

LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN EL CONSEJO EDUCATIVO, UNA MIRADA DESDE LA RESPONSABILIDAD DEL GERENTE EDUCATIVO

Ensayo



Autores:

Edith Díaz C.

Dra. Ciencias de la Educación

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, UNERMB.

Cabimas. Edo. Zulia. Venezuela

Email: e.dica.15@hotmail.com

Pedro Isea G.

Magíster Lingüística y Enseñanza del Lenguaje

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, UNERMB.

Cabimas. Edo. Zulia. Venezuela

Email: pedroaisea@gmail.com

RESUMEN

El siguiente ensayo constituye un esfuerzo de reflexión teórica que tuvo como propósito resaltar el papel que le corresponde desempeñar al Gerente Educativo como principal gestor de la participación comunitaria en las escuelas primarias y, contrastar algunas posturas epistemológicas que, con respecto a este tema, plantean diversos autores. Se analizaron aspectos relacionados con la gestión escolar tales como el liderazgo del gerente educativo, la gestión del conflicto y la toma de decisiones. Así mismo se destacó la importancia de los aspectos mencionados para la consecución de una gestión escolar democrática acorde con las nuevas políticas educativas y, se presentan las premisas que se derivan de las orientaciones teóricas como conclusión de cada aspecto abordado. Esta visión no pretende constituirse en un documento acabado, pero sí en un llamado de atención sobre un tema en el que se ha añadido un elemento de reciente data como lo es el Consejo Educativo.

Palabras clave: gerente educativo, participación, consejo educativo

COMMUNITY PARTICIPATION IN THE EDUCATION COUNCIL, A VIEW FROM THE RESPONSIBILITY OF THE EDUCATION MANAGER.

ABSTRACT

The following essay is an effort of theoretical reflection that aimed to highlight the role of the Educational Manager as the main manager of community participation in primary schools and to contrast some epistemological positions that, in relation to this subject, pose different Authors. Issues related to school management such as managerial leadership, conflict management and decision making were analyzed. Likewise, the importance of the mentioned aspects for the achievement of a democratic school management in accordance with the new educational policies was emphasized and the premises that are derived from the theoretical orientations as conclusion of each aspect are presented. This vision is not intended to be a finished document, but rather a call for attention on a topic in which a recent data item has been added, such as the Education Council.

Keywords: education manager, participation, school council.

DESARROLLO

Hablar de “Democracia participativa y protagónica”, no formaba parte del imaginario colectivo de la población venezolana, sino hasta finales de los años 90, con la aprobación de la nueva carta magna (1999). A partir de su aprobación, los venezolanos comienzan a conocer e incorporar las ideas revolucionarias y de autodeterminación de los pueblos que vinieron a redefinir, no sólo la concepción de lo que significa vivir en democracia, sino el establecimiento de diversos mecanismos que permitieran convertirla en realidad.

La Constitución derogada de 1961 no mostraba en su conjunto, la idea de participación protagónica; ello obedeció al escenario histórico y político que imperaba en Venezuela, el cual sólo daba cabida a la llamada “democracia representativa”, en la cual el pueblo delegaba lo relacionado con el poder a un grupo de dirigentes agrupados alrededor de partidos políticos.

Esta situación, generó, progresivamente, la incorporación de dos creencias por parte de la mayoría de los ciudadanos; primero, la percepción generalizada de que participar sólo implicaba el compromiso de concurrir a las urnas de votación cada cierto período, y segundo, la aceptación incuestionable de que, el destino de las comunidades dependía de la buena voluntad de aquellos en quienes los ciudadanos habían depositado su confianza para gestionar, en su nombre, los beneficios a los cuales tenían derecho.

Con la entrada en vigencia de la nueva Constitución Nacional, se establece el punto de quiebre entre ambos posicionamientos y la asunción de nuevos autores que, desde las bases sociales, asumirán un rol protagónico orientado a resolver sus propios problemas. Esto, visto desde la perspectiva legal, no sólo transforma el concepto de democracia, sino que le otorga a la participación rango

constitucional consagrándola como un derecho que tienen, de ahora en adelante, todos los ciudadanos a inmiscuirse en los asuntos públicos que despierten su interés a fin de proponer soluciones.

En ese sentido, el artículo 62 de la referida Constitución establece: *“Todos los ciudadanos y las ciudadanas tienen derecho a participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo...”*.

Visto así, al ciudadano común, sin condición alguna, se le otorga el derecho a participar en la formación, ejecución y control de la gestión pública sin más limitaciones de las que se deriven de su competencia o interés.

A fin de operacionalizar todas estas aspiraciones, desde la Asamblea Nacional se crean espacios que permiten la incorporación del ciudadano común de forma organizada, encaminados a potenciar las aspiraciones plasmadas en el artículo anterior. Así surge la Ley de Consejos Comunales, lugar desde donde se pone al servicio de los habitantes de un determinado sector geográfico la potestad de diligenciar la solución de los ingentes problemas por los que atraviesa.

Por su parte, el Ministerio del Poder Popular de Educación hace lo suyo y promulga, el día 16 de octubre de 2012, la Resolución 058 mediante la cual se establece la normativa y procedimiento para el funcionamiento del Consejo Educativo venezolano con el propósito de democratizar la gestión escolar, con base en el modelo sociopolítico de la democracia participativa y protagónica establecida en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Y agrega: ello significa que los actores clave y otros corresponsables del proceso educacional participan

activamente en asuntos de interés de determinada comunidad educativa, mediante la organización de colectivos de estudiantes, docentes, padres, madres y representantes, directivos, quienes tendrán su vocería en el Consejo Educativo participando directamente en la gestión escolar, y por ende, en la toma de decisiones; así como establecer los mecanismos comunicativos necesarios entre las instituciones educativas pertenecientes a los diferentes niveles del subsistema de Educación Básica y las localidades en las cuales se encuentran insertas, propiciando de esta manera una formación para el ejercicio pleno de la nueva ciudadanía.

