

LA PROBLEMÁTICA DE LA PARTICIPACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS: UNA EXPERIENCIA DE COLABORACIÓN INTERPROFESIONAL

PAULINO MURILLO (COORD.)

JOSÉ M^a AGUILERA

NICOLÁS CABELLO

ISMAEL CARRERA

JAVIER GONZÁLEZ

ANA M^a HIDALGO

FRANCISCA OLÍAS

M^a ÁNGELES OLIVA

M^a TERESA PÉREZ

Universidad de Sevilla

1. Introducción

Partimos de la base de que la participación contribuye al desarrollo de la responsabilidad y de la capacidad de diálogo, de escucha, de planificación, de evaluación, de aprendizaje y de trabajo en equipo; así como de que constituye un continuo que refleja diferentes grados de acceso a la toma de decisiones. Por otro lado, también vamos a entender la participación como una estrategia de intervención en la organización, partiendo de razones tradicionales basadas en la mejora de las decisiones que se toman y en la satisfacción del personal implicado que, al disponer de la oportunidad de expresar sus opiniones, va a aumentar su compromiso con la organización. Pero al mismo tiempo, intentamos estar alerta en cuanto al desarrollo de tales estrategias puesto que algunas de ellas, aún cuando persigan el fomento de la participación, se pueden convertir en mecanismos de exclusión (Sánchez Blanco, 1998).

Ya en 1985, la Ley Orgánica de Derecho a la Educación surgió, entre otras razones, para intentar dar respuesta al problema de la participación escolar, regulándose los derechos y deberes de todas las personas que conformaban la comunidad educativa. Diez años después, la Ley Orgánica de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Educativos retomó y reforzó la importancia de la participación de la comunidad educativa en los centros, así como en la definición de su Proyecto Educativo.

Ante supuestos de orden teórico como los anteriores, cabe el hecho de que nos planteemos interrogantes del siguiente tipo: a) ¿existe participación, en un sentido amplio del término, de los componentes de la comunidad educativa en los centros?; b) existe una participación real y constructiva o queda relegada a procesos formales y burocráticos?; c) ¿Es viable en nuestra realidad actual el tipo de participación que perseguimos? y d) ¿sería conveniente el replanteamiento de ciertas formas de participación?. Como plantea Sánchez Blanco (1998), "*no sólo es importante pedir a las familias participación sino generar en los escenarios escolares las más variadas situaciones con relación a esta participación (...) sin convertir contradictoriamente esta pretendida participación en un mecanismo más de exclusión o autoexclusión*" (p.12). Y ese va a ser uno de nuestros grandes retos, intentar generar condiciones idóneas que contribuyan al fomento de situaciones variadas que sirvan para activar el proceso de participación en los centros educativos, entendiendo que las decisiones se ven enriquecidas al poner en contacto diversos puntos de vista, lo que significa que la implicación del grupo aumente y los problemas se puedan resolver mejor.

2. La problemática de la participación

El análisis del funcionamiento de los órganos de gobierno de los centros, inicialmente creados para el fomento de la participación, nos demuestra que, después de tantos años de funcionamiento, ninguno de los sectores implicados ha demostrado especial entusiasmo por la participación, resultando considerable la ausencia de compromiso en todos ellos.

La función directiva, a pesar de las nuevas condiciones para su desarrollo introducidas por la LOPEGCE (acreditación previa, perspectivas de desarrollo profesional de la dirección de los centros, consolidación de complementos económicos, etc.), que teóricamente contribuirían a cambiar la situación que se venía padeciendo, sigue afectada por la escasa motivación del profesorado para acceder a ella. Hasta tal punto esto es así, que sigue siendo la Administración Educativa la que tiene que designar a un alto porcentaje de directores, ante la ausencia de candidatos.

En cuanto al Consejo Escolar como órgano colegiado de participación y representación de todos y cada uno de los estamentos de la comunidad educativa, también habría que considerar su funcionamiento real, cargado de actuaciones puramente administrativas y burocráticas que provocan la apatía del profesorado, la indiferencia de los alumnos y, en palabras de Santos Guerra (1999), la inoperancia participativa de las familias en cuestiones de fondo. La propia Administración Educativa preocupada por los escasos índices de participación alienta mediante campañas informativas para animar a las familias a participar en las elecciones de los consejos escolares. Así, en la Comunidad Autónoma Andaluza, en la última renovación celebrada en 1998 sólo participó el 12% del total convocado a las urnas, lo que ha llevado a que recientemente se haya presentado por parte de la Consejería de Educación una campaña divulgativa con vistas a las próximas elecciones, bajo el lema *Si quieres mejorar la educación de tus hijos, ¡participa!*.

