

## **PARTICIPACIÓN, AUTOGESTIÓN Y LIDERAZGO: TRIADA DE LA GESTIÓN SOCIO COMUNITARIA DEL DIRECTOR ESCOLAR**

*Pérez, Florinda*

### **RESUMEN**

*Este estudio realizado bajo un análisis documental, se dirigió a analizar la participación, autogestión y liderazgo como la triada sustantiva de la gestión socio comunitaria del director escolar. La participación promovida desde la dirección de la escuela permite armonizar la visión de los actores escolares y comunitarios para configurar proyectos específicos contextualizados en el entorno escolar. La autogestión aboga por una formación y actuación directiva que brinde oportunidades para el autogobierno. El liderazgo del director dinamiza, facilita procesos, apoya a su comunidad, motiva y coordina acciones. El no asumir la gestión socio-comunitaria desde una visión sistémica, obsta para el logro de una escuela democrática, con calidad educativa, que responda a los intereses de la comunidad. Asimismo, se limitan las posibilidades de propiciar la incorporación consciente y solidaria de todos los actores escolares para la búsqueda de alternativas de solución a problemas comunitarios.*

*Palabras claves: autogestión, gestión socio comunitaria, liderazgo, participación.*

## **PARTICIPATION, SELF-MANAGEMENT AND LEADERSHIP: TRIAD COMMUNITY MANAGEMENT OF THE SCHOOL PRINCIPAL PARTNER**

### **ABSTRACT**

*This study carried out under a documentary analysis, addressed the participation, self-management and leadership as the management triad substantive Community partner school principal. The involvement promoted by the school board can bring the vision of the school and community stakeholders to set up specific projects contextualized in the school environment. Self-management, training and calls for direct action to provide opportunities for self-government. Leadership energizes director facilitates processes, supporting their community, motivate and coordinate actions. The Socio management not to take from a systemic, preclude the achievement of a democratic school, educational quality, responsive to the interests of the community. Also limit the possibilities for the incorporation aware and supportive of all school actors to search for alternative solutions to community problems.*

*Keywords: self-management, community partner management, leadership and participation.*

## 1. Introducción

La participación es una dimensión fundamental de la democracia; aun cuando no es la única, es la que sienta las bases para tomar y ser parte en la comunidad; tal como lo argumenta Redondo (2009:51) "no hay comunidad sin participación; es justamente la participación la que la hace posible", por consiguiente, no hay democracia sin participación, pues esta es una condición medular para reconocerla en toda su extensión.

Al ser la escuela una comunidad, la participación está consustanciada con el quehacer educativo, por lo cual ha de estar gestionada democráticamente, pues de ese modo se promueve una educación para la ciudadanía. Pero como la escuela no es la única involucrada, también el directivo juega un rol determinante en la creación de actitudes y valores democráticos en los términos de una educación universal, compensatoria de desigualdades.

Lo expresado, sitúa al director escolar en una dinámica diferente desde la perspectiva de la participación para encauzar el rumbo de la institución educativa, teniendo como plataforma sus necesidades propias; además es fundamental considerar el contexto donde se ubica para concertar con la comunidad tanto objetivos como acciones que permitan alcanzar los logros esperados para mejorar los procesos de aprendizaje y así obtener óptimos resultados. Según Gairin (2006: 88), la escuela es "el espacio donde se alberga una organización social creada para promover el cambio educativo, con una participación determinante en el desarrollo cultural, político y económico de toda sociedad"; por lo tanto, extiende sus competencias más allá de su espacio de acción institucional, a la vez se involucra en los proyectos educativos para promocionar cambios que deriven en el desarrollo integral de la sociedad.

En esa perspectiva, el director escolar ha de asumir un liderazgo orientado hacia la participación e identificado con el desarrollo endógeno, tomado como política educativa para el desarrollo de la educación y de un trabajo liberador, cuyo fin sea armonizar cuerpo-espíritu-mente para la formación integral de los estudiantes. En tal caso, el liderazgo contribuye a que el director, además de su función gerencial, ejerza el rol de activista social, para lo cual es inexorable conocer la comunidad en sus orígenes, historia, acervo cultural; luego, programar sus necesidades en función del contexto de una organización comunal activa, tanto participativa como protagónica, centro de la educación democrática.

