

# ***LA PARTICIPACIÓN COMO IMPULSO PARA EL CAMBIO ESCOLAR. Una experiencia de investigación***

***Alicia Inciarte González\****  
***Maritza Torres de Izquierdo\****  
***Darcy Casilla\****

## **Resumen**

*La experiencia que se presenta en este artículo se desarrolla en el marco de un estudio que se propone analizar la cultura de una escuela básica, indígena, rural, marginal, de frontera y a partir de ese análisis promover cambios orientados hacia el aprendizaje de esta escuela como organización. Forma parte de la línea de investigación "La Universidad Va a la Escuela" compartida por grupos de investigación de la Universidad Simón Rodríguez, Universidad Pedagógica Libertador y la Universidad del Zulia y, además, de la línea de investigación en Tecnología Educativa de la Universidad del Zulia. El análisis se hace con base en los conceptos que desarro-*

*llan un conjunto de teorías sobre la organización y teorías sociológicas sobre la interacción social. Los resultados que aquí se presentan son parciales, entre otras razones, porque sólo se desarrolla los relativos a la participación, una de las categorías de análisis. Se describe la aplicación que se está haciendo, en una escuela, de la Tecnología Social de Mediación que se intenta validar y, a partir de ella, se analizan estrategias facilitadoras e inhibidoras de la participación de los actores escolares.*

***Palabras clave:*** Participación, Cambio Escolar, Cultura Organizacional Escolar, Tecnología Educativa, Investigación Educativa.

Recibido: 15-02-98 • Aceptado: 10-06-99

\* Investigadoras de la Escuela de Educación de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. Lo presentado en este artículo es producto de un Programa de Investigación financiado por el CONDES/LUZ.. El equipo agradece a la Dra. Ana Mireya Uzcátegui su colaboración en la corrección de redacción y estilo.

## Participation as an Impulse for Changes in School An Reserach Experience

### Abstract

*The experience presented in this article takes place in a study which purpose is to analyze the culture of inderegerous elementary schools in rural zones and low economic class, situated in the bordess of the country. And from that analysis promote changes oriented towards the developing and understanding of schools as learning organizations. This research is part of the line of investigation "La Universidad va a la Escuela", where various groups are involved, among them are: Universidad Simón Rodríguez, Universidad Pedagógica Libertador and Universidad del Zulia, in addition to the line of edu-*

*cational technology. The information here presented attends are of the categories of analysis that have been considered fundamental in potentiating the changes in school, like partipation for example. It describes the aplication of a Social Mediation Technology being validated on the school, and with that we will analyse factors that facilitate and inhibit the participation of the school community.*

**Key words:** *Participation, school change, school culture, educational technology, research in education.*

### **Introducción**

Mucho se ha hablado en los últimos años de la necesidad de cambiar la cultura organizacional de la escuela para que aprenda a aprender, afrontar los cambios sociales y hacerse pertinente. La cultura de la escuela se caracteriza por ser conservadora y, por tanto, se resiste al cambio. A pesar de esa resistencia, cambiar sus creencias, costumbres, prácticas, tecnologías, valores, normas y los supuestos en los que fundamenta su acción, es uno de los propósitos del esfuerzo investigativo que se reporta en este trabajo. Se busca mayor autonomía, eficiencia y efectividad en la acción de la escuela y en su posibilidad transformadora de la calidad de vida del hombre.

La experiencia que se presenta en este trabajo se desarrolla en el marco de un estudio que se propone analizar la cultura escolar de una escuela básica, indígena, rural, marginal, de frontera, la Escuela: "Puerto Aléramo" y, a partir de ese análisis, promover cambios que orienten el aprendizaje de la escuela como organización; el estudio forma parte de las líneas de investigación "La Universidad Va a

la Escuela” (LUVE) compartida por grupos de investigación de la Universidad Simón Rodríguez, Universidad Pedagógica Libertador y la Universidad del Zulia y la Línea de “Generación de Tecnología Educativa” de la Universidad del Zulia.

Partiendo del supuesto de provisionalidad y permanente construcción de la ciencia, las ideas presentadas en este artículo están en proceso de desarrollo, este texto es un avance de una investigación cuyo propósito es buscar la contrastación y la promoción del análisis colectivo y calificado.

### ***Hipótesis y Objetivos***

Las hipótesis teóricas que orientan el proceso de investigación-acción-participativa que se está llevando a cabo en una escuela de la Guajira venezolana, se enuncian en términos de supuestos, tal como sigue:

- Una mediación en la escuela, a través de una Tecnología Social de Mediación(\*), que se apoye en los principios de gestión compartida, humanismo constructivista y crítico, balance entre el rigor científico y el conocimiento práctico, énfasis en los procesos, interdisciplinariedad, unidad de propósitos, decisiones responsables y apoyo en lo positivo, favorecerá el desarrollo de una cultura escolar propicia para la generación de Tecnología Educativa(\*).
- La aplicación de la Tecnología Social de Mediación que desarrolla la línea de investigación LUVE, podría favorecer en los actores de la unidad escolar una concepción y unas prácticas sistemáticas que permitan reforzar y materializar la vinculación teoría-práctica, tomando en cuenta las características particulares del contexto, su cultura, valores, teorías y experiencias.
- La generación de Tecnología Educativa implica aprendizaje organizacional y, para que éste se dé, es necesaria la participación comprometida de los actores escolares.

(\* Se definen más adelante.

Para el desarrollo de estas hipótesis se están trabajando los siguientes objetivos:

- a. Determinar los factores instruccionales, curriculares, organizacionales y del entorno que favorecen o inhiben el aprendizaje organizacional y la

generación de Tecnología Educativa en una Escuela Básica, indígena, rural, marginal, de frontera.

