

GESTIÓN de la PARTICIPACIÓN de la COMUNIDAD ESCOLAR

DIMENSIÓN: GESTIONANDO LA CONVIVENCIA Y LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

NOTA

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el docente” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

INTRODUCCIÓN

Es importante que el equipo directivo genere oportunidades de participación y colaboración con los distintos actores de la comunidad escolar, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Las visiones de una escuela se ven fortalecidas cuando los directores extienden redes hacia sus comunidades para desarrollar relaciones de apoyo mutuo y propósitos compartidos (Leithwood y Riehl, 2003).

Según una extensa revisión llevada a cabo por Cotton en 2003 (Stronge, Richard y Catano, 2008), una de las veintiséis prácticas que tienen directores de establecimientos de alto desempeño es la de involucrar a los estudiantes, docentes y asistentes de la educación, familias y comunidad vinculados a la escuela, para así crear y mantener un ambiente de aprendizaje positivo y seguro. Son numerosas las investigaciones que constatan que una gestión participativa orientada a favorecer una cultura de aprendizaje tiene un impacto positivo en la convivencia (Bolívar, 2014). Asimismo, de acuerdo a Banz (2008), es importante que el sello de la convivencia escolar sea democrático. Esto implica preguntarse por aquellos espacios de opinión, participación y deliberación de los distintos actores educativos de la comunidad.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), en consonancia con la nueva Política Nacional de Convivencia Escolar, resalta la importancia de gestionar la convivencia y la participación en la dimensión **Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar**, específicamente en la práctica:

Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.

La presente herramienta invita a reflexionar acerca de la importancia que tiene para el establecimiento contar con instancias de participación efectiva de los distintos actores, con el propósito de desarrollar una comunidad educativa participativa y colaborativa.

Los objetivos de la herramienta son los siguientes:

- Relevar la importancia de la participación de la comunidad escolar.
- Reflexionar sobre la participación de la comunidad escolar en el establecimiento.

Esta herramienta se pone al servicio de los establecimientos para que sea utilizada en caso de que consideren que su uso pueda aportar al logro de los objetivos de mejora de la escuela, definidos en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

I. APROXIMÁNDONOS A LA PARTICIPACIÓN:

A continuación se presenta el concepto de participación, el rol que le cabe al equipo directivo y las condiciones para la participación en el establecimiento educacional.

¿Qué se entiende por participar en el contexto de un establecimiento educacional?

Participar en un establecimiento educacional es integrarse activamente en la comunidad escolar con el fin de aportar a un objetivo compartido por todos: el mejoramiento de la calidad de la educación. La participación incluye múltiples formas (instancias formales e informales) en que se puede ser un aporte, entendiéndose la participación como un proceso de involucramiento de los distintos actores de la comunidad escolar en las decisiones y acciones que los afectan a ellos o a su entorno. Esta puede darse de manera individual u organizada (Unicef, 2005).

¿Cuál es el rol del director y su equipo directivo en relación a la participación?

Un establecimiento que sabe escuchar a sus docentes, asistentes de la educación, estudiantes y familias, y que genera diversas instancias de participación no se crea espontáneamente o por mero decreto, "se conforma en la dinámica de las relaciones humanas que se establecen" (Ministerio de Educación de Chile, 2015, p. 18). Por lo mismo, definir e intencionar los procesos de participación es fundamental dentro de las prácticas del liderazgo directivo.

Involucrar a los distintos actores de la comunidad escolar: estudiantes, familia, docentes y asistentes de la educación, etc. facilita el trabajo en conjunto para alcanzar los objetivos, fortaleciendo la visión del establecimiento educacional. A su vez, los espacios donde la participación de distintos actores es valorada y considerada en la toma de decisiones favorecen la generación de un clima escolar positivo y los sentimientos de pertenencia de las personas a una comunidad.

De manera organizada, el director y su equipo directivo pueden promover la participación de los distintos actores de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores, el Centro de Padres y Apoderados y el Centro de Estudiantes, entre otros.