En esta línea de acontecimientos, la creación de una cultura participativa en los centros educativos pasa por mejorar la implicación de las familias, mejorando los canales de comunicación, coordinación e información; al mismo tiempo que se ofrezcan verdaderas oportunidades de acceder a cuestiones de fondo que sobrepasen los límites de la apariencia y de lo superficial. Y todo ello porque es la comunidad educativa, cuando toma conciencia de que puede cambiar y mejorar la educación e intenta hacerlo, la que debe dotarse de una estruc-

tura organizativa que haga esto posible. Aparecen, de esta forma, los recursos humanos como el elemento fundamental que permite la mejora del Sistema Educativo. Los materiales y las propuestas legislativas pueden contribuir a esa mejora, siempre con la premisa de que los primeros tengan claros sus objetivos, se organicen y, mediante la reflexión conjunta, eviten respuestas parciales o que obedezcan a intereses corporativos. Pero, igualmente, no podemos olvidar que en los centros confluyen tres sectores (familia, alumnado y profesorado) con intereses básicos diversos, que puede dificultar el entendimiento. De igual forma, tampoco podemos olvidar, como decíamos antes, que la participación de los tres sectores sigue atravesando un profundo período de crisis.

Si concebimos a los centros educativos como sistemas abiertos y permeables que desarrollan y cumplen sus funciones, condicionados por la interacción de los elementos internos y los del entorno (López y Sánchez, 1996), hemos de entender la participación como el aspecto que supone la acción de intervenir en los procesos de planificación, desarrollo y evaluación de determinadas tareas que tienen lugar en dichos centros.

Buscar alternativas encaminadas a potenciar la participación activa y sistemática en toda comunidad educativa, se constituye en reto significativo en la época actual de cambios que nos toca vivir. Y esto requiere que tanto las familias como el alumnado y el profesorado se impliquen más activamente en la vida de los centros, que se ponga en marcha una política de grupos y de trabajo en equipo, así como que se desarrolle un estilo de dirección que haga partícipe a los demás de su gestión, considerando las sugerencias que puedan realizar.

3. La colaboración interprofesional

Ya en otro lugar (Murillo, Gandul y Pérez, 1996) hemos expuesto nuestra idea de trabajo colaborativo interprofesional. Entendemos éste como un lugar de encuentro entre personas heterogéneas unidas en una tarea común colectiva, donde tanto los objetivos como las responsabilidades y los poderes de decisión se determinan desde la experiencia de sus componentes y siempre en función del proceso evolutivo del grupo. El apoyo colaborativo se caracteriza esencialmente porque las decisiones son tomadas por el grupo como un todo, participando todos sus miembros sobre la base de sus habilidades e intereses. La acción del grupo está basada sobre el consenso general que se logra mediante la participación de todos sus miembros, y en función de las aptitudes diferenciales para contribuir al mismo. De esta manera todos vamos a ser responsables de la calidad de la producción del grupo.

El apoyo interprofesional constituye una forma de abordar el apoyo a la escuela desde presupuestos colaborativos, basándose en el trabajo de diferentes profesionales provenientes de ámbitos diversos que desarrollan su actividad en una misma zona o área, que tienen en común su vinculación y participación en el proceso educativo aunque desde ángulos diversos. En nuestro caso, el apoyo interprofesional colaborativo asume como foco principal del mismo una visión global de la escuela, entendiéndose ésta como una institución con capacidad para reflexionar, aprender y mejorar. Además, parece razonable pensar que para problemas complejos, interactivos, particulares, como los que se nos presentan, y no tecnológicos, no existan especialistas o expertos capaces de resolverlos. En la solución a estos problemas tiene mucho que ver la capacidad de la escuela para implicarse, para asumir autónomamente de forma conjunta y colaborativa el análisis y la respuesta a las distintas y peculiares situaciones que se dan en su seno. (Hanko, 1993; Parrilla, 1994).