Al respecto, para Carriego (2005), las posibilidades del director de la escuela para concretar proyectos pueden depender de cómo se relacione con su entorno y de cuál sea la imagen que se ha construido en la comunidad, para lo cual es necesario concienciarse sobre quienes tienen la responsabilidad de la construcción de una escuela de calidad, no son solo los actores escolares, sino también la comunidad demandante. Esta a su vez, tiene una responsabilidad en el

proceso de construcción de su legitimidad, de la asignación del poder, además de buscar los recursos necesarios para ejercer óptimamente su función.

El liderazgo del director en la comunidad es indispensable para la autogestión escolar, pues está implícito en ella, un proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad individual o de un grupo para identificar necesidades básicas e intereses. Es una herramienta eficaz que exalta la utilización de los mejores valores tanto individuales como grupales, situándolos en mejor posición para enfrentar y resolver sus problemas comunes, donde la auto organización socio comunitaria toma en sus propias manos la tarea de forjarse una mejor calidad de vida.

El liderazgo del director es fundamental para la promoción de ese medio en beneficio de la excelencia escolar denominado autogestión, por cuanto ésta se realiza a partir de la actuación comunitaria, donde intervienen un conjunto de actores escolares y comunitarios, además de los directores, quienes lideran cualquier iniciativa relacionada con el desarrollo de un trabajo facilitador de la relación comunidad – escuela.

La autogestión amerita de la escuela su apertura hacia la comunidad, a la sociedad, asumiéndose como motor del desarrollo local, por lo cual entre ambas, desarrollan una relación multidimensional y compleja. Para ello, el director, como líder de los cambios generados en su institución, trabaja en conjunto con los demás actores educativos para intervenir y actuar en el diagnóstico, como también para el aporte de alternativas de solución a los problemas comunes.

Para Carriego (2005), la autogestión busca superar las estructuras estereotipadas propias de algunos sistemas que dependen de otros en su gestión, asumidas por las escuelas como condición sin la cual ésta no funciona. Al considerar al Estado como único responsable de financiar todos los gastos de las escuelas, se limita el papel de la comunidad de poder ayudar de manera mancomunada a la solución de problemas causados por la carencia de recursos.

De ese modo, participación, autogestión y liderazgo confluyen en la gestión socio comunitaria del director, pues ésta según Giroux (2004:11)

*... se apoya en la valoración de las identidades personales y sociales, en las relaciones de autonomía e igualdad, en la capacidad crítica más la corresponsabilidad”, a partir de cuyos principios la escuela se “reorganiza para la redistribución de funciones y tareas como espacio de formación de ciudadanía democrática.*

El director como líder, ha de poseer una conciencia social propicia para identificarse con las necesidades del entorno escolar y promover la participación, asimismo, comprometerse en su transformación.

## **2. Problematicación**

Asumir la dirección escolar en Venezuela exige no quedarse en el discurso educativo, por cuanto el compromiso ha de traducirse en una práctica gerencial abierta, reflexiva, constructiva. Igualmente, en una relación amplia con la comunidad, signada por la participación auténtica en un cambio efectivo del sistema escolar, sus concepciones, procedimientos y estilos, acordes con el propósito de construir una nueva ciudadanía.

Sin embargo, según estudios realizados por Pérez (2005, 2011), en las instituciones educativas se observan algunos eventos donde se percibe escaso interés del director para impulsar la labor socio comunitaria: baja promoción del trabajo en equipo, se ofrecen pocos espacios para la participación ciudadana, además de carencia de comunicación y diálogo para tratar los asuntos de interés institucional y comunitario. Tampoco, el director manifiesta su disposición a promover la autogestión, aun cuando esta es esencial en aquellas comunidades donde existen diversas necesidades, cuya satisfacción puede realizarse a partir de la colaboración de sus propios integrantes en conjunto con la escuela.

Según ambos estudios, al consultarse con algunos actores comunitarios, se señalaron dificultades de relación entre los miembros de la comunidad educativa o incluso conflictos con la dirección, por su negativa a asumir compromisos para la gestión de proyectos junto con los recursos necesarios para mejorar el ambiente institucional. Estas mismas dificultades se presentan para encontrar un equipo de trabajo plural que verdaderamente represente la realidad de la comunidad educativa desde la óptica de la participación, el liderazgo y la autogestión.