¿Cuáles son las condiciones estructurales para constituir espacios formales¹ de participación?

El director y su equipo directivo debe velar porque el **Consejo Escolar** —espacio formal obligatorio— sesione como mínimo cuatro veces al año y esté compuesto al menos por los siguientes integrantes: el director del establecimiento, el sostenedor o un representante, un docente elegido por los profesores del establecimiento, un representante de los asistentes de la educación, el presidente del Centro de Padres y Apoderados, el presidente del Centro de Estudiantes (en caso de que el establecimiento imparta enseñanza media) y otros que se estimen convenientes. El Consejo debe estar debidamente informado, ser escuchado y consultado en materias relevantes y según lo estipulado por la normativa vigente. Su objetivo es lograr que los diversos actores colaboren con la gestión del equipo directivo de cada establecimiento, centrando su quehacer en cómo mejorar la calidad de la educación, a partir de su visión e iniciativas.

A su vez, el director y su equipo directivo deben preocuparse que el establecimiento educacional cuente con un **Consejo de Profesores** activo y que funcione como un cuerpo afianzado que contribuya constantemente en las decisiones sobre temas pedagógicos y formativos de los estudiantes. Se espera que dicho consejo cuente con las condiciones para reunirse al menos una vez al mes.

Con respecto al **Centro de Padres y Apoderados**, el director y su equipo directivo deben permitir que este apoye activamente a la institución, facilite procesos y contribuya con la labor educativa. Se espera que al inicio de cada año escolar, mediante un procedimiento democrático y ajustado a la normativa educacional vigente, dicho centro sea constituido. Esta es una instancia importante en el desarrollo del ejercicio del rol de las familias en la educación.

En relación con el **Centro de Estudiantes**, formado conforme a la normativa vigente por estudiantes de segundo ciclo de enseñanza básica y de enseñanza media, el director y su equipo directivo deben promover y facilitar su creación. Los Centros de Estudiantes son asesorados por profesores del establecimiento, elegidos por la directiva de dicho organismo de una quina propuesta por el Consejo de Delegados de Curso, esperándose que el director y su equipo directivo aseguren la disponibilidad y el aporte de los dos profesores elegidos.

1. Se hace referencia a espacios formales de participación cuando se habla de instancias de participación institucional de acuerdo a la normativa vigente. En cambio, los espacios informales son aquellos que cada establecimiento educativo proporciona para la participación de toda la comunidad educativa. Por lo mismo, las condiciones estructurales expresadas anteriormente obedecen a aspectos administrativos y normativos. Con todo, el concepto de participación es más profundo y complejo; obedece a una forma de vivir y construir la comunidad educativa. En este sentido, cada establecimiento educativo debiera preguntarse ¿Cómo entendemos y practicamos la participación en nuestra comunidad educativa? ¿Cuáles son los ámbitos de participación, opinión, deliberación de cada uno de los actores de la comunidad educativa?, desde el rol y función que dichos actores cumplen en ella." (MINEDUC, 2005, p. 189).

II. NIVELES DE PARTICIPACIÓN

Una gestión participativa puede abrir y potenciar otras instancias de participación operativas, con funciones definidas y que canalicen la participación de los miembros de la comunidad, tales como los comités de profesores por área, directivas de estudiantes por curso, delegados de curso, entre otros. No obstante, el hecho de que existan estas instancias y se aseguren las condiciones adecuadas —como la disponibilidad de tiempo y espacio— no asegura la participación de todos los actores de la comunidad escolar o que estos puedan participar de distintas formas, no solo a nivel informativo, consultivo, sino que también a nivel propositivo y resolutorio. Lo que se espera es que el director y su equipo directivo no solo informen de las decisiones tomadas o consulten a distintos actores antes que ellos mismos las tomen; se espera que reciban propuestas y definan en conjunto las decisiones finales.