Por último, vamos a referirnos a que estos grupos de trabajo parten del reconocimiento

de las dificultades individuales de los distintos profesionales que aisladamente actúan sobre los problemas educativos, así como de la posibilidad de optar por un trabajo conjunto que se articule desde supuestos de complementariedad del conocimiento. De esta forma, se actúa desde la asunción de que las interpretaciones divergentes son enriquecedoras para la solución de los problemas, y por tanto, de que es posible trabajar desde el reconocimiento de la experiencia y las técnicas propias de los distintos profesionales.

4. Nuestra experiencia.

Nuestra experiencia de colaboración interprofesional surge en torno a la preocupación compartida sobre la problemática actual que suponen los procesos de participación en los centros educativos. El grupo está constituido por docentes en ejercicio en centros de infantil, primaria, secundaria y universidad; así como por profesionales del apoyo externo (CEP y EOE) e interno (Orientadores) pertenecientes en su mayoría a la zona de Los Alcores, en la provincia de Sevilla. Se agrupan así, profesionales con diferentes perfiles: pedagogos, psicólogos, maestros y profesores especialistas, alguno de los cuales ocupan cargos unipersonales de gobierno en sus centros de destino.

El modelo de trabajo se desarrolla en torno a la meta genérica de autoformación en la búsqueda de estrategias que favorezcan la participación en todos los sectores de la comunidad educativa. El grupo de trabajo inicia su andadura en el curso 1999/00, estando constituido desde su inicio por un total de nueve profesionales. La asistencia a las sesiones de trabajo y las contribuciones al grupo son absolutamente voluntarias. La periodicidad de las reuniones es quincenal.

En realidad, nos encontramos ante una experiencia no institucionalizada ni formalizada, con un marcado carácter, que no recibe demandas de apoyo externo, sino que aborda las que los propios miembros del grupo consideran como tales y que así proponen a los diferentes centros. Éstas constituyen el punto de partida para reflexionar, analizar y buscar soluciones, de forma colaborativa y conjunta, a través de diferentes experiencias y actividades relacionadas con la participación en los centros, y que van desde la identificación de dificultades reales, hasta la búsqueda de soluciones mediante el desarrollo de diferentes estrategias y comprobación/valoración de los resultados.

4.1. Proceso seguido por el grupo.

En la evolución del grupo podemos diferenciar hasta la fecha dos grandes etapas: a) etapa de formación y b) etapa de consolidación y desarrollo.

La primera etapa, de formación del grupo, se inicia en Octubre de 1999 y puede ser calificada de orientación del mismo y elaboración del proyecto de trabajo. En ella, a partir de una propuesta inicial, se contrastaron las expectativas y se desarrolló el conocimiento entre los miembros del grupo. Se definieron quienes lo iban a integrar y hacia donde se iba a dirigir, para lo que se clasificaron y consensuaron unos presupuestos básicos comunes de los que partir.

A continuación se fijaron unos objetivos generales orientativos cuyo planteamiento se convirtió en una fase del trabajo que permanece abierta durante el desarrollo del mismo. De ahí, que en función de los casos y de su trayectoria, los objetivos puedan ser replanteados durante todo el proceso. También se señalaron en esta fase los contenidos a abordar que, en

función de los casos concretos seleccionados, iban a girar en torno a los siguientes principios:

- *Participación educativa*: aumento de la calidad de educación y enriquecimiento de la implicación del alumnado en su proceso de aprendizaje.
- *Participación social*: la educación como labor compartida y la escuela como institución de carácter social en la que los ciudadanos tienen derecho a participar.
- *Participación profesional*: la enseñanza como labor de equipo mediante la cual mejoramos su calidad y la profesionalidad docente.

