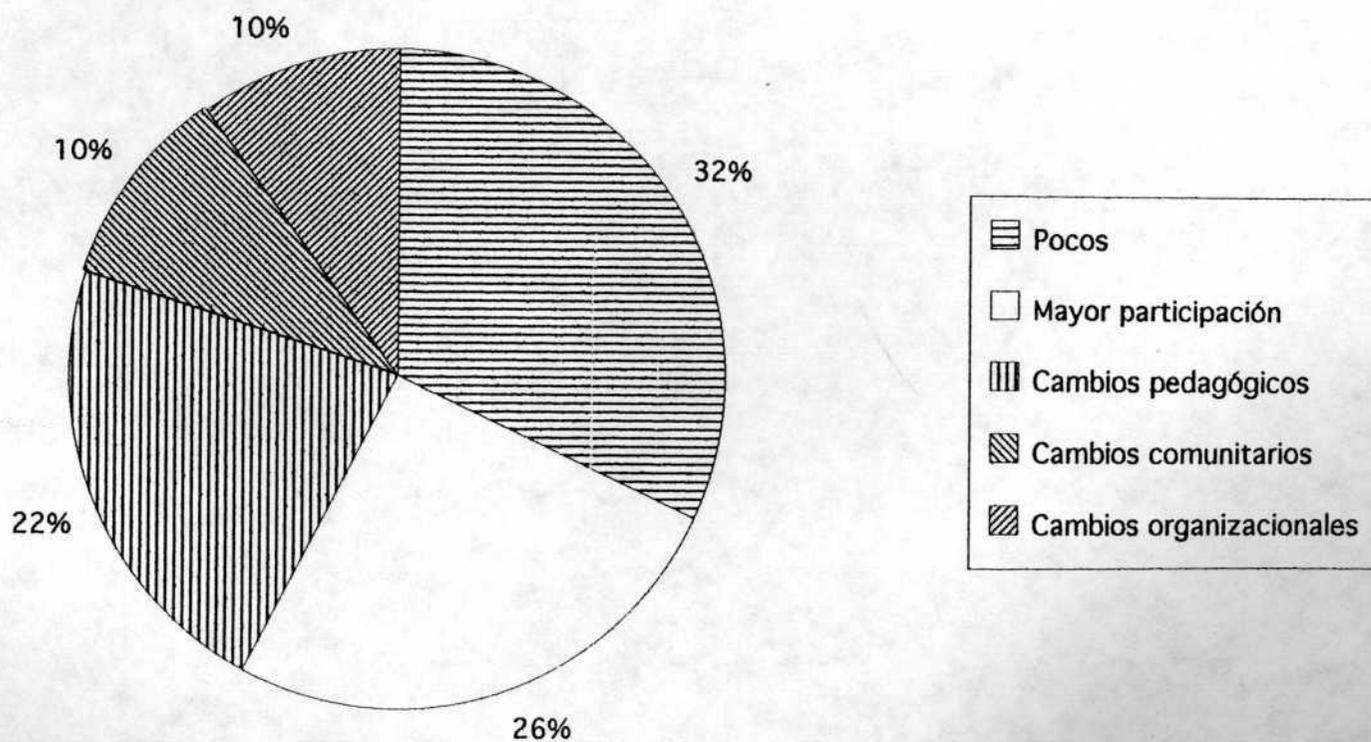


Gráfico N° 12. ¿Cuáles pueden ser las soluciones a los problemas que se están presentando en el funcionamiento del Gobierno Escolar?