A continuación se presenta una tabla con los cuatro niveles de participación señalados anteriormente. Para cada uno de los niveles se hace una pequeña descripción, se proponen ejemplos y metodologías que pudieran ser utilizados por el establecimiento y se detallan los compromisos que implica adoptar el nivel de participación correspondiente. Se trata solo de un ejemplo que se fundamenta en las actuales atribuciones que otorga la ley respecto de los Consejos Escolares y de Profesores que pueden cambiar en futuras legislaciones.

Tabla de niveles de participación²

| NIVELES DE PARTICIPACIÓN | 1. INFORMATIVO | 2. CONSULTIVO | 3. PROPOSITIVO | 4. RESOLUTIVO |
|--------------------------------|---|---|---|---|
| Descripción | El director y su equipo directivo entregan información a los actores de la comunidad. | El director y su equipo directivo consultan a los actores involucrados antes de tomar ellos las decisiones. | El director y su equipo directivo están abiertos a recibir y tomar en consideración ideas y propuestas nuevas así como acciones concretas de ejecución desde distintos actores. La diferencia respecto al nivel consultivo es que los actores toman la iniciativa en participar. | El director y su equipo directivo, junto con los actores de la comunidad escolar, toman en conjunto las decisiones finales. La opinión de los distintos actores es igual de válida que la del director y su equipo. |
| Objetivos | Entregar información necesaria a los actores de la comunidad escolar sobre determinados temas, decisiones, noticias, etc. | Obtener la opinión de los actores de la comunidad escolar. | Recibir ideas y propuestas concretas de los actores de la comunidad. | Tomar decisiones en conjunto con la comunidad escolar. Compartir responsabilidades. |
| Compromisos que implica | El director y su equipo directivo están comprometidos a atenerse a la información entregada, a menos que se vuelva a entregar otra información a todos los actores involucrados, aclarando todos los cambios. | El director y su equipo directivo no están obligados a ejecutar las decisiones sugeridas; pueden incorporar algunas ideas y dejar de lado otras. Se trata de la manifestación de la voluntad general o popular de forma no vinculante. | El director y su equipo directivo están obligados a escuchar y evaluar las sugerencias o propuestas hechas por los distintos actores de la comunidad sin importar su rol o función. | El director y su equipo directivo se comprometen a tomar la decisión final en conjunto con los actores involucrados. |

2. El Artículo 8°. De la LEY 19.979 establece: - El Consejo Escolar tendrá carácter informativo, consultivo y propositivo, salvo que el sostenedor decida darle carácter resolutivo. En todo caso el carácter resolutivo del Consejo Escolar podrá revocarse por parte del sostenedor al inicio de cada año escolar.

| Niveles de participación | 1. Informativo | 2. Consultivo | 3. Propositivo | 4. Resolutivo |
|------------------------------|--|--|--|--|
| Ejemplo | Al inicio del año escolar, el director y su equipo directivo dan a conocer y comunican en una reunión general a todos los actores de la comunidad el calendario escolar anual. | El equipo directivo quiere revisar y efectuar eventuales modificaciones al horario de uso de las dependencias del establecimiento fuera de la jornada de clases, por lo que planifican una reunión con el Consejo para efectuar una sesión consultiva. El equipo directivo, organiza un “Conversatorio sobre los actuales horarios de uso del establecimiento”: un espacio para que el Consejo Escolar pueda consultar la opinión de la comunidad educativa respecto de los mencionados horarios. | El Centro de Estudiantes propone al director y su equipo directivo celebrar el Día del estudiante con una jornada recreativa. Estos últimos evalúan y aceptan o rechazan la petición. | En un establecimiento educacional, se reconstruye en conjunto el PEI. En esta instancia, todos los actores de la comunidad escolar, sin importar su rol, participan definiendo cómo es y cómo quieren que sea su establecimiento educacional, traduciendo esto en los sellos de la escuela, que deben ser recogidos en la misión, visión, principios formativos y otros elementos del PEI. |
| Posibles metodologías | Reuniones, boletines informativos, correos electrónicos, diario mural, circulares, presentaciones digitales. | Encuestas presenciales o virtuales, reuniones, grupos focales, entrevistas | Reuniones, buzón de sugerencias. | Asambleas, votaciones presenciales o virtuales, Cumbre apreciativa. ³ |
| A considerar | Es importante que la información sea entregada en un lenguaje comprensible y por medio de canales efectivos. | Se recomienda para hacerlo más participativo, utilizar metodologías de consulta que se constituyan sobre la base de opciones abiertas, evitando alternativas predefinidas por las instancias de mayor poder del establecimiento. | Se recomienda al director y su equipo informar y visibilizar la existencia de estas instancias, puesto que muchas veces no llegan proposiciones pues los actores de la comunidad escolar no están enterados de esta posibilidad. | Si se abre este espacio de participación, el director y su equipo directivo deben hacerse cargo, a pesar de que la decisión final no responde totalmente a lo que ellos inicialmente opinaban o proponían. |