- b. Aplicar una Tecnología de Mediación directa en la Escuela “Puerto Aléramo”, para apoyar el desarrollo de su cultura organizacional y crear un ambiente propicio para la generación de Tecnología Educativa.
- c. Analizar los factores que facilitan o inhiben la participación como base del cambio escolar.

### ***Apoyo Teórico***

Esta experiencia de investigación se apoya conceptualmente en dos clases de teorías: unas que explican el hecho educativo desde la perspectiva pedagógica, sociológica y otras teorías que explican el comportamiento humano y el cambio en las organizaciones para lograr una mejor calidad de vida. Todo este cuerpo teórico ha definido un enfoque que se caracteriza por ser: (Picón, 1995)

- Humanista, por estar centrado en el hombre y su capacidad para aprender en forma individual y colectiva y, sobre todo, su capacidad para transformar la realidad.
- Cognitivo, por apoyarse en la creencia de que las acciones humanas tienen su base en la construcción, prueba y reconstrucción del conocimiento y el pensamiento.
- Constructivista, por el convencimiento de que el ser humano aprende y construye a partir de su propia realidad, y
- Crítico, porque espera estudiar la realidad y transformarla a partir de la acción de los actores de esa realidad, que son considerados como coinvestigadores.

El conjunto de teorías que se conjugan para conformar este enfoque ayudarán a explicar el complejo sistema de interrelaciones sociales entre escuela-aula-entorno.

La Teoría central de la línea de investigación “La Universidad va a la Escuela”, en cuanto al estudio del Aprendizaje Organizacional es la “Teoría de Acción” de Argyris Ch. Y Schön D. (1989,1978). Según ésta, los actores sociales construyen sus acciones intencionalmente y el comportamiento que despliegan responde a “modelos mentales” (Senge, 1990), formados por sus creencias, valores o principios, estrategias de acción y supuestos o premisas. La Teoría de Ac-

ción se desarrolla en dos dimensiones: la Teoría Explícita - la que el individuo predica o enuncia - y la Teoría en Uso, aquella que se infiere de sus acciones y que en momentos conflictivos, dilemáticos o embarazosos puede ser, y generalmente lo es, diferente y hasta opuesta a la primera, con el añadido de que el actor no se da cuenta de ello. Ambas dimensiones están constituidas por valores, normas, estrategias y supuestos que manifiestan la creencia expresada en la declaración o en la acción.

El estudio de la Teoría de Acción de los actores de la escuela como organización, permite determinar los factores que favorecen o inhiben los aprendizajes, individuales y organizacionales, necesarios para lograr cambio. Dicha Teoría señala que hay comportamientos que tienden a inhibir o impedir el logro de aprendizajes profundos y persistentes, parte de los cuales se expresan en la descripción del Modelo I de comportamiento (Argyris y Schön, 1989, 1978). Éste se caracteriza porque prevalece la conducta autocrática, es decir, el poder centrado en una o algunas personas que son las únicas que toman decisiones y generan soluciones. Quienes tienen el poder definen las metas unilateralmente y tratan de lograrlas impidiendo la expresión de sentimientos contrarios. Otro tipo de comportamiento, cualitativamente diferente, es el definido por los autores en el Modelo II, caracterizado por un actuar democrático y de efectiva participación, donde se comparte la información válida para la toma de decisiones, se favorece el control compartido que permite la elección libre e informada, capaz de modificar estrategias y normas cuando es necesario, resolver conflictos individuales y organizacionales.

En esta investigación, el concepto de Aprendizaje Organizacional, entendido como cualquier cambio que afecte la Teoría de Acción de la organización y con resultados permanentes en el tiempo (Picón y otros, 1990), se conjuga con el concepto de Tecnología Educativa, concebida como "la puesta en práctica de una concepción teórica de educación que, con base en el análisis del problema y su contexto, aplica y evalúa consciente y racionalmente procesos, recursos, técnicas, procedimientos y estrategias para solucionar problemas educativos" (Inciarte, 1998 e Inciarte y Torres de I., 1995). De estas dos concepciones se deduce que en la generación de Tecnología Educativa se da el Aprendizaje Organizacional, lo que se ha planteado, nuevamente, como una hipótesis en este trabajo.

La línea de investigación "La Universidad Va a la Escuela" ha definido un conjunto de principios orientadores de los Proyectos adscritos a ella y que se desarrollan en las escuelas. Éstos son los siguientes: (Picón y otros, 1996)

- a. **Gestión Compartida.** El manejo compartido de la información, de las decisiones y de las situaciones, permite desarrollar la capacidad para lograr aprendizajes individuales y organizacionales tanto de carácter instrumental o simples cambios de estrategias, como profundas modificaciones en las normas y principios rectores del comportamiento.
- b. **Humanismo cognitivo-constructivista y crítico.** Una ciencia social humanista, cognitivista, constructivista y crítica puede contribuir al desarrollo de comunidades de práctica social, capaces de reflexionar colectivamente para tratar de transformar las situaciones que no les satisfagan.
- c. **Balance entre el rigor científico y el conocimiento aplicable.** Desde la perspectiva antes señalada, es posible combinar el rigor científico con la generación de conocimientos de utilidad inmediata para la solución de problemas de la praxis educativa.
- d. **Descentralización.** Entendida como la delegación y transferencia de competencias desde el poder central hacia las Gobernaciones, las Alcaldías, las Zonas Educativas y los Planteles, tal como ha sido definida en los planes de reforma del Estado Venezolano.
- e. **Diversidad.** En una sociedad plural, abierta y democrática y en un sistema descentralizado resulta natural y deseable que cada universidad brinde su aporte desde su perfil institucional y sus posibilidades académicas. Esta diversidad no implicaría el abandono, por parte del Estado, de la función orientadora y supervisora que le asignan la Constitución y las leyes sobre la materia.
- f. **Complementariedad.** Las acciones que emprendan las universidades comprometidas con LUVE serán concertadas con el M.E. o con las entidades administrativas que surjan de la descentralización, para lograr el apoyo mutuo y evitar las interferencias.
- g. **Continuidad.** El Proyecto tendrá el carácter de una iniciativa institucional a fin de garantizar la continuidad que se requiere para lograr metas de mediano y largo alcances y para que una determinada estrategia de acción tenga tiempo de demostrar su efectividad o ineffectividad.
- h. **Énfasis en los procesos.** Las empresas humanas, como lo demuestra la historia, no siempre alcanzan las metas más o menos utópicas que el hom-