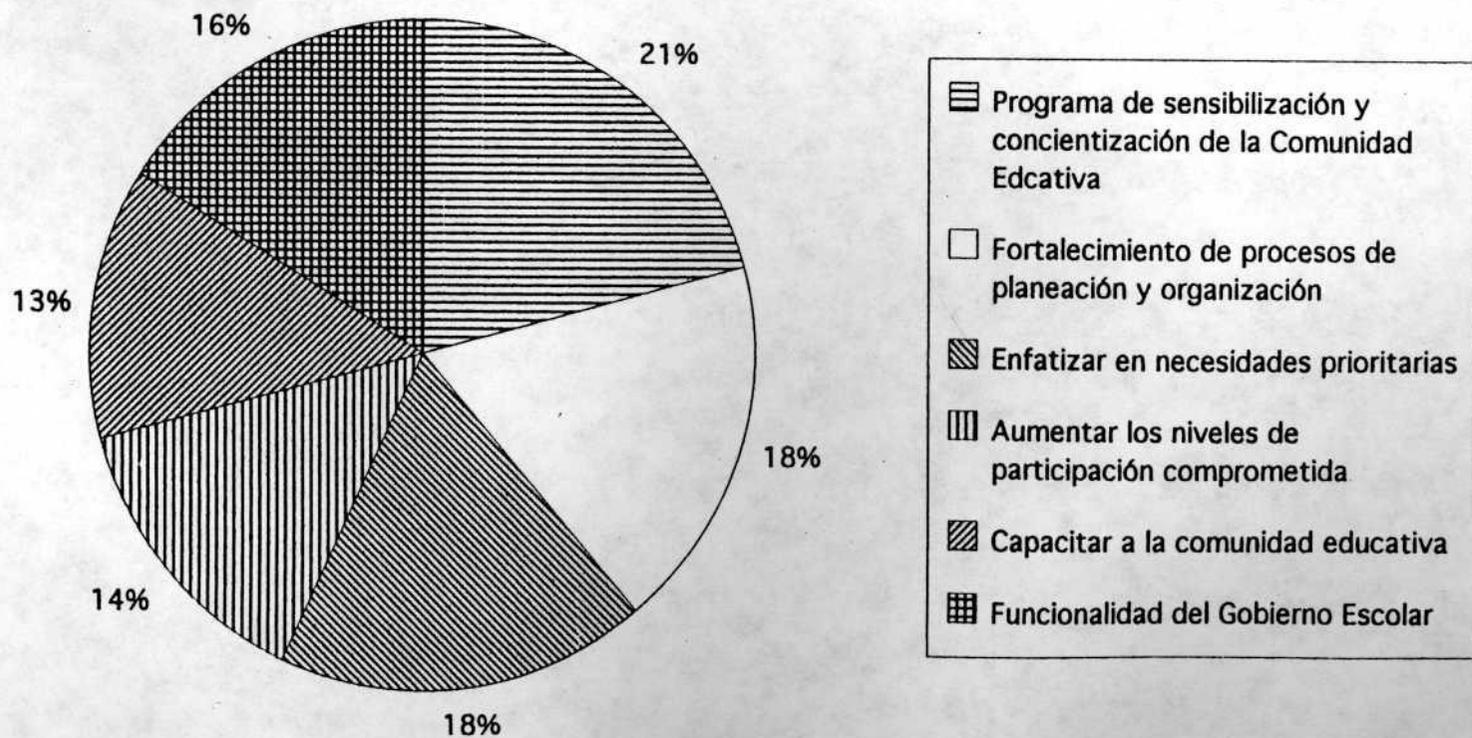


Gráfico N° 13. ¿Qué relación encuentra entre las dificultades para un funcionamiento participativo y democrático del Gobierno Escolar y las estructuras administrativas existentes en la Institución Escolar?