La metodología y dinámica de trabajo quedó igualmente planteada en esta etapa, intentando buscar la coherencia con los propios objetivos y contenidos del proyecto de trabajo. De esta forma, bajo la dinámica del estudio de casos, se planteó la selección de diferentes centros con objeto de realizar un análisis diagnóstico de los mismos en cuanto a la problemática de la participación. Dicho estudio, que todavía se está desarrollando en la actualidad, lo habíamos planteado como base para la realización de futuros diseños de actuación que nos permitieran conseguir los objetivos propuestos. En realidad, lo que pretendíamos era adoptar una metodología de trabajo en espiral que partiera de un análisis de necesidades y que fuera pasando sucesivamente por etapas de codificación (diseño), facilitación (recursos y materiales), ejecución (acción) y mejora (valoración de los cambios).

Por último, pasamos a una fase de establecimiento de normas que definieran el modo de trabajar, los compromisos derivados de la pertenencia al grupo y la elección de un coordinador entre los miembros del mismo, con el fin de articular los recursos materiales de espacio, material bibliográfico, etc. que fueran necesarios.

La etapa de consolidación y desarrollo, en la cual nos encontramos, se inicia en marzo del presente año. El grupo ya parte de unos presupuestos ideológicos y cuenta con un modelo compartido de trabajo con el objetivo de analizar la problemática de la participación en los centros educativos, así como de intentar buscar posibles alternativas a la situación que viven, al menos, los centros en que desarrollamos nuestro trabajo.

En la metodología de trabajo que venimos siguiendo se pueden distinguir dos fases, si bien no hay que verlas como separadas en el tiempo, sino que interactúan y se interrelacionan casi de forma continua:

* Fase de análisis teórico, en la que se revisan y estudian documentos, artículos y libros sobre la realidad objeto de estudio (revisión de investigaciones, análisis de experiencias, diferentes concepciones, principios, fases, contenidos, evaluación...).

* Fase de análisis de la práctica: en la que se discuten, elaboran y desarrollan propuestas de análisis de nuestra realidad y se plantean posibles alternativas, mediante el estudio de casos y la adaptación y confección de material.

En la actualidad, el grupo de trabajo se encuentra trabajando en tres centros, lo que supone tres situaciones diferentes, aunque complementarias, en función de las necesidades priorizadas por cada uno de ellos. En cada uno de los centros fue presentado el proyecto de trabajo tanto al claustro como al consejo escolar, negociándose los compromisos que se iban a adquirir.

En el primero de los centros, de infantil y primaria, se está trabajando en la problemática que supone la participación del alumnado. Para ello se ha elaborado un cuestionario, que se ha pasado a inicios del presente curso, y de cuyo análisis, así como de las entrevistas al profesorado y del análisis de los documentos de planificación del centro, se pretenden proponer las estrategias para el fomento de la participación de los alumnos y alumnas de

dicho centro. Más adelante, se considerará, la posibilidad de analizar la participación del resto de los sectores de la comunidad educativa.

En el segundo de los centros, de secundaria, el reto es más ambicioso y global, pretendiéndose recabar información sobre la problemática de la participación en todos los sectores representados en el Consejo Escolar. Para ello, se han adaptado cuestionarios de autoevaluación específicos para cada uno de los sectores, así como para el propio Consejo. Además, se está evaluando la participación del profesorado y del alumnado en las sesiones de evaluación, tarea para la que se han elaborado tanto pequeños cuestionarios, como una guía para la realización del informe de tales sesiones.

El tercer centro, un I.E.S. con los dos ciclos de secundaria obligatoria y bachillerato, ha dirigido su trabajo al estudio de las expectativas de los miembros del equipo directivo en cuanto a la participación de cada uno de los sectores de la comunidad educativa, incluyendo de manera específica los órganos de gobierno del centro y las estructuras organizativas complementarias. En la actualidad, una vez pasado y analizado el *cuestionario de participación al equipo directivo*, se está trabajando en el sentido de hacer realidad la figura del padre/madre/tutor delegado/a de clase.

Con respecto al grupo, de cara al futuro inmediato, nos proponemos: a) la integración de nuevos tutores, así como de algunos representantes de las familias y alumnado, de forma sistemática o puntual, que posibiliten la participación de otros perfiles, enriqueciendo al propio grupo y haciendo cristalizar la metodología de trabajo cooperativo por la que hemos apostado; b) consolidación de equipos en los centros como dinamizadores del proceso que se desarrolla; y c) materialización de la complementariedad entre todos los participantes en el proceso (externos e internos) en las intervenciones a desarrollar en los centros.