bre se propone. Lo que siempre se da es el proceso de búsqueda de esas metas. Siendo así, que individual o colectivamente estamos siempre tras un ideal, conviene esforzarse porque ese proceso de búsqueda tenga la mayor calidad posible y se enriquezca con los valores más elevados inherentes al bien que se persigue.

- i. **Interdisciplinariedad.** Se plantea la posibilidad de incorporar una gran variedad de profesionales, puesto que toda investigación y/o intervención sobre el proceso educativo involucra directamente diversas disciplinas.
- j. **Unidad de propósito.** Involucra el desarrollo consensual de un propósito común que comprometa a todos, o a la mayoría de los actores del proceso educativo: alumnos, docentes, personal administrativo, directivos, supervisores, padres y otros miembros de la comunidad. El compromiso es no sólo con la educación de los niños, sino igualmente con el mejoramiento profesional de todos los docentes y con el crecimiento personal de todos lo que participan en el proceso educativo, sin exclusiones de ningún tipo.
- k. **Decisiones Responsables.** La unidad de propósito y el principio de descentralización dan lugar a una progresiva concertación de decisiones en el plantel y al surgimiento de un sistema de información y de evaluación, que sirven de apoyo a dichas decisiones y promueven la asunción de responsabilidades por las consecuencias que se deriven de las mismas.
- l. **Apoyo en lo positivo.** Existe la tendencia a señalar sólo las deficiencias y carencias de nuestra educación y a olvidar sus aspectos positivos. Se trata aquí de un cambio de perspectiva para poner el énfasis en la detección de las competencias que alumnos, docentes, empleados administrativos, directivos, supervisores, padres y otros miembros de la comunidad pueden aportar al proceso educativo (Estos tres últimos principios han sido adaptados de Levin, 1994).

En el complejo sistema de interrelaciones que ocurren entre la escuela, el aula y el entorno merece especial atención el estudio de la Participación, entendida como una necesidad humana, un modo de interactuar que se presenta en una compleja gama de formas y tipos. Implica un esfuerzo individual y colectivo, un estado volitivo de compromiso con la reflexión y reconstrucción a favor del

bien común, en medio del devenir de la práctica educativa y de los factores que lo afectan. (Lara, 1992; León de V., 1997, Bravo, Casilla, Güanipa y Morillo, 1998).

Desde la perspectiva del Programa de Investigación LUVE, la universidad además de desarrollar teorías y conocimientos acerca de los procesos de aproximación a la realidad escolar, busca proponer mecanismos para desarrollar alternativas de transformación a partir de la acción directa en la realidad estudiada, con el esfuerzo de sus actores y la participación de la comunidad de las propias organizaciones escolares, es decir busca la vinculación con el contexto social, tal como lo propone la Ley Orgánica de Educación y el Proceso de Descentralización Educativa. Desde esta óptica, el estudio de la participación se justifica como proceso de aproximación interactiva en el que se discuten visiones, posiciones compartidas, se identifican soluciones y se prueban caminos para construir una cultura organizacional que eduque para el compromiso y la voluntad de responsabilizarse en el cumplimiento de la misión educativa, esto es lo que busca el desarrollo de la Tecnología Social de Mediación.

Para la acción promovida por la Tecnología Social de Mediación de LUVE, la participación tiene característica definitoria la voluntad consciente de los miembros de la Comunidad para vincularse activamente en las decisiones que afectan sus vidas, con la intención de transformarlas. Para que sea efectiva, ha de ser activa, deliberada, libre y eficaz, esa es la participación fundamental en el proceso de cambio.

## ***Metodología***

La estrategia metodológica central se basa en una propuesta de Tecnología Social de Mediación (propuesta que se está trabajando en todos los equipos del Proyecto LUVE), la cual implica un proceso de investigación-acción-participante que considera a los actores fundamentales de la escuela como coinvestigadores y, a la vez, como unidades de análisis.

La Tecnología Social de Mediación (TSM) busca, por una parte, soluciones prácticas a problemas concretos y, al mismo tiempo, contrastar y/o generar teorías que permitan comprender los procesos de cambio que se dan o dejan de darse en la escuela. La TSM llega hasta la Teoría en Uso de los actores de la escuela, con el fin de constituirlos en comunidades capaces de reflexionar críticamente sobre sus acciones y de incorporar las reglas y normas de indagación de la ética

científica, para crear alternativas sustitutivas del estado de cosas, aprender, cambiar y generar Tecnología Educativa propia.

Como ya se ha dicho, la TSM está en proceso de validación. Lo que el equipo de investigación que trabaja en la Escuela Puerto Aléramo ha venido aplicando se expresa en el Gráfico No. 1, donde se representa un proceso de acercamiento, acción, reflexión y reconstrucción, que debería conducir a un cambio en la escuela y a la producción de lineamientos teóricos que expliquen la acción educativa y que apoyen la formación de los docentes.