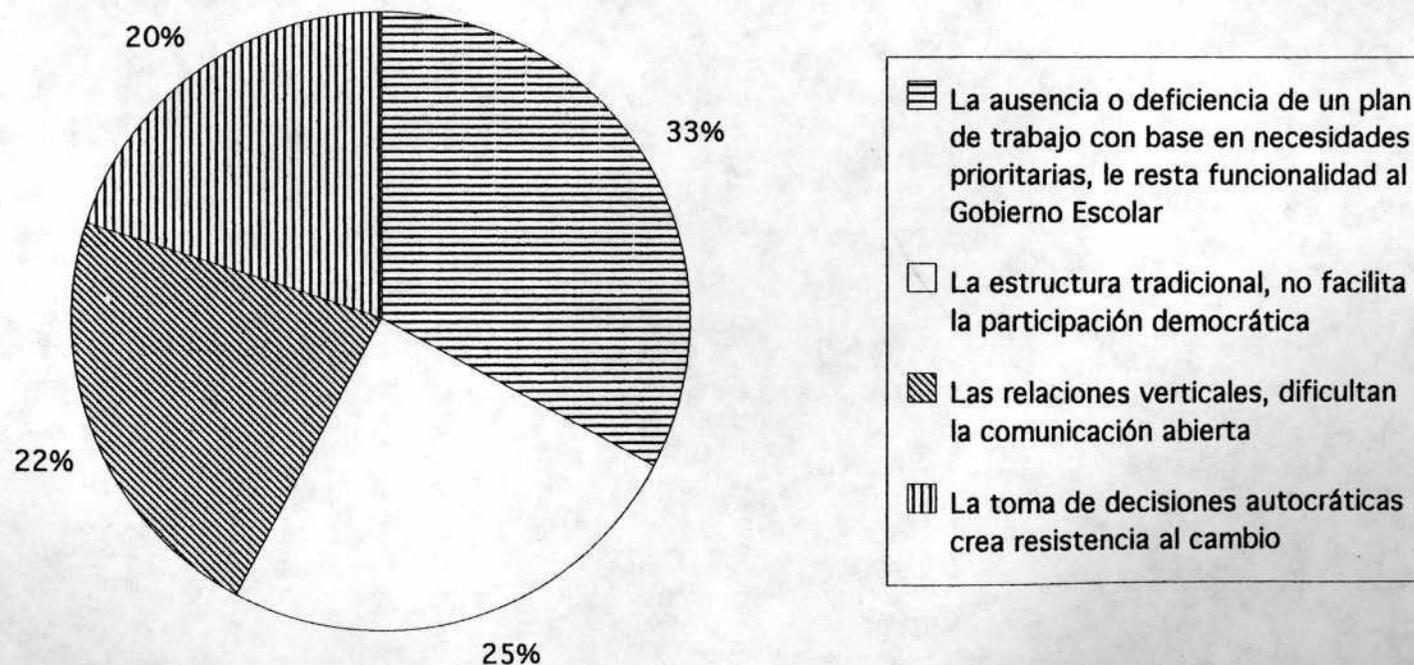
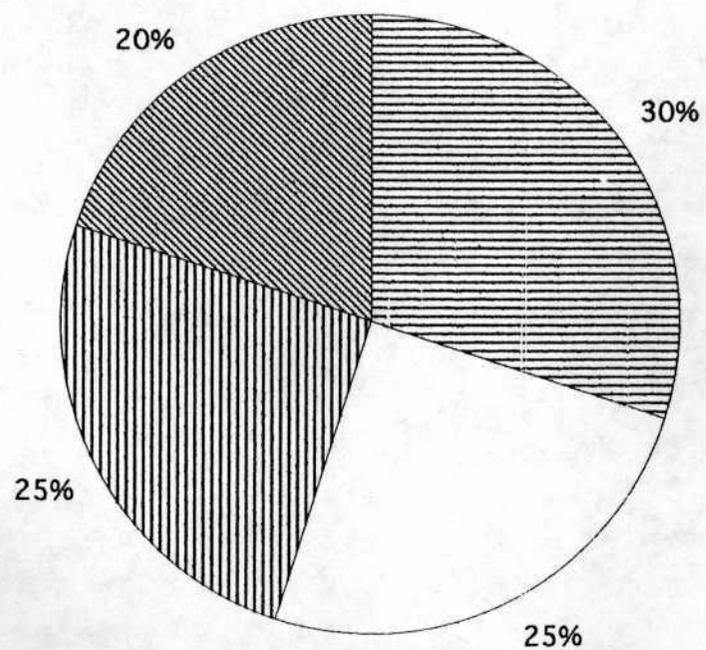


Gráfico N° 14. ¿Cómo están relacionadas las actitudes personales de los miembros de la Comunidad Educativa, con las dificultades de funcionamiento democrático del Gobierno Escolar?



-  Las confusiones y malas interpretaciones por falta de capacitación y sensibilización, generan conflictos permanentes
-  La resistencia al cambio, dificulta la funcionalidad del Gobierno Escolar
-  Las decisiones parciales crean divorcio entre Gobierno Escolar y las bases
-  La falta de sentido de pertenencia, impide una identidad institucional

Gráfico N° 15. ¿Cuál es el grado de compromiso y participación real de la Comunidad Educativa en el Gobierno Escolar?