Añade, además, que, con la creación del Consejo Educativo, se pretende desarrollar soluciones a los problemas que se presentan en cada institución educativa, yendo más allá incluso de los muros del recinto escolar.

Así, a partir de la publicación de esta resolución, muy apegada a los principios constitucionales, se desencadenan una serie de eventos que redimensionan la participación comunitaria y que revelarán aspectos que motivan la realización de este ensayo.

En primer lugar, la visualización del panorama actual con respecto a la participación, ha develado la fragilidad de las relaciones entre la escuela y la comunidad, pues en muchos casos, lejos de convertirse en un brazo que apalanque y consolide las instituciones en todas sus dimensiones, ha desencadenado tensiones y conflictos que ponen de manifiesto, entre éstos y los gerentes educativos, una especie de lucha por el poder, en la que los primeros tensionan por temor a perder autoridad, y los segundos por ganar un nivel tal de participación que les permita ir más allá de la contraloría social.

Si fijamos la mirada desde la óptica comunal, no sería temerario afirmar que los agentes locales resultan ser

participantes valiosos para motorizar y revestir la gestión escolar de pertinencia, de acuerdo a las particularidades, intereses y necesidades, tanto de los planteles, como de las localidades donde estos construyen y desarrollan su labor educativa. Reconocer su potencial como individuos con fuertes y arraigados lazos comunitarios, creadores de conciencia colectiva, generadores de una forma de vida específica construida alrededor de categorías como el bien común y la pluralidad, así como de un cúmulo de conocimientos y experiencias, que constituyen una fuente de energía y recursos al servicio de la labor escolar, resultaría fundamental para la construcción de una escuela de calidad.

En segundo lugar, encontramos que el liderazgo de los gerentes educativos, como principales gestores de estas transformaciones, continúa anclado en los esquemas de actuación que caracterizan el modelo gerencial autoritario, vertical y burocratizado, que les dificulta asumir los cambios, compartir la responsabilidad y delegar tareas en pro del fortalecimiento de la institución. A este respecto Cervantes (1998), afirma que sólo con el compromiso de los directores se puede lograr la transformación de las escuelas. Para ello deben tener claro los beneficios que se derivan de la participación, así como las pérdidas que produce la competencia.

Es de nuestra creencia que los directivos necesitan desarrollar estrategias que promuevan el trabajo en equipo y la toma de decisiones en forma consensuada, pues en lo concerniente a los actores comunitarios, estos continúan siendo convocados sólo para estampar su rúbrica en actas o cualquier otro documento que la requiera, o informar acerca de decisiones ya tomadas por el director(a) o por un grupo de docentes de seleccionado para ello.

Otro elemento que se aborda en este trabajo está referido a la debilidad que presenta el director con respecto a la capacidad

de diálogo, así como en la habilidad para negociar asertivamente los conflictos y tensiones surgidas, lo que hace de la participación comunitaria un proceso difícil de construir y direccionar en pro de la escuela como organización.

Se hace evidente, además, que los miembros de las organizaciones comunitarias que hacen vida en las escuelas, al no contar con niveles de participación que les permitan tener acceso, no sólo a la información, sino a la intervención en la toma de decisiones, se perciben ajenos e ignorantes de lo que sucede en ellas, ya que tampoco existe una comunicación constante y abierta con el director del plantel y otros miembros del personal, que los mantenga al tanto de los acontecimientos y los involucre, de manera que el proceso comunicativo se constituya en una herramienta para el intercambio constante, de opiniones, conocimientos, experiencias, percepciones y visiones.

En lo sucesivo, abordaremos esta problemática desde la perspectiva de varios autores que dan cuenta de cómo abordar este asunto con miras a solucionarlo.

1. Modelo Gerencial. La Gerencia Participativa

El actual estado del conocimiento en el campo de la gerencia de la educación ha recorrido un largo camino en la construcción de modelos cada vez más pertinentes en función de la naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en una sociedad democrática.

Los enfoques contemporáneos de gestión educativa, buscan superar la centralización, la verticalidad, la exclusión, la descontextualización y la rigidez de los sistemas tradicionales, privilegiando una cultura organizacional caracterizada por procesos participativos, humanizantes,

motivantes, holísticos, formativos, creativos.

En este sentido, una gestión escolar será congruente con los aspectos antes señalados, sólo si está sustentada sobre la premisa que, sin descuidar la dimensión administrativa y mucho menos la pedagógica y curricular, preste atención a la motivación y el estímulo de los actores que, de una u otra forma, intervienen en el proceso educativo. Ello con el fin de generar relaciones interpersonales positivas y un clima laboral agradable que incentive al trabajo; pues tanto las personas que laboran en la institución como aquellas ubicadas en el entorno comunitario que con sus acciones contribuyen al fortalecimiento institucional, necesitan sentirse valiosas y apreciadas, lo que genera una participación espontánea y efectiva en la búsqueda del éxito de la organización.

Por otro lado, conformar una institución educativa saludable, que reúna las características antes descritas, exige un modelo gerencial que oriente sus esfuerzos hacia la conformación de un equipo de trabajo totalmente integrado. La generación de un clima laboral en el que se puedan resolver los conflictos y el establecimiento de una comunicación horizontal y abierta con todos los actores involucrados en la labor educativa es la clave para el éxito.