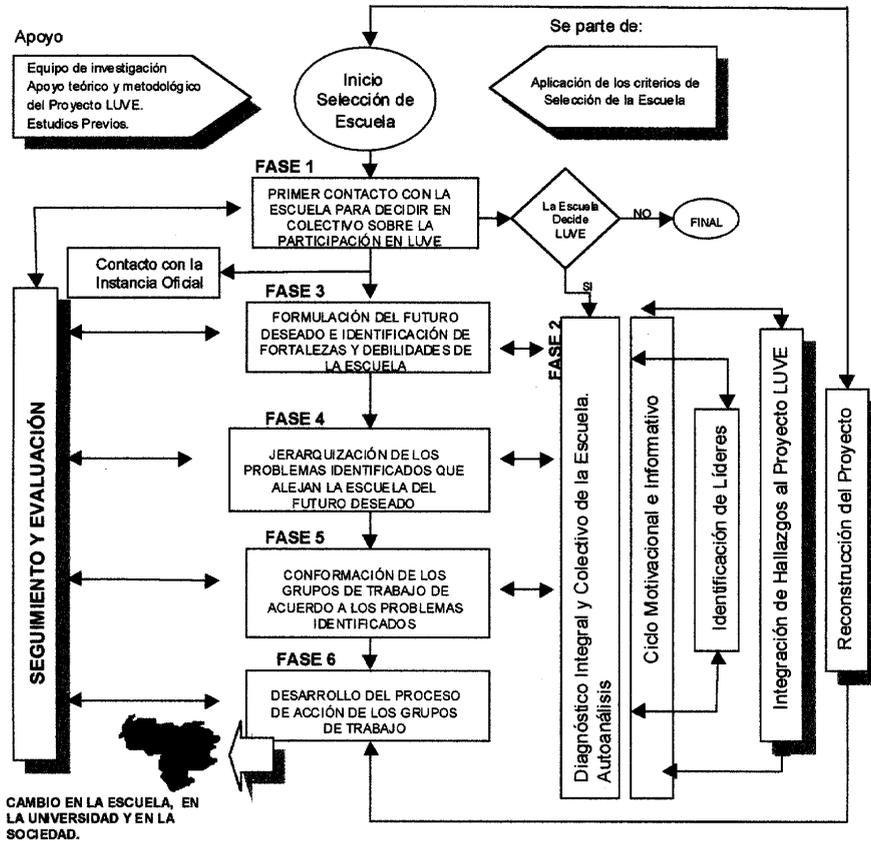
Los resultados de la investigación-acción-participativa en cada una de las fases de la TSM generan información que se ha ido procesando por categorías de análisis mediante la elaboración de mapas conceptuales que se validan con la triangulación y la aplicación de la escalera de la inferencia (Argyris y otros, 1987).

Destacan en los procedimientos dos instrumentos asumidos por la Metodología de la línea de investigación "La Universidad Va a la Escuela", los cuales permiten integrar la información. Uno es la Escalera de la Inferencia, constituida por cuatro peldaños que de abajo hacia arriba, representan lo siguiente: el primero, los hechos directa o casi directamente observables en el comportamiento del actor; el segundo, los significados que los propios actores asignan a sus acciones en el contexto donde se desenvuelven; el tercero, los significados que el investigador le asigna a los dos peldaños inferiores; y el cuarto, el nivel de la teoría, en este caso constituida por los dos modelos (I y II) que funcionan como teoría crítica para orientar las interpretaciones del investigador. (Argyris, Putman, y McLain, 1987).

El otro instrumento el mapa conceptual, que consisten en representaciones esquemáticas de la teoría de acción en una situación o contexto específico. Tales mapas son útiles para el caso concreto que se modela, aunque pueden usarse para trascenderlo en busca de generalizaciones o teorizaciones. Se trata de representaciones intermedias entre los datos concretos y las abstracciones representadas por los Modelos I y II. (Picón y otros, 1996).

Los dos instrumentos, antes descritos, se combinan con el Método Comparativo Continuo (M.C.C.) de Glaser y Strauss (1970), específicamente en lo referido al muestreo teórico -que implica ir incorporando unidades escolares, a medida que sea necesario para apoyar las generalizaciones- y con la triangulación como metodología de contrastación entre diversas unidades de análisis, de campos empíricos, de metodología o de teorías.

**Gráfico No. 1**  
**Tecnología Social de Mediación: LUCE**



Fuente: Grupo de Investigación LUCE. Universidad del Zulia.

### ***Análisis de la Información***

Los resultados que se presentan en este artículo son parciales, por cuanto el proceso de cambio en la Escuela es un proceso largo y lento y, además, porque sólo se presenta como categoría de análisis la Participación. Esta selección se

hizo teniendo como base que la participación se manifiesta como uno de los procesos fundamentales en los proyectos educativos responsables de la transformación de la cultura escolar.

Siguiendo las fases de la TSM, se realizó un primer contacto con la escuela para decidir colectivamente sobre la participación en el proyecto, lográndose la aceptación de toda la escuela: supervisor de la zona, coordinador de la escuela, docentes, presidente de la comunidad educativa, representantes, alumnos, personal administrativo y personal obrero.

Después de los primeros contactos se reafirmó la decisión de la escuela de participar en el proyecto y se llegó a una organización inicial que permitió trabajar en dos direcciones: una, el diagnóstico integral y colectivo de la escuela, buscando que se percibiera como un proceso de auto-análisis constructivo y permanente y, la otra, la de construcción del futuro deseado y el diseño del Proyecto de Trabajo de la Escuela. Paralelo a lo anterior, se han realizado actividades de información-motivación, de actualización y mejoramiento docente, así como actividades de diversa índole que han involucrado a docentes, alumnos, representantes, vecinos de la comunidad de la escuela, organizaciones comunitarias de "Puerto Aléramo", autoridades educativas y miembros de la comunidad universitaria.