Todas estas vivencias impactaron en la investigadora, que como docente manifiesta su interés en todo lo concerniente al funcionamiento institucional desde la óptica del director escolar, en definitiva, quien deberá partir de una visión global e integradora de la escuela para consolidar una gestión proyectada hacia la comunidad.

## **3. Objetivo del estudio**

Analizar la participación, autogestión y liderazgo como la triada sustantiva de la gestión socio comunitaria del director escolar.

## **4. Metodología**

En este estudio se analizó la participación, la autogestión y el liderazgo como una triada que sustenta la gestión socio-comunitaria del director, desde la perspectiva de un análisis documental sobre la literatura existente, así como la consulta de trabajos de investigación realizados a este respecto, a los cuales la

investigadora ha tenido acceso como tutora, jurado evaluador, investigadora o co-investigadora lo largo de su ejercicio profesional.

El análisis documental, según García (2002:37), “es la operación que consiste en seleccionar las ideas relevantes de un documento que puede tomar forma de un sumario, un índice alfabético de materia o códigos”. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación.

En ese orden de ideas, la fuente principal de datos estuvo constituida por la documentación escrita, las cuales fueron seleccionadas de acuerdo a su pertinencia y propósito de este trabajo. Debido a que el estudio se sustenta en esquemas teóricos, hubo la necesidad de reflexionar sobre la compilación, la organización y sistematización de la información, para hacer explícito el contenido.

A los fines de este estudio, se verificó cada una de las fuentes utilizadas y con la ayuda de los instrumentos tales como: los resúmenes, las fichas, la computadora, se recopiló la información que le da cuerpo a la investigación, la cual se realizó en las siguientes fases sugeridas por Balestrini (2001), a saber:

- *Primera:* Se realizó un compendio de toda la información relacionada con el tema, a través de un arqueo de información documental en libros y en documentos electrónicos, además de trabajos de investigación relacionados con la temática.
- *Segunda:* consistió en la lectura selectiva y rápida, cuidando que el documento seleccionado tratase el tópico con el nivel de profundidad requerido y pertinente.
- *Tercera:* se recogió la información mediante fichas de resumen, textuales y digitales. De igual manera se hizo la digitalización de aquella información considerada clave para el logro del objetivo planteado con el fin de facilitar su recuperación y edición.
- *Cuarta:* se ordenaron las fichas, además de los archivos de información, clasificándolas de acuerdo a su naturaleza y utilidad.
- *Quinta:* se verificó si la información recopilada era suficiente y confiable para abordar la participación, autogestión y liderazgo como la triada sustantiva de la gestión socio comunitaria del director escolar.

## **5. Referentes teóricos**

A continuación se presentan los referentes teóricos sobre participación, autogestión y liderazgo, como aspectos sustantivos de la gestión socio-comunitaria del director escolar.

### **5.1 Participación**

El hecho de ser protagonista del proceso formativo exige a los directores ubicarse en la escuela y desempeñar activamente las funciones centrales del mismo, a la vez de conducirles a promover formas variadas de participación, pues constituye uno de los ejes articuladores de las prácticas sociales en la escuela, promueve y garantiza el desarrollo de la integración con la comunidad, en un ambiente democrático.

Se entiende por participación, la posibilidad efectiva de intervención y ejecución en la toma de decisiones y que Gento Palacios (citado en Molina, 2002: 131) define como: "la intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos". Dirección escolar y estilo directivo son pilares en el ejercicio de la participación, por ello se aboga por una formación y actuación directiva que brinde oportunidades para la participación eficaz.

La creación de una cultura participativa va a ser determinante en los procesos de participación, unido, por supuesto, a los intereses comunes del grupo, objetivos planteados, proyecto común y contexto socio-histórico de actuación. Si la dirección escolar se redimensiona para dar paso a una administración y organización escolar con estructuras flexibles, permite armonizar la participación de los diferentes actores escolares para configurar proyectos específicos contextualizados.

Una cultura de no participación, según Posada (2004:15), "genera poca trayectoria organizativa, experiencias negativas anteriores, condiciones económicas y sociales difíciles y condiciones políticas como la violencia, son razones fuertes para obstaculizar la participación". Sin embargo, para el citado autor, es necesario señalar algunos obstáculos directamente relacionados con la cuestión pedagógica:

Primeramente, una estructura jerárquica de la institución escolar, con diferenciaciones bastante amplias entre los niveles de decisión y las funciones inherentes. En segundo, los contenidos de la educación escolar, pues sólo se presenta una de las formas de los saberes existentes en la sociedad; esta selección de contenidos se apoya en una visión de la ciencia, presentada como la única forma legítima de verdad.