A juicio de Páez (2003), la gerencia de este tiempo necesita creer en la gente, es decir, tratar a todos los integrantes de la organización con respeto, confianza y dignidad. Desconocer los beneficios que traen consigo estos aspectos con respecto a la calidad del servicio, en este caso el educativo, y la administración de la organización, es la causa por la cual muchas iniciativas gerenciales han fracasado.

Pretender dirigir un plantel al margen de lo que acontece a su alrededor y tornarse indiferente ante la influencia que ejercen los vecinos y organizaciones que la circundan, constituye un desatino con el consecuente desaprovechamiento de fuerzas,

cooperación y ayuda, que pueden ser muy significativas para el fortalecimiento institucional.

Así, arribamos a la premisa siguiente: el gerente educativo debe reorientar su visión acerca de cómo dirige la organización y flexibilizar los mecanismos que permitan la incorporación de otros actores en el hecho educativo, teniendo como norte el reconocimiento y la valoración de la experiencia de las personas que conviven en el entorno comunitario, así como el establecimiento de una relaciones interpersonales caracterizadas por el respeto y la tolerancia.

2. Liderazgo del Gerente Educativo

Otra de las aristas que ostenta este planteamiento es el liderazgo como elemento fundamental de la gerencia. Este viene a constituirse en la fuerza primaria que impulsa a la gente a apoyar iniciativas orientadas a hacer realidad un sueño. Gerenciar sin liderazgo, podría implicar el riesgo de mantener funcionando el sistema por inercia sólo planeando, organizando y controlando, sin valorar la importancia de influir en el comportamiento de las personas para inspirar, motivar y hacer posible los objetivos de la organización.

El liderazgo del gerente, por lo tanto, debe obedecer a razones que van más allá de la autoridad formal (Robbins y Culter, 2005). Para Mínguez (2002), liderar es más difícil que dirigir, ya que es el liderazgo es el que activa la energía emocional. La gente está dispuesta a asumir mayor compromiso si se siente liderada, si se establecen sinergias y se le hace sentir parte de la organización.

En el caso que nos ocupa, Trilla, Limón y Soler (2014), proponen el concepto de “liderazgo educativo” y argumentan que el adjetivo se refiere, no tanto a aquello que se lidera, sino a los efectos que en las personas, grupos, colectivos o comunidades genera el propio liderazgo. “Liderazgo educativo sería entonces aquél que en sí mismo y con

independencia de si el ámbito sobre el que se ejerce es propiamente educacional o no, es capaz de causar en los sujetos cualquier cambio consistente que pueda considerarse educativo”. (p.230).

Las ideas expuestas, refuerzan el planteamiento de que, como organizaciones dedicadas a la prestación de un servicio tan fundamental para cualquier sociedad como lo es la educación, se necesitan líderes que comprendan, que dirigir una escuela implica más que ejercer un cargo y gozar de una posición, es una forma personal de ser y de actuar que motiva a actores escolares y comunitarios a trascender sus propios intereses para comprometerse en los proyectos de la organización, generando a su vez un proceso de aprendizaje institucional que permita superar los prejuicios explícitos e implícitos con respecto a la participación de los padres, las madres y otros agentes comunitarios.

Pont, Nusche y Moorman (2008), sostienen que los líderes escolares necesitarán cada vez más administrar más allá de la escuela, a fin de conectarla con su entorno y afianzar los lazos escuela-comunidad, lo cual es una de sus prioritarias tareas, dado que, en circunstancias difíciles, los mejores aliados son los padres y la comunidad en general. Por otro lado, los líderes educativos carismáticos de nuestro tiempo, deberán ser un ejemplo para el resto de los miembros de la organización y las comunidades circundantes, por lo que le es condición sine qua non confiar en la capacidad de la gente, comprender el beneficio de delegar funciones y autoridad, y poseer la capacidad para la autocrítica y el aprendizaje.

En este sentido, debe privar un liderazgo transformacional, que genere cambios tangibles en las organizaciones. Para ello, los directivos deben proveer la visión y el sentido de la misión, ganarse el respeto y la confianza, servir de inspiración y enfocar los esfuerzos. Proveer a los seguidores

un flujo de ideas nuevas y desafiantes con el fin de estimular el replanteamiento de viejas formas de hacer las cosas.

Uno de los mandatos expresos contenidos en la Resolución 058 está referido a la participación de las comunidades educativas en el diseño de estrategias que contribuyan con el desarrollo socio productivo a partir del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) en correspondencia con los Proyectos de Aprendizaje (PA), es decir; cómo articular los procesos de aprendizaje de los alumnos con la diversidad de situaciones que presenta la comunidad en donde se encuentra inserta la escuela.

Esto por sí solo implica la necesaria aplicación de instrumentos de investigación que permitan determinar las potencialidades y/o debilidades que caracterizan el entorno escolar a fin de que, a partir de esos insumos, se tomen decisiones tendentes a darle respuesta, desde la escuela, a las necesidades presentes y por corolario estos problemas sirvan de sustento para el aprendizaje significativo de los alumnos. En otras palabras, el liderazgo escolar no puede estar de espaldas a la comunidad.