3. Dentro de la metodología de Indagación Apreciativa se ocupa el concepto de “cumbre apreciativa” para referirse a una actividad taller en que participan actores relevantes de la organización para lograr una transformación profunda de la organización a través de lo que funciona bien. Si quiere informarse más sobre esta metodología, su historia y sus otras aplicaciones consulte el capítulo 5: Investigación Apreciativa, del Libro **Manual de diálogo y acción colaborativa** de Jost Wagner, en el siguiente enlace: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/11349.pdf>

Cultura de participación y colaboración escolar

La participación no alude exclusivamente a situaciones en particular o a la toma de decisiones, sino que también hace referencia al involucramiento día a día en distintas tareas, actividades y acciones del establecimiento educacional, deviniendo en un modo de relacionarse y convivir en la comunidad escolar en torno a un sentido de pertenencia e identificación con una misión educativa común. Se pretende avanzar hacia una cultura de participación y colaboración en el marco de la convivencia escolar, siendo esta una responsabilidad compartida por toda la comunidad educativa.

Aprender a vivir en comunidad conlleva reconocer al otro como diferente y la convivencia como un espacio para el aprendizaje y valoración de la diversidad y la pluralidad de las relaciones humanas. Esto último adquiere especial relevancia si se considera que en los establecimientos educacionales se congregan en un mismo tiempo y espacio personas de distintas edades, sexos, religiones, funciones e intereses en torno a un objetivo común, e iguales en dignidad y derechos (Mineduc, 2015).

La Política Nacional de Convivencia Escolar (2015/2018) alude a la participación a partir de uno de los cinco ejes estratégicos de trabajo en Convivencia Escolar: Participación y Compromiso de la Comunidad Educativa. Este eje busca promover la participación activa e intencionada de todos los actores de la comunidad en el fortalecimiento de la convivencia escolar, la construcción de confianzas y el logro colaborativo de los objetivos institucionales del establecimiento educacional. De este modo, se pretende lograr la conformación de una comunidad escolar fortalecida, cohesionada, con identidad institucional, en la que cada uno de los actores que pertenecen a ella tengan oportunidades reales de participar, de identificarse y responsabilizarse con la construcción colectiva (Mineduc, 2015).

Para lograr esto, los establecimientos deben promover y fortalecer espacios reales de encuentro en que se respeten los aportes, experiencias y atribuciones del rol que le compete a cada actor. No solo se espera que se fortalezcan y se establezcan espacios formales de participación como los nombrados anteriormente (Consejo Escolar, Consejo de Profesores, Centro de Padres y Apoderados, Centro de Estudiantes), sino que esto incluya también espacios informales, como actividades recreacionales, deportivas y artísticas, entre otras instancias.

El objetivo de generar estos espacios es promover que todos los actores de la comunidad educativa se sientan representados no solo en los distintos instrumentos de gestión del establecimiento (con el PEI, PME, Reglamento Interno, Plan de Gestión de la Convivencia, entre otros), sino en la dinámica relacional cotidiana del establecimiento.