Seguidamente, añade Posada (ob. cit), los métodos de enseñanza fundamentados en la supuesta diferencia entre quienes no saben y los que saben, en cuya práctica predomina la memorización repetitiva en vez de la creatividad y la autonomía del pensamiento, encaminando a los estudiantes a emular actitudes pasivas. Asimismo, el conjunto de relaciones autoritarias expresadas tanto en las relaciones interpersonales, como en un autoritarismo arraigado históricamente en la sociedad.

Para poder hacer participación se amerita de una estructura educativa democratizada en un todo, empezando por los contenidos confrontados con otras formas de saber para la generación de saberes nuevos. Se necesitará implementar métodos de enseñanza participativos, con base en el diálogo de saberes y será necesario asimismo contribuir a revertir el autoritarismo, el burocratismo y las relaciones jerárquicas.

En ese orden de ideas, la escuela abierta a la participación de los ciudadanos no sólo educa a sus estudiantes, sino que se interesa en ayudar a crear comunidad y contribuir a la educación ciudadana, como también, ser un agente institucional fundamental del proceso de organización de la sociedad civil. En ello, se enfatiza la participación activa de las personas, se aprovecha su experiencia y subjetividad para resolver problemas administrativos importantes, así como también se procura involucrar realmente a los subordinados en los procesos de decisión importantes en la organización, no sólo en problemas o intereses particulares. Para Escamilla (2006), dirección escolar y estilo directivo son pilares en el ejercicio de la participación como base de la autogestión; por ello se aboga por una formación y actuación directiva que brinde oportunidades para la participación eficaz.

## **5.2 Autogestión**

A mayor participación, más altos son índices de autonomía, proceso cuyas bases se sientan en el principio de descentralización, cuya finalidad es decidir y ejecutar actuaciones relacionadas con la escuela. En la medida que los integrantes de la organización formen parte y el directivo promueva, garantice la pluralidad y el consenso sustantivo de las bases del autogobierno escolar, en esa misma medida se está frente a la llamada autonomía escolar o autogestión, forma de gestión institucional concebida como vía para fortalecer a la escuela como organización que construye, decide e innova; al mismo tiempo, crece al ritmo de las necesidades de sus miembros como de su propio entorno.

La autogestión, según Carriego (2005), se fundamenta en sistemas de reglas o instituciones que funcionan tanto a nivel intra-escolar como a nivel extra-escolar, se apoya en la valoración de las identidades personales y sociales, en las relaciones de autonomía e igualdad, en la capacidad crítica y en la

corresponsabilidad. A partir de estos principios, la escuela se reorganiza para la redistribución de funciones y tareas como espacio de formación de ciudadanía democrática, lo cual garantiza en todos los actores escolares y comunitarios, una instancia de referencia donde participan activamente en corresponsabilidad.

Entre los propósitos que se pueden alcanzar por la autogestión desde las escuelas, de acuerdo a Porfirio y Codutti (2008:8), se señalan:

- a) Se propicia la inclusión de valores de pertenencia y auto-sustentabilidad entre los miembros de la escuela y la comunidad.
- b) Se favorece en los miembros de la comunidad y la escuela (en las distintas funciones que desempeña cada quien) un cambio de actitud hacia nuevas alternativas de autogestión.
- c) Se favorece la autonomía institucional, así como la construcción de la identidad con la participación de los actores institucionales.

Para alcanzar tales propósitos, es importante que los integrantes de la comunidad se organicen en equipos de trabajo para la realización de los proyectos comunitarios. Con ese fin se requiere la profundización de la estrategia en equipo desde la lógica participativa de construcción colectiva de conocimiento, siempre precedida de la técnica del trabajo individual, para lo cual se elaboran instructivos breves como referente

En fin, un proceso de autogestión tal como lo plantea el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008: 7) es:

*... un proceso continuo y sistémico de construcción colectiva; en el cual participan y se involucran, todas las personas que interactúan y hacen vida en la escuela, tales como: los miembros de la Comunidad Educativa (directivos, docentes, estudiantes, administrativos, obreros, miembros del Consejo Comunal) para determinar los fines de la escuela y su concreción pedagógica, sobre la base del análisis de los documentos legales que orientan las políticas educativas.*

Por consiguiente, la autogestión promovida por el directivo escolar, es una gestión propia de un sector social, ocurrida como consecuencia de transformar la espiral descendente de la pobreza en espirales ascendentes de desarrollo. Es el canal mediante el cual el potencial infinito inherente del ser humano se encauza hacia el logro de una vida digna de acuerdo a sus propios objetivos, metas y con el apoyo solidario de sus semejantes.