Es por ello que el gerente educativo debe comprender e interpretar en toda su dimensión la riqueza de los aportes que los habitantes de su comunidad pudieran aportarle a la escuela, y esta riqueza viene dada por los conocimientos que la ciencia otorga a quien ostenta una profesión. Estaríamos de acuerdo en reconocer que entre un significativo número de padres y representantes existen profesionales con una vasta experiencia en un área específica y que desde ella pudieran aportar ideas para concretar el Proyecto Educativo Integral Comunitario.

En ese sentido, Bolívar (2001), manifiesta que se han vuelto estrechas las concepciones estrictamente pedagógicas del liderazgo (liderazgo instructivo), para exigir ahora dimensiones transformadoras. Igualmente Grande y Pemoff

(2002), afirman que el tipo de liderazgo que le corresponde a la dirección escolar para posibilitar una nueva visión de la gestión institucional, tiene que ver con un liderazgo transformador, que promueva, no sólo la participación para analizar las necesidades y la realidad de la institución escolar, sino el consenso para acordar principios, valores, objetivos educativos y el desarrollo del sentido de pertenencia a la organización como producto de una implicación en la toma de decisiones.

Como segunda premisa podríamos concluir que la escuela de hoy, demanda del gerente educativo un cambio de paradigma, en el que enfoque sus esfuerzos, tanto hacia el interior de la institución, como hacia su entorno social y los líderes que en ella hacen vida, para convertir la escuela en un laboratorio para el aprendizaje y, mediante la búsqueda de las soluciones, se aprenda. Sería iluso pensar que en medio de ese maremágnum de interacciones sociales cruzado por intereses diversos no se generan conflictos, razón por la cual en lo sucesivo abordaremos este aspecto y la visión que tienen de él los entendidos.

3. La Gestión del Conflicto

En las escuelas, los gerentes son los actores con la mayor carga de responsabilidad en la gestión de los conflictos. Como líderes deben, ante cualquier situación que genere tensiones, asumir una actitud que transmita al resto de los miembros seguridad, serenidad, disposición para enfrentarla y consensuar entre los involucrados, la solución más adecuada. “El director no debe tener miedo a las crisis, las fricciones en un grupo, en varios grupos, son normales. Hay desacuerdos, antipatías, antagonismos que se gestan. Estas son señales de que los problemas emergen y de que ha llegado el momento de ocuparse de ellos” (Woycikowska, 2008: 78).

Para Escribano (2004), es artificioso pensar que los conflictos se resuelven por sí solos con el paso del tiempo, o

creer que una solución simple puede resolver un problema complejo. Lo importante es comprender que su surgimiento es un indicativo de que la dinámica organizacional es algo vivo que necesita ser renovado, y en este sentido, se hace necesario su abordaje de manera clara, participativa y crítica. Sin duda, afrontar los conflictos constituye para los gerentes educativos una tarea nada fácil, si se toma en cuenta las características socioculturales y la diversidad de intereses y necesidades que presentan los diferentes colectivos que confluyen en la actividad escolar. Por lo que, resolver un conflicto implica mucho más que llegar a un acuerdo, es construir con otro una solución que beneficie a ambos, significa ser capaz de entrar en sintonía con el otro que está en desacuerdo y escuchar sus razones, emociones, deseos y puntos de vista, sobre la base del respeto que tiene por el pensamiento divergente.

Afrontar los conflictos que puedan surgir con el personal del plantel o los actores comunitarios, requiere, para su resolución, que los gerentes educativos faciliten encuentros que potencien el intercambio de ideas y el disenso, ello en la búsqueda del equilibrio en las relaciones interpersonales que espontáneamente se genera cuando se acepta el reconocimiento de la legitimidad de los puntos de vista de los demás y el derecho a la participación que tienen todos los involucrados, tanto en la aportación de ideas y alternativas de solución, como en la toma de decisiones que se asumen para llegar a un entendimiento.

A juicio de Blejmar (2009),

“La emergencia y legitimidad de intereses de los distintos actores que se mueven en la escuela como organización, definen el requerimiento de nuevos y más eficaces enfoques para el análisis y resolución de los conflictos entre las distintas familias organizacionales: alumnos, docentes, directivos, comunidades y autoridades” (p.

103).

A este respecto, Grande y Pemoff (2002) exponen que el ámbito educativo de hoy, exige prácticas sujetas al proceso de negociación y acuerdo entre directores, docentes, estudiantes, padres, representantes y actores comunitarios con intereses y objetivos diversos, los cuales, intentan favorecer su propio estatus, sus competencias, sus privilegios y conseguir mayores cuotas en la organización, y esto, conduce generalmente a un nivel de enfrentamiento, por lo que negociar constituye la mejor forma de lograr acuerdos a través del diálogo y el consenso.

De acuerdo a lo antes señalado, la negociación implicaría, para los gerentes educativos, tratar las situaciones conflictivas mediante el diálogo, ello en la búsqueda de soluciones aceptables para las partes. En este punto, resultan pertinentes las ideas de Blejmar (2009) cuando esboza que un proceso de búsqueda de acuerdo es exitoso solo:

1. Cuando todas las partes se sienten satisfechas con los resultados, los cuales perciben como justos,
2. Cuando estos fueron eficientemente alcanzados, es decir, no se perdió tiempo, nada se quedó en la mesa, el nivel de estrés del conflicto no fue significativo,
3. Cuando los vínculos y la confianza mutua se fortalecieron y se perciben facilitados los futuros conflictos a enfrentar.