Las acciones vividas en la escuela también han permitido identificar líderes dentro de ella y en su entorno, darle seguimiento al proyecto, y validar las observaciones, tanto en la escuela misma durante el proceso de reflexión, como en la contrastación con las experiencias de otros grupos de investigación de la línea LUVE.

A continuación se reseña la información general obtenida, hasta ahora, en el diagnóstico integral colectivo:

La Escuela Básica "Puerto Aléramo" es Nacional, Indígena, Fronteriza, está ubicada en una comunidad marginal que forma parte de Paraguaipoa, Municipio Páez, Estado Zulia, tiene 16 secciones de primera y segunda etapa de Educación Básica, una matrícula de 563 alumnos, todos indígenas de clase baja o marginal, trabaja en los turnos diurno y vespertino, y es atendida por 17 docentes; este colectivo ha participado en la experiencia de investigación que se reseña en este artículo, además de algunos padres y representantes.

Desde el punto de vista pedagógico curricular-instruccional, la Escuela Puerto Aléramo, presenta problemas de rendimiento y deserción. En el año escolar 1996-1997, el promedio general de rendimiento se ubicó en 11.84 puntos, la deserción en 9% y la repitencia fue del 19%. Entre los principales problemas manifestados por los docentes están la enseñanza de la matemática, el lenguaje, el área de salud, la formación en planificación instruccional y en evaluación. En cuanto a aspectos organizacionales se confronta la ausencia de Director, función que es asumida por un docente cumpliendo tareas de coordinador, y la falta de definición en cuanto a organización y gerencia académica que pueda orientar la escuela para superar su estado actual. Otros problemas que se han manifestado es la insuficiencia de días laborados y el incumplimiento del turno completo de trabajo, aspectos que se originan por diversos problemas, como son: falta de agua, problemas gremiales, climatológicos, inasistencias de los docentes, entre otros. En el año escolar 1997-1998 el 20% de los días laborables no se trabajó y del 80% de los días laborables, el 38,46% se hizo parcialmente.

En cuanto a los aspectos relacionados con el entorno escolar se ha constatado que la escuela es aceptada y querida por la comunidad, piden mayor rendimiento académico, aunque no han definido líneas de trabajo que puedan conducir a atender los problemas que enfrentan, sobre todo en el área de salud, servicios e inseguridad, como los más resaltantes. El ambiente físico de la escuela se muestra muy deficiente: insuficiencia de materiales instruccionales y mobiliario escolar, carencia de vegetación, ventilación inadecuada, instalaciones sanitarias no acordes con la población que atiende, vías de acceso en pésimo estado, entre otras.

La situación que se describe en este caso no es diferente a la que podría describirse para cualquier escuela del país en condición desfavorecida, tal como lo ha demostrado nuestro Programa de Investigación, con su trabajo a lo largo de todo el país y en planteles de diferentes niveles educativos. La comunidad educativa y el entorno están conscientes de las deficiencias, pero también se han detectado potencialidades que podrían apoyar un proceso de cambio para mejorar: buena estructura física de base, personal docente calificado, comunidad participativa, matrícula adecuada al cupo de la escuela, alumnos colaboradores, personal administrativo y obrero dispuesto, ser centro piloto de escuelas básicas en La Guajira, contar con apoyo de instituciones como la Casa de la Cultura y la Universidad del Zulia, entre otras.

Como producto del mismo proceso reflexivo sobre la situación de la escuela y lo que la comunidad educativa quiere que sea, definieron la VISION de la escuela y la expresaron así:

Queremos una Escuela:

- Autogestionaria, capaz de obtener sus propios recursos materiales.
- Que planifica y proyecta sus actividades académicas a la comunidad de Puerto Aléramo.
- Integradora y mediadora entre la comunidad educativa y la localidad de Paraguaipoa.
- Que estimula el trabajo, la hermandad y el compañerismo para el logro de los objetivos y metas trazadas.
- Capaz de enfrentar y superar cualquier problema, aún cuando sea de carácter político, económico, social, cultural o pedagógico.
- Capaz de encaminar el Proyecto LUVE con o sin la participación directa de sus creadores.

Esta visión, considerada inacabada y en permanente revisión, se somete permanentemente a un proceso de socialización y análisis para conjugar una VISION colectiva y actualizada de todos los actores de la Escuela, en este caso ya ha sido reformulada en varias oportunidades. Igual proceso ha seguido la definición del Proyecto de Escuela, el cual para el año escolar 1997-1998, se propuso que fuese: Mejorar la calidad de la educación, involucrando en ese proceso a los directivos, docentes, alumnos, representantes y obreros, todos miembros de la comunidad de Puerto Aléramo y sus colaboradores.

Entre los objetivos generales del Proyecto elaborado por la Comunidad Educativa, están:

- Preparar a los docentes desde el punto de vista pedagógico como seres integrales, responsables, que buscan ayudar a sus alumnos a aprender para transformar la realidad en que viven y que ven la educación como un acto de amor.
- Desarrollar en el alumno la criticidad, la creatividad, el compromiso, el amor al trabajo, alegría de estar en la escuela, amor y respeto por su cultura, el deseo de superarse y, por tanto, mejorar su rendimiento y la salud emocional.
- Trabajar con la comunidad para que sea organizada, colaboradora, animadora del Proyecto de Escuela, que lo sientan como algo propio y, por tanto que sean responsables del rendimiento de los niños y de lo que allí ocurre.

Este Proyecto de trabajo en la Escuela llevó a organizar cinco equipos alrededor de los problemas que se consideraron prioritarios para lograr los propósitos de cambio: Formación Pedagógica, Infraestructura de la Escuela y Condiciones Ambientales en general, Servicio de agua potable y aguas negras, Salud y Nutrición, Biblioteca escolar y Sala de Informática. En la actualidad estos equipos están trabajando en el diseño e implementación de líneas de acción para enfrentar los diversos problemas.