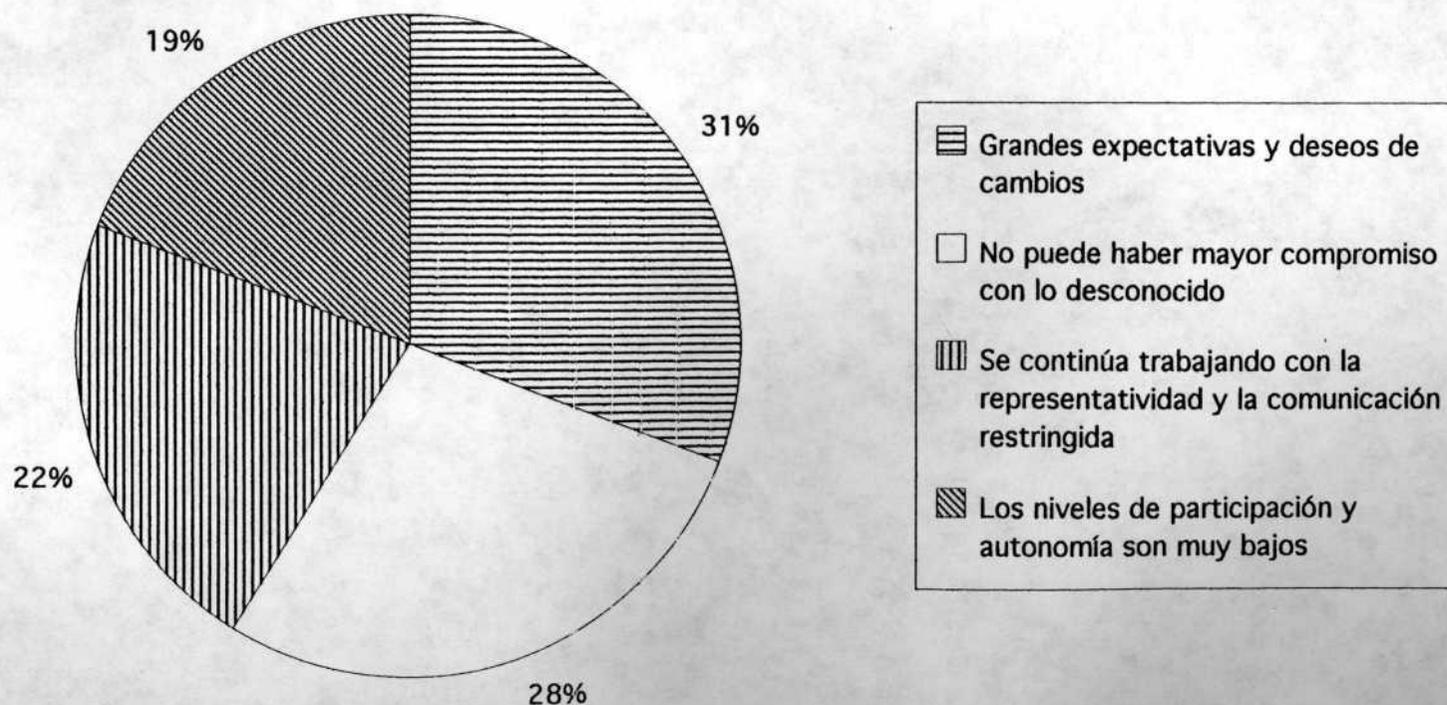


Gráfico N° 16. ¿ Qué avances se han logrado a nivel de la Calidad Educativa, a partir de la implementación del Gobierno Escolar, como lo ha dispuesto la Nueva Ley?