Lo antes expuesto, sin lugar a dudas, remite a la pertinencia de la negociación como alternativa para dirimir las ideas contrapuestas, los desencuentros de opiniones o los intereses divergentes. En este sentido, el gerente educativo tiene la responsabilidad de asumir una postura asertiva en el tratamiento de cualquier problema que, aun en estado latente, pueda generar una polarización y tenga el potencial de convertirse en una escalada de tensiones que divida la comunidad, perdiéndose de esta manera, la oportunidad de resolver la disputa original y consecuentemente el clima de estima y respeto en el que deben transcurrir el compartir y

convivir escolar. Debe tener claro que una escuela avanza a medida que va superando conflictos y se logra de los diferentes actores escolares y comunitarios el compromiso de cumplir con los acuerdos.

La tercera premisa que se impone, determina que el liderazgo del gerente educativo debe estar orientado a interpretar los conflictos de intereses que se generan en el desarrollo de las acciones que le son naturales a una organización y en consecuencia, poseer la capacidad necesaria para interpretarlos y mediante la negociación y el consenso buscar la solución.

4. Conceptualización de la Participación Comunitaria en la Escuela

Para las sociedades democráticas, la participación constituye el instrumento a través del cual ocurre el involucramiento de los ciudadanos en los diversos espacios públicos y privados, con un objetivo común, el de dar solución a problemas de interés social. Desde esta perspectiva, representa el conjunto de acciones que despliegan diversos sectores, en la búsqueda de los cambios y transformaciones necesarias para lograr soluciones a sus necesidades específicas y el mejoramiento de las condiciones de vida en la comunidad.

En lo concerniente a la educación, las reformas actuales abogan por una escuela cada vez más autónoma y acorde con las características socioculturales y geohistóricas de la comunidad a la que pertenece. Ello requerirá, para el abordaje de los problemas institucionales, contar con los actores clave involucrados, los cuales, desde su campo de acción, contribuirán con su acervo individual y colectivo hacia la consecución de la intencionalidad pedagógica y el fortalecimiento institucional.

Esto por un lado, por el otro que la institución escolar, y por ende, el gerente educativo, comprenda que en la comunidad que le rodea existen actores con iguales o superiores capacidades científicas e intelectuales para abordar y resolver eficientemente un problema. Enclaustrar la escuela

resultaría nefasto para conseguir, no solo la transformación de ella, sino la del entorno.

Para Schmelkes (2006), la comunidad está presente siempre que una escuela se transforma; sostiene la tesis de que ésta no se puede transformar realmente sin alguna forma de presencia comunitaria.

En cuanto a lo que debe significar la “participación”, son prolíferas las ideas provenientes de algunos autores (Alfiz, 2000), (Álvarez, 2000), (Sánchez, 2000), (Gervilla, 2008), que nos arrojan un haz de luz y nos permite identificar algunas características esenciales de la misma:

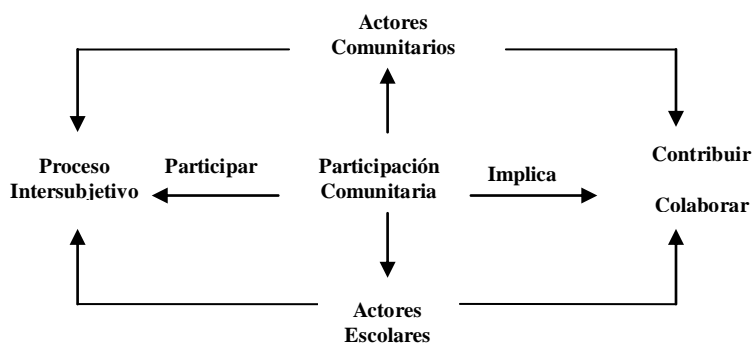
- Implica la capacidad de intervenir, tomar parte, colaborar, es decir, influir en el desarrollo de algo, en este caso en las decisiones que afectan la vida de los ciudadanos.
- Implica compromiso en el desarrollo constructivo de un proyecto colectivo, ya que el fin último de la participación es mejorar la calidad de vida a partir de la acción de las personas interesadas en hechos o situaciones en las que se interviene.

Por otro lado, aunque “el término comunidad es esgrimido para referirse a un amplio rango de fenómenos y ha sido usado en contextos que le asignan diversos significados, Posada (2001), Schmelkes (2006), Zea y Atuesta (2007), convergen en señalar algunos elementos comunes que determinan aspectos clave en relación a ella tales como:

- La delimitación espacio-temporal y cultural.
- El establecimiento de relaciones, sentimientos y una cultura compartida.
- Encuentro de intereses, objetivos, necesidades y problemas comunes.
- La presencia de formas organizativas.

Tomando en cuenta los elementos esenciales presentes en ambos términos (participación y comunidad), una definición de participación comunitaria encuadrada conceptualmente en el marco de lo que significa la comunidad intra y extraescolar, como ámbitos en los que transcurre la vida

escolar, se entendería como: “Proceso intersubjetivo en el que participan actores escolares y comunitarios, con el fin de establecer relaciones y sentidos compartidos que conduzcan a contribuir, colaborar y comprometerse en la ejecución de las tareas, que en forma consensuada se acuerdan para alcanzar los objetivos que persiguen los proyectos escolares”. El siguiente gráfico ilustra la referida definición.



Proceso de Participación Comunitaria.

Fuente: Los investigadores (2011)

Lo antes expuesto, conduce hacia aspectos fundamentales que apuntan al establecimiento de espacios que propicien la intervención en la toma de decisiones y el compromiso de las personas hacia el logro de los objetivos trazados. En esta dirección, según Flecha (2006), la escuela se debe abrir a la comunidad para potenciar la implicación de otras personas y entidades del entorno, mediante una organización democrática, en las que las familias toman un papel central, tanto en la gestión, como en el establecimiento de objetivos y la planificación de actividades. Por tanto, resulta imprescindible establecer acuerdos de cooperación y ayuda mutua que encaucen los rumbos y acciones particulares de cada plantel.