III. ¿CÓMO CANALIZAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS DISTINTOS ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA?

Un desafío relevante cuando promovemos la participación de la comunidad escolar es canalizarla. Es decir, cómo hacemos que las opiniones de los múltiples actores y en las diversas instancias puedan efectivamente ser consideradas. Si bien no hay fórmulas para resolver este desafío (pues depende de la realidad de cada establecimiento), sí hay un elemento clave que puede ayudar a gestionar la participación: **aprovechar las instancias y asociaciones formales con las que cuenta el establecimiento**, a fin de relevar las voces de todos los actores. En la tabla anterior se proponen varias metodologías que pueden servir para recoger las opiniones de los distintos actores de la comunidad educativa.

El llamado es a que los representantes de los distintos actores de la comunidad educativa (Centro de Padres y Apoderados, Consejo de Profesores, Centro de Estudiantes y el Consejo Escolar) **no solo representen su voz, sino que efectivamente busquen metodologías e instancias para recoger y llevar la voz de los distintos actores a las reuniones formales**. Atribuir explícitamente este importante rol a cada una de las asociaciones formales de la institución puede ayudar a **gestionar más efectivamente la participación en instancias informales y del día a día del establecimiento** (recreos, almuerzos, conversaciones entre profesores, entre familias, etc).

Para promover el funcionamiento efectivo de las instancias formales del establecimiento, se sugiere revisar:

- la **Tabla de niveles de participación** de esta misma herramienta.

A partir de lo reflexionado:

1. Determinen:
 - Condiciones mínimas para el buen funcionamiento de los espacios formales e informales de participación en su establecimiento.
 - Estrategias para potenciar dichos espacios.
 - Estrategias para comunicar al resto de la comunidad educativa lo que se conversa en las instancias formales.
 - Responsables.



2. Si al identificar los niveles de participación de los distintos actores del establecimiento educacional solo identifican participación a nivel informativo y consultivo, definan estrategias para ampliarlo a los niveles propositivo y resolutivo. (Pueden ayudarse de la **Tabla de niveles de participación**).



3. Definan una política de participación del establecimiento educacional que considere objetivos de esta, acciones concretas, actitudes y responsabilidades y compromisos compartidos. Esta primera instancia puede dar paso a una construcción participativa de la política con los actores de la comunidad escolar.

1. _____

2. _____

3. _____

REFERENCIAS

Banz, C. (2008). La Convivencia Escolar. Documento interno Valoras UC. Disponible en. http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103041353340.Valoras_UC_Convivencia_Escolar.pdf

Bolívar, A. (2014). Dirección y liderazgo en la gestión de la convivencia. Convives 8. LAS DIRECCIONES Y LA GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA. Recuperado en: <http://convivesenlaescuela.blogspot.cl/2014/12/direccion-y-liderazgo-en-la-gestion-de.html>

Epstein, J. (2013). *Programas efectivos de involucramiento familiar en las escuelas: estudios y prácticas*. Santiago, Chile: Hueders Ltda.

Leithwood, K.A, & Riehl, C. (2003). *What do we already know about successful school leadership?* Washington, DC: AERA Division A task force on developing research in educational leadership.

Ministerio de Educación de Chile. (2005). Política Nacional de Convivencia Escolar 2005.

Ministerio de Educación de Chile. (2015). Política Nacional de Convivencia Escolar 2015/2018. Recuperado en: <http://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2015/12/politica-noviembre-definitiva.pdf>

Stronge, J., Richard, H. & Catano, N. (2008). *Qualities of effective principals*. Alexandria, Virginia: ASCD.

UNICEF (2005). Participación de los Centros de Padres en la Educación: Ideas y Herramientas para mejorar la organización. Recuperado de http://www.comunidadescolar.cl/centro_padres/documentos/Ideas_y_herramientas_para_mejorar_la_organizacion.pdf