Hasta aquí se han desarrollado de manera integrada acciones de las cinco primeras fases de trabajo de la TSM, incluyendo el seguimiento, la evaluación, la integración de logros y, sobre todo, la consolidación de una organización interna y propia en la escuela para enfrentar su proceso de cambio de la cultura escolar. El proceso de acercamiento progresivo de esta comunidad escolar a lo que es la acción planificada, producto de la reflexión en la acción ha permitido a los investigadores analizar varios procesos organizacionales que han ocurrido y que muestran mucha riqueza para la comprensión de la cultura escolar. En este artículo, como se dijo al inicio, se presentan algunas ideas sobre uno de esos procesos, como es la **participación** de los actores de la escuela en la construcción, acción y reconstrucción de la Escuela en todos sus ámbitos, una de ellas muy importante: el Proyecto de la Escuela, el cual se considera fundamental y potenciador para promover un verdadero cambio de la cultura escolar. El proceso de cambio requiere participar para reconstruir significados, tomar decisiones, alcanzar logros y hacer aflorar la vocación innata de buscar vivir mejor, en igualdad y democracia, lo que se fundamenta en mayor equidad y para lo cual es necesario la participación organizada y responsable; es decir, asumir el concepto de participación como “ser parte de”, por tanto: “soy corresponsable de”.

Lo expresado anteriormente sobre la participación implica que el individuo se integra a la esencia de la interacción, de manera intensa y sostenida, en esto cobra gran importancia la apreciación individual de que se le escucha y considera en sus propuestas y acciones, aún cuando sus opiniones no prevalezcan, lo importante es que se manejen y discutan posiciones. Lo contrario a esta modalidad “participar de”, es la “participación en”, que consiste en expresar opiniones, votar, seguir lo menos malo, excusarse detrás de la opinión del grupo sin discutir y en esperar que otros tomen la decisión. (Gudynar y Evia 1993). Desde esta perspectiva, la participación ha de verse no sólo como una instancia para permitir consenso, es en realidad un modo de interaccionar, reflexionar, discutir alterna-

tivas, desarrollar acciones y aún entre posiciones adversas, promover la argumentación y el compromiso.

El análisis que se ha realizado sobre el proceso de participación en la escuela responde a la descripción de su cultura organizacional escolar, con énfasis en las categorías con las que se asocia la participación y los factores que la facilitan e inhiben. Se concibe la Cultura Organizacional escolar como el conjunto de significados compartidos, valores, creencias colectivas, comportamientos aceptados, tradiciones, costumbres, rutinas e inercia que la escuela mantiene, estimula e intenta conservar y reproducir; estos elementos de la cultura organizacional de la escuela son el insumo más importante para las expectativas de los actores que la conforman. (Pérez, 1995).

## ***Conclusiones***

Las acciones desarrolladas en la Escuela Puerto Aléramo han permitido identificar estrategias que promueven o inhiben la participación.

- Entre las estrategias que facilitan y, por tanto, potencian la participación de los miembros de la Comunidad Educativa de la Escuela Puerto Aléramo se han identificado las siguientes:
- Orientar la participación de la comunidad escolar, mediante la reflexión y la acción, hacia objetivos concretos que direccionen los esfuerzos.
- Abordar objetivos que sean significativos para cada actor, por cuanto afectan su cotidianidad en la escuela, genera compromiso en su participación, mucho más claro cuando esos objetivos son propuestos por esos mismo actores. Esta estrategia está orientada por los principios de la línea de investigación de “énfasis en los procesos” reales de la escuela y “unidad de propósitos”
- Desarrollar, a través de las actividades del proceso de definición y ejecución del Proyecto, la capacidad para pensar el futuro, como una promesa de mejores condiciones, que pueden construirse con el esfuerzo propio y compartido, puesto que la escuela les pertenece y será lo que los actores hagan de ella. Esta estrategia está orientada por el principio de enfoque crítico, comprometido con la transformación de la realidad y se inicia con el Planteamiento de la Visión de la escuela que se desarrolla en la diálogo y la reflexión compartida.

- Mostrar efectos concretos, logros, en la acción cotidiana de la escuela. Esta estrategia estimula a la Comunidad y la acostumbra a vincularse activamente con lo que ocurre en ella y a ser partícipe de sus logros y problemas.
- Estimular el sentido de pertenencia e identificación con la escuela. Esta estrategia lleva a la realización de actividades que conlleven al trabajo en equipo y a la búsqueda de consenso; está orientada por los principios de “humanismo constructivista y crítico”, “decisiones responsables” y “unidad de propósitos”.
- Promover un ambiente organizacional donde el actor sienta la posibilidad de actuar con autonomía, proponer, orientar la reflexión colectiva sobre su acción y volver sobre sus propósitos para llevar adelante sus propuestas. Los actores participan libremente en las reuniones, deciden trabajar o no en la solución a determinados problemas de acuerdo a su interés. Esta estrategia está orientada por los principios de “decisiones responsables” y “gestión compartida”.
- Reconocer esfuerzos y logros individuales y colectivos; aceptar las propuestas y validarlas en la reflexión. Se valoran las distintas acciones que los miembros de la comunidad realizan por pequeñas que sean utilizando distintos medios bien sea verbal, escritos, etc. Esta estrategia está orientada por el principio de “apoyo en lo positivo”.
- Preparar a los actores para una participación calificada, con conocimiento de causa, por medio de un proceso de información, capacitación y actualización en la acción misma en la escuela. Se promueve la publicación de información relevante, la diseminación de artículos científicos y otros materiales, la realización de talleres y otras actividades sobre temas de interés. Esta estrategia está orientada por los principios de “unidad de propósitos”, “rigor científico”, “conocimiento práctico” y “decisiones responsables”.
- Estimular el trabajo grupal. Realizar esfuerzos colectivos en los que se comprometa un conjunto de actores de la escuela con representatividad: docentes, alumnos, representantes y miembros de la comunidad, etc. genera un mayor compromiso y está asociado a la distribución y asunción de responsabilidades. Esta estrategia está orientada por el principio de “unidad de propósitos”.
- Mantener un ritmo de trabajo que motive permanentemente y que sea incentivado por la discusión en la que se comparte información válida y se contrastan las creencias relevantes. El Trabajo en la escuela ha de ser sostenido y sistemático, que no de lugar al desánimo.