La cuarta premisa indica que el gerente educativo debe concebir a la comunidad educativa, como fuente indispensable de donde puede tomar recursos humanos que

le ayuden a abordar los diversos problemas que enfrenta, no solo la institución, sino su derredor.

1. Niveles de Participación de los Actores Comunitarios

En la escuela tradicional casi la totalidad de la toma de decisiones ha estado concentrado sólo en el director, o secundado por un número reducido de asistentes o colaboradores. En palabras de Alfiz, “La cultura en la que se vive, en la que la escuela está inserta, no impulsa la participación ni la toma conjunta de decisiones que implique compromiso. La tendencia imperante es no dar cabida a espacios para las verdaderas decisiones, sino convocar para la mera información.” (2000; 102).

La imagen que se tiene de los padres, madres y otros actores comunitarios es desvalorizada, se les considera inexpertos en cuestiones de enseñanza o que tienen un escaso nivel académico para entender los cambios que se están dando en la escuela.

Generalmente su participación se limita a colaborar cuando se necesita apoyo económico o en jornadas de trabajo en las que se realizan tareas de mejora y mantenimiento del edificio escolar. Esta visión, tan negativa, da lugar a que sus opiniones no sean consideradas en la planificación de aspectos pedagógicos relacionados con la educación de sus representados, perdiéndose de vista lo enriquecedoras que podrían resultar sus sugerencias (Chuye, 2004).

De esta manera, lo expuesto pone en evidencia la necesaria apertura de los espacios de discusión para la toma de decisiones que permita un mayor nivel de participación y de compromiso. Como ya se ha venido planteando, la escuela como espacio vital para la concreción de una participación activa y efectiva de los actores comunitarios en la gestión escolar, deberá fomentar la creación de nuevos vínculos de colaboración en favor del fortalecimiento institucional. La idea de participación activa, es la característica principal y el

hilo conductor de la teoría y la práctica del desarrollo de la comunidad (Aguilar, 2001).

En consecuencia, la participación, no sólo consistirá en buenos deseos, sino en acciones concretas. “Se puede decir que tiene una razón de ser, un objetivo a cumplir. La idea es participar para lograr algo, satisfacer una necesidad y, por lo general, es una necesidad del grupo” (Sánchez y Del Pino, 2008).

Ahora bien, una vez entendida la participación como un requisito indispensable para el establecimiento de una gestión escolar democrática y el involucramiento proactivo de sus diversos actores, resulta pertinente abordar los niveles en los que esa participación puede presentarse en la realidad.

Aguilar (2001), plantea que estos niveles hacen referencia a las formas concretas de diversa intensidad en que puede instrumentarse la participación. Por su parte, Sánchez (2000) expone que, en el proceso de participación, y en esto concuerda con Aguilar, hay grados o niveles que determinan el poder en la adopción de decisiones.

Para Musito (2004), las razones que justifican la participación no sólo remiten a las características o voluntad individual de algún miembro de la comunidad, sino también a los grados de apertura que puede tener un proceso participativo y que permite la inclusión de diferentes personas en su seno determinando el logro de elevados grados de democracia interna.

Para aclarar este asunto, resulta conveniente la propuesta de Gento (1994), citado por Sánchez Cánovas (2013), con respecto a lo que se considera como indicadores que deben tomarse en cuenta para determinar el grado en el que los individuos intervienen en las organizaciones escolares. Así, según este autor, existen seis niveles que dependen del grado de implicación/responsabilidad de los participantes y el peso

de la autoridad de la dirección institucional.

Es así que tendríamos el primer nivel denominado de **información**. Aquí los participantes sólo son informados de las decisiones tomadas sin que se les haya solicitado opinión alguna. El segundo nivel denominado de **consulta**, se solicita la opinión de los participantes, sin embargo, la decisión final será tomada por la dirección del plantel. El tercer nivel llamado de **elaboración de propuestas**, los participantes comienzan a tener alguna cuota de responsabilidad, dado que pueden involucrarse en la formulación, el análisis y la evaluación de propuestas, teniendo la opción de asumir posición al respecto. Sin embargo, aún en este nivel la dirección es quien al final debe aprobarlas, modificarlas o rechazarlas según su criterio.

El cuarto nivel descrito como de **delegación**, es cuando comienzan a involucrarse los actores en las decisiones, pues la persona o personas delegadas tienen potestad de tomar sus propias disposiciones. En el quinto nivel denominado **codecisión**, la última palabra la tienen todos los participantes, quienes ejercen influencia directa en la elección o rechazo de las propuestas presentadas.

En el sexto nivel identificado como de **autogestión**, los participantes gozan de total autonomía para elegir las opciones y los medios que consideren convenientes para llevar a cabo la propuesta seleccionada.

Como puede observarse, desde este posicionamiento, el nivel de participación de los actores aumenta en la medida en que gradualmente, se involucran en la toma de decisiones y se comprometen en la ejecución de las mismas. Y este involucramiento depende de la capacidad de liderazgo organizacional que exhiba el gerente educativo, quien es, a la postre, el que minimizaría o potenciaría la participación de otros actores. Es decir, el nivel de participación es mínimo cuando la gente sólo es convocada para ser informada de las

decisiones ya tomadas, en comparación con los dos últimos niveles cuando la participación es plena, pues hay implicación en la toma de decisiones, o mejor aún, cuando se participa como corresponsable en la selección de los proyectos, las estrategias y recursos para llevarlos a cabo.