4.2. Dificultades y ventajas en el desarrollo del grupo

Entre las dificultades encontradas en el desarrollo del grupo vamos a destacar como más significativas las siguientes:

- El desconocimiento inicial de los miembros del grupo entre sí impedía, fundamentalmente en la etapa de inicio, la libre expresión de las contribuciones, sin sentimiento de ser juzgado o puesto en entredicho, lo que ha dilatado los procesos en el tiempo.

- La metodología de trabajo desarrollada ha originado cierto desconcierto, en determinadas ocasiones, hasta que se ha ido configurando el marco teórico de actuación.

- La falta de valoración, y consecuentemente de apoyo, por parte de algunos equipos directivos de los centros.

- *“El establecimiento de papeles fijos en el grupo impide sacar el máximo provecho de las experiencias y situaciones de exploración. Las situaciones de privilegio en el grupo dificultan la dinamización y el establecimiento de las condiciones adecuadas para la participación y aporte de todos los miembros”* (Hanko, 1993). Esta dificultad inicial se ha ido resolviendo satisfactoriamente por nuestro grupo en la medida que cada miembro ha conseguido su espacio, consideración y reconocimiento por parte de los demás.

En cuanto a las ventajas, vamos a destacar, por su adecuación a nuestra historia de grupo, las siguientes:

- La pertenencia al grupo permite a sus miembros el desarrollo de discusiones entre iguales, en las que pueden contrastarse las diferentes opiniones y llegar a acuerdos sobre las actuaciones que se estimen más oportunas.

- El trabajo desarrollado por los miembros de nuestro grupo está contribuyendo a la toma de conciencia sobre la problemática de la participación en algunos centros de la zona. Esta circunstancia es positiva también, en la medida en que se unifican criterios de actuación, beneficiándose la escuela, en su conjunto, de este hecho.

- Las situaciones problemáticas dejan de ser consideradas como hechos ajenos a los individuos. Éstos son parte integrante de las dificultades, las cuales pueden cambiar, aunque no de un día para otro, ya que las necesidades evolucionan y requieren observaciones, tratamientos, etc., pudiendo admitir que cada uno puede explorar por sí mismo todas las cuestiones, mas que recibir consejos.

- Los casos, las situaciones a estudiar por el grupo, son vistas desde una perspectiva ecológica. No sólo se estudian las conductas, sino las circunstancias que las rodean, el contexto y las implicaciones de mantener cierta forma de conducta, incidiendo en que las descripciones no son las explicaciones.

- La mayor capacidad para admitir mas fácilmente las dudas entre los miembros del grupo, capacita también para descubrir los recursos propios y explicar como han cambiado las situaciones presentadas como difíciles. La puesta en común desarrolla en cada miembro del grupo una nueva visión del caso, de la situación problemática desde nuevas perspectivas. Igualmente, facilita su decisión sobre como emplear sus habilidades a partir de ese nuevo conocimiento.

- La exploración y el seguimiento de los casos ayuda a cambiar la primera reacción espontánea, la de la conducta aparente que con frecuencia conduce a percepciones estereotipadas por otras mas completas y reales.

Bibliografía

- HANKO, G. (1993) Las necesidades educativas especiales en las aulas ordinarias. Profesores de Apoyo. Barcelona, Paidós.
- LÓPEZ, J. y SÁNCHEZ, M. (1996) Para comprender las organizaciones escolares. Sevilla, Repiso.
- MURILLO, P.; GANDUL, M^aI, y PÉREZ, M^a T. (1996) Apoyo colaborativo interprofesional. En Parrilla, A. (Coord.). Apoyo a la escuela: un proceso de colaboración. Bilbao, Mensajero, pp. 139-168.
- PARRILLA, A. (1994) Apoyo a la Escuela: Experiencias y Modelos Organizativos. Comunicación presentada en el III Congreso Interuniversitario de Organización Escolar, Santiago de Compostela.
- SÁNCHEZ BLANCO, C. (1998) ¡Animarles a colaborar sí!, pero ¿cómo?. Dilemas docentes sobre la participación de las familias en la Educación Infantil. Kikirikí, 50, pp. 10-15.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1999) El crisol de la participación. Investigación sobre la participación en consejos escolares de centros. Málaga, Aljibe.