- Contar con líderes que conduzcan el proceso y permitan los aportes de todos los actores. Se requiere identificar, apoyar y promover liderazgos en la comunidad educativa.

En el proceso de identificación de estrategias que han facilitado la participación en la comunidad educativa se observan otras categorías como: autonomía, compromiso, integración comunitaria, esfuerzo colectivo, relación con la acción directa, identificación con la escuela como organización, calificación para la acción, apertura a la crítica, las acciones orientadas por estas características crean un ambiente propicio para el aprendizaje organizacional y para afrontar los problemas que se presentan en la práctica educativa; en consecuencia, se genera un ambiente favorable para la generación de Tecnología Educativa.

Este análisis permitió construir un mapa de la participación, utilizando como herramientas los elementos de Teoría de Acción, representados en el Gráfico No. 2.

Con base en el análisis sobre la participación de la comunidad educativa en procesos de cambio, se puede concluir que la Tecnología Social de Mediación desarrollada, deberá apoyarse, por lo menos, en algunos de los factores antes enunciados, los que tienden a identificarse con las características del Modelo II de Comportamiento y con el actuar sistemático que promueve la generación de Tecnología Educativa propia, en la realidad que se desea transformar.

Entre los factores que inhiben la participación en el proceso de cambio en la escuela, hasta ahora se han identificado los siguientes:

- Rasgos propios de la cultura organizacional escolar que la muestran como inconsistente con los ideales de Participación tan requeridos en las sociedades democráticas y que la definen como sostenedora del “status quo”, por lo que no promueve cambios reales, como aprender a pensar, aprender a convivir, hacer críticos a los individuos. La escuela tiene una estructura jerárquica cargada de prescripciones e imposiciones que pretende educar para la democracia, pero que se opone a un modo de pensar independiente. Un ejemplo de esto es la planificación instruccional anclada en las prescripciones de los programas

**Gráfico No. 2**  
**Elementos de la Teoría de Acción que definen**  
**la categoría Participación**

| <b>Principios Rectores</b>   | <b>Supuestos</b>  | <b>Normas</b>   | <b>Estrategias o Acciones</b>  |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo. Integración de esfuerzos.</li> <li>• Esfuerzo Individual y Colectivo.</li> <li>• Participación calificada.</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Identificación con la Escuela. Desarrollo de la escuela.</li> <li>• Apertura a la crítica.</li> <li>• Aceptación de las fallas y errores.</li> <li>• Enfrentar los problemas.</li> <li>• Disposición para aprender a aprender</li> <li>• Objetivos claros</li> <li>• Visión de futuro.</li> <li>• Trabajo permanente continuidad.</li> <li>• Compromiso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo con la participación intencional y comprometida de todos los miembros de la comunidad escolar en el Proyecto de la Escuela será posible lograr el cambio soñado.</li> <li>• La apertura a la crítica facilita la participación, el aprendizaje y, por tanto, el cambio.</li> <li>• El cambio se logra con el trabajo sostenido.</li> <li>• Todo proceso de participación, requiere de la toma de decisiones responsables y del compartir de los miembros de la comunidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los miembros de la Escuela deben organizarse en grupos de trabajo para llevar adelante el Proyecto.</li> <li>• Los miembros de la Escuela pueden cuestionar el trabajo que se hace y hacer público el cuestionamiento.</li> <li>• La participación en las actividades de la escuela deben ser voluntarias y por consentimiento propio. No por imposición.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las responsabilidades que se asumen.</li> <li>• Motivar a los grupos de trabajo.</li> <li>• Incentivar a todos los actores de la comunidad para que participen .</li> <li>• Registrar y comunicar información.</li> <li>• Proponer y facilitar las acciones que lleven al cambio.</li> <li>• Asumir el conflicto en caso de que haya que clarificar algunas posiciones.</li> <li>• Comunicar las críticas.</li> <li>• Cuestionar lo que se hace.</li> </ul> |

propuestos por el M.E. sin posibilidades de incorporar las necesidades contextuales.