Alguacil (2006) viene a reforzar este planteamiento al indicar que el grado de intensidad con la que otros actores se involucren en la gestión compartida, constituyen el punto de anclaje donde el participar en un plano de reciprocidad, corresponsabilidad y consenso entre la gerencia y los ciudadanos o grupos sociales es la clave para el éxito de las organizaciones. Este modelo ofrece mejores posibilidades para desarrollar estrategias reales de participación, ya que los sujetos asumen responsabilidades de organización y de gestión para satisfacer sus necesidades y demandas.

En consecuencia y, de acuerdo a lo antes expuesto, necesario se hace plantear las siguientes interrogantes: ¿Los directivos escolares estarán promoviendo niveles de participación que impliquen la corresponsabilidad de los diferentes colectivos en la gestión escolar, tal como lo expresa la Resolución 058 del Consejo Educativo? ¿Cuál nivel es el predominante en esa relación?

Este aspecto resulta ser el eje central de nuestras reflexiones. Visto de manera empírica concluimos que se torna urgente un liderazgo democrático que promueve formas de participación más complejas y exigentes que las simplemente consultivas. Como lo señalan Trilla, Limón y Soler (2014), en este tipo de participación las preguntas se formulan en primera persona, ¿Qué vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a hacer?

Para ello, deberá invitar a todos cuantos quieran participar en la construcción de una organización donde la diversidad, el reconocimiento del otro y la relación dialógica constituyen el marco para la participación y las premisas que la

caracterizan. Por otra parte, la actitud hacia los demás, la receptividad con la que acoja las ideas y opiniones, y el respeto y la aceptación que demuestre hacia el proceso interactivo que implica tomar una decisión en grupo, determinarán en gran medida la efectividad de la decisión tomada.

La quinta premisa nos remite al compromiso que tiene el gerente educativo de elevar los niveles de participación del conglomerado humano que le rodea. La relación directamente proporcional que se establece entre el logro de los objetivos y el nivel de participación, le conmina.

2. El Consejo Educativo como espacio para potenciar la participación.

Como ya lo referimos en los apartados anteriores, la resolución 058, emitida por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2012), se constituye en el mecanismo a través del cual se pretende democratizar la gestión escolar y hacer realidad la participación de la ciudadanía en los planteles educativos. De acuerdo con este documento, los actores corresponsables del proceso educativo, no sólo tendrán vocería en el Consejo Educativo, sino que se involucrarán directamente en dicha gestión, así como en la toma de decisiones. Es decir; son ubicados por este instrumento legal en el último nivel de participación, a saber; el sexto nivel de autogestión.

De esta manera, se aspira que, en conjunto, los diferentes comités que lo conforman, orienten todos sus esfuerzos a fin de obtener saldos positivos una vez aborden los problemas que les aquejan. Para lograr estos objetivos es necesario viabilizar mecanismos de comunicación efectiva con la comunidad, pues el acercamiento de la escuela a ella resulta fundamental. Por otra parte, el Consejo Educativo, como expresión institucional, en la que confluyen diferentes actores, se convierte en un espacio para el encuentro de

saberes y visiones que deberá generar, paulatinamente, un cambio de actitud hacia la escuela, así como un proceso de formación para la participación que se revierte en beneficios, tanto para la tarea académica como para la gestión organizacional y administrativa.

Este nuevo escenario brinda las posibilidades para que los gerentes educativos promuevan verdaderas transformaciones y cambios en las escuelas y se conviertan en instituciones emblemáticas en el cumplimiento de los preceptos constitucionales en cuanto a democracia participativa y protagónica. En un espacio donde toma vida y concreción “la práctica democrática y la transformación de la estructura institucional necesaria para el desarrollo del poder popular” (Resolución 058 sobre el Consejo Educativo).

Este instrumento legal se constituye en un mecanismo que pone en marcha la tan anhelada “escuela para el quehacer comunitario”, fundamentada en el principio de corresponsabilidad de los actores escolares y comunitarios, quienes deben participar activamente en la formación, ejecución y control de la gestión escolar (LOE, Art. 19).

Igualmente, se concibe a “la comunidad como centro del quehacer educativo” que crea y recrea una forma distintiva de actuar, de abordar, de resolver los problemas y necesidades institucionales y de la comunidad local. En este sentido, el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), se erige en un punto de encuentro necesario en el que convergen los diferentes comités que constituyen el Consejo Educativo, para construir de forma articulada el proyecto de vida institucional, la escuela que queremos y necesitamos.

Se espera que desde el Consejo Educativo, los directivos escolares asuman una nueva actitud como actores clave que orientan, apoyan e impulsan las iniciativas, acciones y actividades emprendidas desde los comités para lograr fortalecer la gestión en todas sus dimensiones. Actores que

sin ánimos de imponerse por la autoridad que el cargo les confiere, aprovechan las ventajas y beneficios que se desprenden de la corresponsabilidad en las decisiones y las tareas. Gerentes que comprendan que delegar responsabilidades no significa pérdida de autoridad, sino una oportunidad para la construcción de una cultura de la solidaridad y el compromiso social.

CIERRE

Las nuevas realidades y los retos generados por los cambios sociopolíticos y económicos en nuestro país, demandan una escuela en la que el ámbito institucional escolar se constituya en un lugar donde crear y recrear nuevas formas de hacer y de convivir. Un escenario abierto a la construcción de nuevas vías para gestionar en forma dialógica y participativa las dimensiones que implica la tarea de educar, así como solucionar los problemas de trabajo que genera la vida escolar.