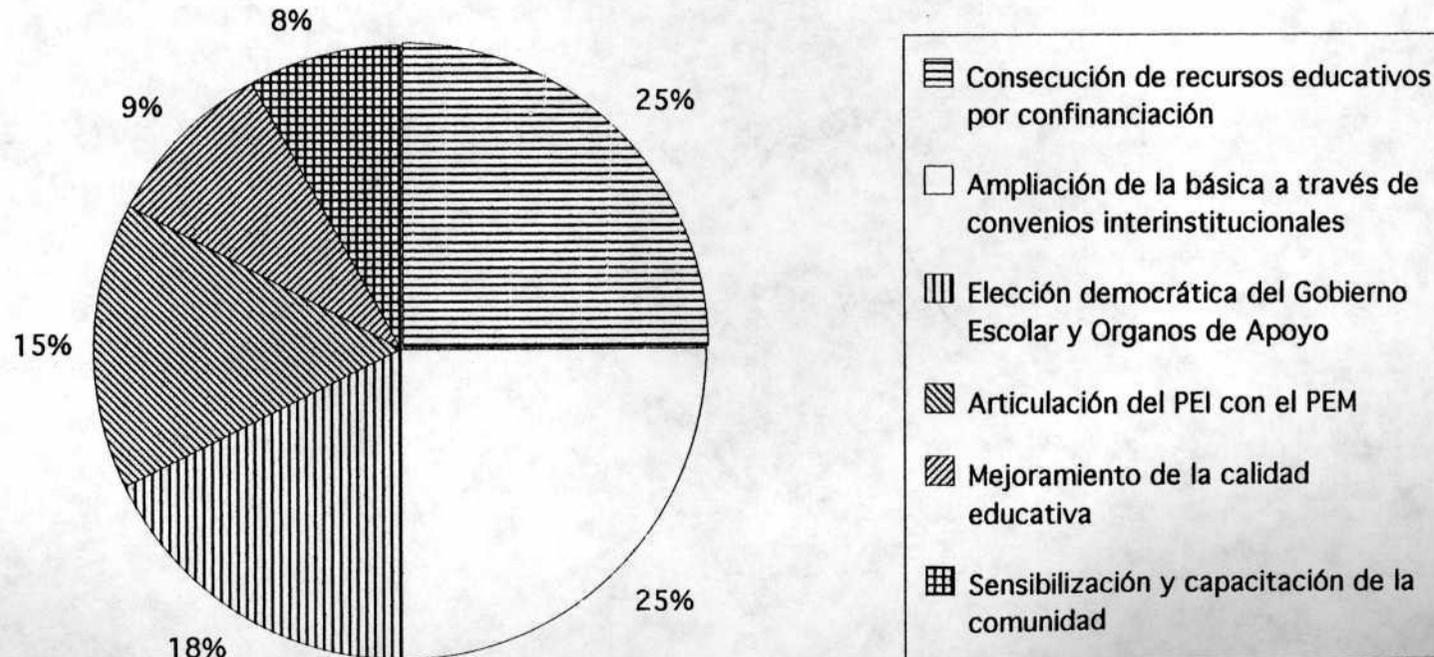
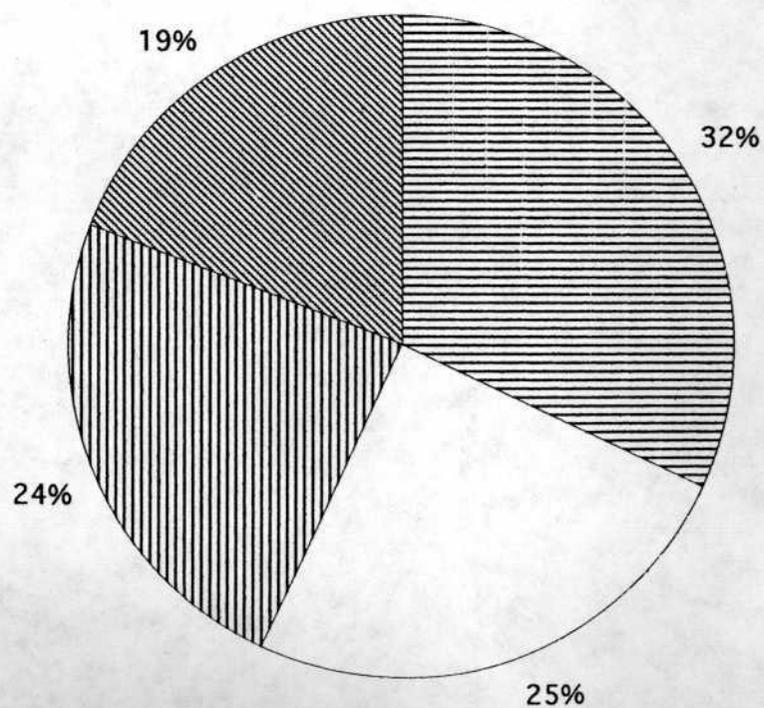


Gráfico N° 17. ¿Qué otras consideraciones aportaría usted sobre esta temática del Gobierno Escolar?



-  La sensibilización, concientización y capacitación de la Comunidad Educativa son pilares de la participación
-  La delimitación del poder a través de una reglamentación interna, superaría el estado de confusión y crisis institucional
-  La organización escolar debe fortalecer sus procesos de mejoramiento de la calidad, estratégicamente
-  Se necesita un proceso de maduración y aprendizaje para lograr la autonomía y la democracia propuesta