- Las condiciones sociales generales de la escuela que reprimen las capacidades de autoreflexión, de emancipación y, en general, de vida satisfactoria. La identificación de este factor se apoya en las condiciones sociales deprimidas que rodean la mayoría de los centros escolares.
- Condiciones organizacionales, tales como los conflictos laborales y la baja retribución que conllevan a limitaciones de tiempo; la formación de los docentes fuera de la escuela y ajena a la vida en ella; poca formación e inexperience para la participación en todos los actores de la escuela; desmotivación y desinterés, etc.
- La indiferencia general hacia la organización escolar, manifiesta en la apatía de actores fundamentales, como son los docentes y los representantes.
- La centralización y la burocracia administrativa, así como la falta de planificación con base en los problemas reales y con visión de futuro, lo que genera un trabajo rutinario.
- La falta de comunicación dentro de la escuela y de ésta con la comunidad y con el sistema gerencial educativo, lo que impide compartir y validar la Teoría de Acción escolar.
- La carencia de espacios y tiempo para ejercer la participación.
- Imposición de orientaciones para el análisis-reflexión-acción, relacionadas con intereses de individuos y grupos pertenecientes o no a la comunidad escolar y ajenos a los propósitos del Proyecto de la Escuela. Este aspecto ha llevado al equipo de investigación a plantear un proceso de reflexión permanente, por cuanto uno de los principios que orienta el proceso de investigación es el respeto por la escuela y, como consecuencia, la no imposición de intereses o rumbos de acción ajenos a ella.
- La discontinuidad en los Proyectos educativos y la desvinculación de éstos con las necesidades reales de la comunidad, lo que genera incredulidad en la posibilidad real de cambio.
- La irresponsabilidad, incapacidad para dialogar, planificar y, en general, para trabajar en equipo.
- Las conductas defensivas de los Directivos y Docentes que temen las críticas e interferencias que puedan surgir de la participación de la comunidad.
- El énfasis (en algunos casos desmedido) en responsabilizar al Director de todo lo que ocurre en la escuela.

- La indiferencia ante la Misión que la sociedad le ha asignado a la escuela, lo que impide tener clara una Visión responsable y, sobre todo, compartida con todos los miembros de la Comunidad Escolar.
- La desvinculación de la escuela con el desarrollo científico y con el entorno laboral.

La Tecnología Social de mediación que desarrolla la línea de investigación LUVE, deberá encarar en la escuela el enfrentamiento con estos factores inhibidores de la participación, enfrentamiento que se logrará en la medida en que se hagan conscientes y se expliciten sus significados y los valores que los orientan, lo que por lo general está oculto.

En cuanto a la participación de los Directivos y Docentes, cobra mayor significado considerarlos claves para lograr el cambio a que se aspira, puesto que la acción social que cumplen tiene gran responsabilidad en el modelaje de la interacción humana en una comunidad escolar, donde sus esfuerzos se conjugan con los de alumnos, representantes y miembros significativos de la sociedad. La escuela debe orientar para la vida no sólo dentro de la escuela; también en la comunidad adquieren sentido las enseñanzas escolares. Por tanto, el compromiso de la acción escolar requiere vinculación de la teoría (pedagógica) con la práctica (vida, comunidad), para lo cual la participación de la comunidad escolar debe llevar a involucrarse en un compartir interactivo y permanente con espacios que están más allá de la escuela. Esta es una de las razones más contundentes del por qué en el estudio de la escuela, además de los factores organizacionales y curriculares, debe incluirse el entorno, puesto que la escuela tiene la función de incentivar el desarrollo social de la comunidad de influencia. Esto último toma significados propios al tratarse de una comunidad indígena y de frontera que muestra la marginalidad que viven esas culturas en nuestra sociedad, pero que tiene raíces culturales bien arraigadas que favorecen la generación de condiciones propicias para el cambio.

### ***Bibliografía***

- ARGYRIS Ch. y SCHÖN, D. (1978). **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Ca: Addison - Wesley.
- ARGYRIS Ch. y SCHÖN, D. (1989). Participatory Action Research and Action Science Compared: A Commentary. **American Behavioral Scientist**. Vol. 32, 5: 612-623.

- ARGYRIS, C. PUTMAN, R. y MCLAIN, D. (1987). **Action Science**. San Francisco: Jossey-Bass.
- BRAVO, E.; CASILLA, D.; GUANIPA, T. y MORILLO, A. (1998). "Complejidad, Constructivismo y Transversalidad Curricular" en **Revista Educación Participación y Ambiente**. Año 2, Número 4. Caracas: MARNR:
- GLASSER, B. y STRAUSS, A. (1970). **The Discovery of Ground Theory, Strategies For Qualitative Research**. Chicago: Aldine Pub Co.
- GYDINAS, E. y EVIA, G. (1993). **Ecología Social. Manual de Metodología para Educadores Populares**. España: Popular OEI.
- INCIARTE, A. (1998). "**El Hacer Docente y El Proceso de Generación de Tecnología Educativa**". Maracaibo: EDILUZ.
- INCIARTE, A., TORRES de I., M. (1995). "Generación de Tecnologías en Instituciones Educativas. Un Caso de Estudio: FE y ALEGRÍA" en: **Revista Educación y Ciencias Humanas** No.5. Caracas: UNESR.
- LARA, M.P. (1992). **La Democracia como Proyecto de Identidad Ética**. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- LEON de V., Ch. (1997). Impactos y Retos de la Teoría Social Histórica y Cultural de Lev Vigotsky. Caracas: **Cuadernos UCAB**. No. 1.
- LEVIN, H. (1994). **Accelerated Schools after eight years**. California: Stanford University.
- PEREZ, G. (1995). "La Escuela, Encrucijada de Culturas" en: **Revista Investigación en la Escuela**. No. 26. 1993. España. p.8-23.
- PICON M., G., FERNANDEZ, M., INCIARTE, A. MAGRO, M. SANCHEZ, C. (1996). **Proyecto de Investigación "La Universidad va a la Escuela"**. Caracas: UNESR, UPEL, LUZ. (mimeografiado).
- PICON M., G. (1995). "**La Universidad va a la Escuela**". Conferencia presentada en la reunión anual de la Asociación Venezolana de Psicología Social. Caracas.
- PICON M., G. (1994). "**El Proceso de Convertirse en Universidad**". Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana. Caracas: Fedupel.
- PICON M., G. y Otros (1990). "**El Proceso de cambio en Instituciones relacionadas con la educación venezolana desde la perspectiva de una Teoría sobre el aprendizaje organizacional**". Caracas: UNESR.
- SENGE, P. M. (1990). **The Fifth Discipline. The Art and Pactice of The Learning Organization**. New York: Doubleday Currency.