### **5.3 Liderazgo**

Para el correcto desarrollo del proceso educativo en la escuela, se requiere de un liderazgo en el director escolar, capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos integrantes de la comunidad escolar. En ese sentido, Prieto (1990: 90) define al líder como “la persona reconocida por todos como la persona más eficiente para ejercer influencia en los demás individuos de una comunidad”. No todos quienes ocupan cargos directivos son líderes, pero lo deseable es que toda persona ocupante de un puesto directivo en una organización sea un líder.

Esta aptitud se distingue en cualquier jefe, por cuanto los subordinados reconocen en él no sólo la autoridad emanada de su puesto, sino la derivada de sus conocimientos, experiencias, habilidades y cualidades, para así inspirar confianza, respeto y lealtad suficiente para conducir y guiar a sus seguidores hacia el logro de las metas de la institución.

Para Molina (2002: 59), el liderazgo del directivo escolar “supone la existencia de un carisma individual, pero también capacidad de dinamizar y estimular cambios y actuaciones colectivas e individuales en función de las necesidades”. Por consiguiente, el directivo escolar no tiene otra alternativa mejor que la de responder a la dinámica de la sociedad actual liderando acciones tanto dentro como fuera de la escuela.

El liderazgo crea ciertas condiciones donde todos los miembros de la organización puedan dar lo mejor de sí mismos en un clima de compromiso y desafío, en tanto, la dirección permite que una organización funcione. En sí, el liderazgo ayuda a su buen funcionamiento, como también responde a las necesidades e intereses de la organización, a los objetivos promotores del cambio e innovación para la mejora del proceso educacional.

Hoy día, expresan Duschatzky y Birgin (2001), al líder se le define “como sujeto de transformación unido a la idea de exitoso; sustituye al paladín de valores, caballero medieval, al burgués de la revolución industrial y al obrero de la tradición socialista”. Ese líder no tiene valor por sí mismo, sino mediante su gestión o actuación en un contexto determinado como ductor, lo cual constriñe ejecutar diversas actividades orientadas al alcance de los objetivos institucionales.

Lo que se quiere significar con lo anterior es que cada época supone un liderazgo acorde tanto con las necesidades del contexto como con los requerimientos de la organización. Entonces, las capacidades de un director se plantean en función de la escuela y las características de su liderazgo están a disposición de ésta para el alcance de la democrática, orientada a la lectura de la realidad, centrada en el cumplimiento de logros pedagógicos además de la promoción de vínculos solidarios entre actores extra e intra-escolares.

Por su parte, Pozner (2000:9) concibe este liderazgo como “el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”. Por consiguiente, se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente ocultos en la cotidianidad de la escuela.

Bajo esas circunstancias, el liderazgo del director, según Murillo (2006), promueve el desempeño de manera constructiva hacia la comunidad mediante la ejecución de proyectos que se convierten en procesos de gestión participativa, donde los directivos forman parte de un equipo que se informa. Al mismo tiempo, se forma para tomar decisiones acerca de su gestión respecto de la interacción de la escuela.

Dicho trabajo significa un sentimiento de compartir responsabilidades con los diferentes miembros de la comunidad, identificarse con el propio proceso y con sus fines. También, la solidaridad, el sentido de pertenencia al igualar a los sujetos en su acción, cuando éstos participan o comparten un conjunto de valores, responsabilidades y objetivos de un mismo proyecto. A la vez, el directivo como ser social, se encuentra insertado en una realidad dinámica y compleja donde aprende. Su actuación es determinante en los cambios que en ella se operan, para que mutuamente, director-docente- estudiante-sociedad, puedan disfrutar de una vida mejor.

#### ***5.4 Gestión socio comunitaria del director escolar***

La escuela, como realidad social abierta al entorno, sintetiza influencias y obliga al director escolar a proyectarse hacia una estrecha vinculación escuela-comunidad, lo cual le exige inventar, transformar e innovar situaciones propias para el desarrollo de una imaginación creadora; además, redescubrir valores, contribuir a iniciar el rescate de una autentica idiosincrasia, como también, liderar la autogestión en beneficio de lograr la excelencia institucional. Todo ello pensando en la construcción de la escuela democrática del pueblo y para el pueblo.