Enfocadas hacia esta nueva forma de gestión, las políticas educativas otorgan a la participación un sustento legal que la organiza y regula, en procura de que, no sólo se constituya en un esfuerzo por incentivarla, sino en un instrumento legal que haga realidad en el ámbito educativo, la democracia participativa y protagónica a la que aspira nuestra carta magna.

En esta nueva realidad, el gerente educativo debe resituarse como agente que genera cambios y liderar la búsqueda del mejoramiento de la calidad de la educación, a través de una gestión contextualizada, con ideas renovadas, que trascienden los viejos paradigmas y aprovecha las oportunidades que le ofrece el entorno comunitario como recurso que, desde sus saberes y experiencias, se convierte en fuente de valiosos aportes que fortalecen la gestión escolar y la hacen pertinente de acuerdo a las necesidades e intereses del entorno intra y extraescolar.

Por otro lado, el gerente educativo está en el deber de hacer realidad en la escuela la participación protagónica y corresponsable en la gestión escolar, que por ley se le otorga a la comunidad educativa, haciendo de la organización y el funcionamiento del Consejo Educativo, una labor que enriquece, tanto a los actores clave internos como a los comunitarios. Un enriquecimiento que se traduce en una formación integral y permanente, que abarca no sólo el conocimiento de las políticas educativas, sino una formación en valores éticos, humanísticos y sociales que garanticen una sana convivencia y el debate constructivo.

De esta manera, el compromiso de los directivos escolares exige una renovación de ideas, de acercamiento a otras formas de actuar, de redimensionamiento de sus funciones y competencias, que les permita visualizar los nuevos escenarios y actuar en consecuencia, gestionando la escuela desde otra perspectiva, otra postura, otro posicionamiento paradigmático. Aferrarse a viejos enfoques que poco o nada funcionan en el presente, significará continuar realizando una tarea de la que no están convencidos, y que, por lo tanto, en nada favorecerá al mejoramiento de la calidad de la educación a la cual se aspira.

REFERENCIAS

- Aguilar, María (2001). La participación comunitaria ¿Mito o Realidad?. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Alfiz, Irene (2000). El Proyecto Educativo Institucional. Propuestas para un diseño colectivo. Buenos Aires. Grupo Aique Editor S.A.
- Alguacil, Julio (2006). Poder local y participación democrática. España. Ediciones de intervención cultural, El viejo topo.
- Álvarez, Manuel (2000). El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión. España. Editorial Popular.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Blejmar, Bernardo (2009). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires. Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Bolívar, Antonio (2001). Globalización y cambio educativo. En Estebaranz, Aracelis (Coord.). Construyendo el cambio: Perspectivas y propuestas de innovación educativa. (1ra ed.). Buenos Aires. Centro de publicaciones educativas y material didáctico.
- Cervantes, Edilberto (1998). Una cultura de calidad en la escuela. México. Ediciones Castillo.
- Escribano, Alicia (2004). Fundamentos de didáctica general. España Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Flecha, Ramón (2006). La participación de las familias en las comunidades de aprendizaje. En Participación de las familias en la vida escolar. (pp. 59-67). Instituto Superior de Formación del Profesorado. México.
- Grande, Bernardo y Pemoff, Javier (2002). Innovación educativa institucional. Argentina. Editorial Magisterio del Río de la Plata.
- Chuye, Yolanda (2004). La toma de decisiones en una escuela pública en proceso de cambio. En Ansión, Juan y Villa, Ana (Eds.). Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades. (pp.193-216) Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación, (2012). Resolución 058 del Consejo Educativo. Caracas.
- Mínguez, Andrés (2002). Gestión de personas en la nueva economía. España. ESIC Editorial.
- Musito, Gonzalo (2004). Introducción a la psicología comunitaria. España. Editorial UOC.
- Páez, José (2003). Gerencia en Acción. Venezuela. Universidad de Carabobo.

- Pont, Beatriz, Nusche, Deborah y Moorman, Hunter (2008). Mejorar el liderazgo escolar. Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE).
- Posada, Jorge (2001). Notas sobre comunidad educativa y cotidianidad escolar. Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Programa RED.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). Administración. México. Pearson Educación.
- Sánchez Cánovas, Juan Francisco (2013). Participación Educativa y Mediación Escolar: Una nueva Concepción en la Escuela del Siglo XXI. Revista Digital de Ciencias Sociales N° 59 Aposta. ISSN 1696-7348.
<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/jfcánovas2.pdf>
- Sánchez, Ligia y Del Pino, María (2008). Una mirada a la participación comunitaria en el proceso de contraloría social. Paradigma. [online]. Extraído el 27 de Marzo de 2011 desde www.scielo.org.ve/pdf/pdg/v29n2/art03.pdf
- Sánchez, Manuel (2000). La participación. Metodología y Práctica. España. Editorial Popular.
- Trilla, Jaume, Limón, Dolores y Soler, Pere (2014). El liderazgo educativo en el ámbito sociocomunitario. En Argos, Javier y Esquerra, Pilar (Eds.). Liderazgo y Educación (pp.229-248). Editorial de la Universidad de Cantabria. Santander, España.
- Woycikowska, Colette, (2008). Cómo dirigir un centro educativo. España. Editorial GRAÓ.
- Zea, Claudia y Atuesta, María (2007). Hacia una comunidad Educativa Interactiva. Colombia. Fondo Editorial Universidad EAFIT.