En atención a lo planteado por Pozner (2000), la gestión socio- comunitaria puede entenderse como el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa. La referida autora plantea, aparte de la ejecución de reglamentaciones, que la gestión escolar debe preocuparse también por la calidad y cantidad de los aprendizajes producidos en la institución educativa.

En ese orden de ideas, la gestión socio comunitaria es la acción de conducción que impulsa a los directores escolares a convertirse en verdaderos promotores del cambio social, estableciendo mayores retos con la comunidad y principalmente comprende una actuación integrada al colectivo, lo cual afectará, de una manera o de otra, al avance progresivo aunque sea en parte hacia mayores niveles de convivencia. El objetivo de dicha gestión es fomentar una relación de cooperación para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica.

La gestión socio-comunitaria implica tomar una serie de medidas: el compromiso del grupo con los objetivos, un trato justo a éstos, oportunidades, libertad para desarrollar la gestión, toma de decisiones que involucre a todos los miembros. Ello va a permitir la participación activa de los involucrados, por lo cual se requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas en forma consensuada, tal como se espera en una escuela democrática.

## 6. Resultados

En el siguiente cuadro se exponen los hallazgos resultantes de la indagación documental realizada en las diferentes fuentes consultadas:

Problema	Causas	Efectos
El director no promueve acciones para la auto gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prefiere la realización de acciones individuales</li> <li>• Falta de liderazgo directivo en la comunidad.</li> <li>• Debilidad en la comunicación directivos- docentes- comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvinculación escuela – comunidad.</li> <li>• Imposibilidad para propiciar la autogestión.</li> </ul>
Falta de liderazgo del director	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja capacidad de influencia en actores escolares y comunitarios.</li> <li>• Escaso incentivo de ideas relacionadas con el trabajo comunitario</li> <li>• Autocracia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inefectividad de la gestión directiva escolar.</li> <li>• Nula presencia del director en la comunidad</li> <li>• Dificultad del director para lograr confianza mediante credibilidad</li> </ul>
El director no promueve la participación como eje medular de la escuela democrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se utiliza la participación ciudadana para mejorar los procesos educativos.</li> <li>• No se promueve una acción comunitaria participativa donde se aborde la realidad social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarraigo de la comunidad hacia la escuela</li> <li>• La comunidad pierde espacios para la participación.</li> </ul>

En la perspectiva de lo plasmado en el cuadro, la falta de promoción de acciones de autogestión, de liderazgo, así como la ausencia de participación como eje medular de la escuela democrática, afectan la gestión socio comunitaria del director escolar, por cuanto ésta le plantea una dinámica creativa y novedosa

acción. Es participativo en la medida como fortalezca su liderazgo para asociar esfuerzos con sentido colectivo en beneficio del alcance de los objetivos trazados para propiciar espacios de participación e integración por medio de la autogestión.

Por tanto, el director no puede asumir solo un papel de espectador, sino ser un actor protagónico del quehacer educativo que impulse la participación y la autogestión. Eso se logra cuando maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica educativa, dentro de lo cual es inminente el desarrollo de una gestión socio comunitaria que sume el mayor cúmulo de voluntades en beneficio de conformar la democracia escolar.

## **7. Conclusiones y recomendaciones**

En el momento actual educativo venezolano, se plantean situaciones donde se compromete directamente a la gestión socio comunitaria del director escolar, atribuyéndoles funciones novedosas, tales como: elaborar diagnósticos, promover debates, además de tomar decisiones en equipo junto con la comunidad con el fin de adoptar el principio de corresponsabilidad.

Por consiguiente, el director no tiene mejor alternativa que la de responder a la dinámica de la sociedad actual mediante el incentivo de la participación, la promoción de la autogestión y el ejercicio de un liderazgo para formar parte constructiva del entorno donde se trabaja, compartir, aprender de y con sus colegas, relacionarse con las familia así como con otros miembros de la comunidad.

El no asumir la gestión socio-comunitaria desde una visión sistémica, obsta para el logro de una escuela democrática, con calidad educativa, que responda a los intereses de la comunidad. Asimismo se limitan las posibilidades de propiciar la incorporación consciente y solidaria de todos los actores escolares para la búsqueda de alternativas de solución a problemas comunitarios.

Para ello es fundamental establecer espacios para la cultura de la participación, en razón de lo cual la estructura educativa ha de ser democratizada a fondo. La escuela abierta a la participación de los ciudadanos, además de educar a quienes están en la escuela, crea comunidad contribuyendo a la educación ciudadana.

También, el director debe incrementar los espacios de participación comunitaria en las actividades ejecutadas en la escuela donde sea participe, autor y ejecutor de acciones encaminadas al impulso de la autogestión de la comunidad.

Es importante para el director, conocer la comunidad, lo cual se posibilita con el análisis reflexivo sobre el quehacer pedagógico, abordar las situaciones

escolares para luego convertirlas en objeto de comprensión, reflexión, observación y planeación.

La gestión comunitaria del director escolar amerita de la triada compuesta por el liderazgo, la autogestión y la participación, apoyada en una acción reflexiva y crítica en el análisis de la realidad inmediata. La participación es una dimensión fundamental de dicha gestión cuando se alude a la escuela democrática, al ser esencia de la comunidad, en virtud de lo cual, el director es quien debe promover el acuerdo de voluntades para el logro de objetivos comunes mediante la participación.

El liderazgo de los directores escolares se manifiesta en la capacidad para implicar a la comunidad en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves de la escuela, del entorno, proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar hacia el logro de metas comunes. Esto es esencial en aquellas comunidades donde existen diversas necesidades, cuya satisfacción puede realizarse a partir de la colaboración de sus propios integrantes en conjunto con la escuela, lo cual se identifica con la autogestión.

## 8. Referencias

BALESTRINI A., M. (2001). *Como se elabora el proyecto de investigación*. 5ª ed. Caracas: BLConsultores Asociados.

CARRIEGO, C (2005) *Mejorar la escuela. una introducción a la gestión pedagógica en Educación Básica*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

DUSCHATZKY, S y BIRGIN, A (2001). *¿Dónde está la escuela?* Ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia. Buenos Aires. FLACSO.

ESCAMILLA, S (2006) El Director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Disponible en [www.tesisnarxa.net/TDX.../index\\_cs.html](http://www.tesisnarxa.net/TDX.../index_cs.html). (Consulta: octubre 17 de 2009)

GAIRIN, J (2006) *Procesos de cambio en los centros educativos a partir de evaluaciones externas*. Madrid: CIDE

GARCÍA, A (2002). Tratamiento y análisis de la documentación. En: Vizcaya Alonso, D. (comp). Selección de lecturas: *Fundamentos de la organización de la información*. La Habana: Universidad de La Habana

GIROUX, H (2001) *Cultura, Política y Práctica Educativa*. Barcelona: Grao

MOLINA, N (2002) *Dirección Escolar*. Barcelona, España

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN (2008) Plan de Autogestión y Salud. Caracas.

MURILLO, F.J. (2006). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión Internacional sobre el estado del Arte*. Bogotá: CAB/ CIDE.

REDONDO, E. (2009) *Educación y comunicación*. Ariel. Barcelona, España.

POZNER, P (2000) *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique

PÉREZ, F (2005) *Formulación de Estrategias para la Adquisición de Competencias de Liderazgo Transformacional en los Directivos de las Unidades Educativas, Parroquia Escuche*. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Educacional. UPEL. Valera.

\_\_\_\_\_ (2011) *El liderazgo transformacional del directivo escolar consustanciado con valores democráticos para el trabajo en la comunidad*.

PRIETO, L. (1990). *Principios Generales de la Educación o una Educación para el Porvenir*. Caracas: Monte Ávila Editores.

PORFIRIO, I y CODUTTI, T (2008) *Autogestión Institucional: un medio para la excelencia educativa*. Disponible en [www.mediacioneducativa.com.ar/notas2.htm](http://www.mediacioneducativa.com.ar/notas2.htm). (Consulta: noviembre 12 de 2011).

POSADA, J (2004) *Participación comunitaria e interculturalidad en la escuela pública*. Documento on line. Disponible en [www.pedagogica.edu.co/storage/ps/articulos/peda10\\_05arti.pdf](http://www.pedagogica.edu.co/storage/ps/articulos/peda10_05arti.pdf)