

## LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA LA GESTIÓN SOCIOCOMUNITARIA EN CENTROS DE EDUCACIÓN INICIAL DEL CIRCUITO N° 4 ESTADO COJEDES

### PARTICIPATORY LEADERSHIP FOR SOCIO -COMMUNITY MANAGEMENT IN CIRCUIT INITIAL EDUCATION CENTERS NO. 4 COJEDES STATE

Jaslin Ponte

Licenciada en Educación Inicial y Magister Scientiarum en Educación Inicial Coordinadora del Nivel de Educación Inicial en el estado Cojedes, Supervisora Circuital, Docente con Función directiva, Asesor Pedagógico y Docente de Aula. [jaslinponte@gmail.com](mailto:jaslinponte@gmail.com)

Recibido: 15/10/2022 Aprobado: 20/12/2022

Correo Electrónico: [jaslinponte@gmail.com](mailto:jaslinponte@gmail.com)

#### RESUMEN

El presente artículo científico tiene como propósito implementar el liderazgo participativo para la gestión socio-comunitaria en Centros de Educación Inicial del circuito n° 4 Estado Cojedes. Teniendo en cuenta que la escuela es la institución que asume socialmente, el rol moldeador y transformador de los ciudadanos, al proporcionarle una educación integral, en función del continuo desarrollo humano y global. Pero dicha transformación será posible si los equipos directivos se permiten comprender la escuela como un sistema total, en el que es necesario aprender colectivamente para transformar la calidad de la educación. La metodología empleada estuvo enmarcada en el paradigma Sociocrítico, en la investigación acción participativa transformadora. Como técnica se aplicó la entrevista y el instrumento una guía de entrevista semiestructurada. Los actores sociales seleccionados fueron los 4 directores del circuito n° 4 del Estado Cojedes. Los resultados permitieron validar que la gerencia educativa enfocada en el liderazgo participativo propicia acciones y espacios de aprendizajes necesarios para construir una gestión sociocomunitaria cónsona con la identidad de la localidad, convirtiendo la organización de la enseñanza como una herramienta de autoafirmación individual y colectiva a partir de su cultura para el fortalecimiento de la integración escuela-familia-comunidad, desde el trabajo organizado con las fuerzas vivas comunitarias y afianzando el compromiso de responsabilidad y corresponsabilidad de los padres y representantes con la educación de los estudiantes.

**Palabras claves:** liderazgo participativo, gestión sociocomunitaria, centros de educación inicial.

#### ABSTRACT

The purpose of this scientific article is to implement participatory leadership for socio-community management in Initial Education Centers of Circuit No. 4 Cojedes State. Bearing in mind that the school is the institution that socially assumes the molding and transforming role of citizens, by providing them with a comprehensive education, based on continuous human and global development. But this transformation will be possible if the management teams allow themselves to understand the school as a total system, in which it is necessary to learn collectively to transform the quality of education. The methodology used was framed in the Sociocritical paradigm, in transformative participatory action research. As a technique, the interview and the instrument were applied, a semi-structured interview guide. The selected social actors were the 4 directors of Circuit No. 4 of the Cojedes State. The results made it possible to validate that educational management focused on participatory leadership fosters

actions and learning spaces necessary to build a socio-community management in harmony with the identity of the locality, turning the organization of teaching into a tool for individual and collective self-affirmation from its culture for the strengthening of the school-family-community integration, from the organized work with the living community forces and strengthening the commitment of responsibility and co-responsibility of the parents and representatives with the education of the students.

**Keywords:** participatory leadership, socio-community management, initial education centers.

## INTRODUCCION

Las instituciones educativas deben enfrentar cada día diversos retos para garantizar la calidad de los procesos formativos, y para poder atenuar los retos o demandas socioeducativas de un territorio, se requieren gerentes educativos visionarios, prospectivos, con una proyección adelantada a su realidad, no sólo para contener la incertidumbre, sino además poder preparar a las personas que conforman la organización hacia un salto de fe, para confiar en decisiones gerenciales educativas necesarias.

Sin embargo, esa visión estratégica debe ir concatenada con una humanización de la gerencia educativa, según (Chiavenato, 2009) “Una organización es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio, y que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios”. (p. 26). Por cuanto, una organización se compone de las emociones, experiencias, conocimientos, aptitudes, esperanzas de los seres humanos que la integran, otorgándole un carácter de organismo transcomplejo, multidimensional que evoluciona con el entorno, y la energía que se genera en el mismo siempre

va a repercutir de manera favorable o desfavorable en cada uno de sus miembros.

Ahora bien, la palabra gerencia proviene del latín *gerere*, que significa administrar, por lo que sus orígenes están vinculados con la asignación y organización de procesos educativos. Debido a la necesidad de que las instituciones educativas se encuentren en óptimas condiciones desde su interior, donde se perciban adecuadas relaciones laborales entre los trabajadores, gerentes, estudiantes y representantes, a fin de generar efectos satisfactorios en el ambiente educativo. Según (Chiavenato, 2009):

El ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades (p. 86).

Los gerentes y directivos son quienes a través su accionar de liderazgo tienen la posibilidad de instaurar ambientes de trabajo nutridos que genere cambios, transformaciones de forma social y positiva, permitiendo a sus colaboradores desarrollar las metas institucionales. Estas razones, dejan entrever que

una gerencia educativa eficiente es determinante en el éxito de una institución; aclarando, por supuesto, que al mismo tiempo debe existir una permanente capacitación, dirigida a las autoridades y a todo el personal que labora en misma; de tal manera que permita que cada uno de los involucrados asuma la responsabilidad que le corresponde, para alcanzar el logro de los objetivos planteados en la misión y visión institucional.

Por más eficiente que sea la gestión educativa, no podrá lograrse nada si es que no hay un compromiso tácito de todo el colectivo para colaborar mancomunadamente hacia las metas propuestas. Dentro de este marco, lo expresado, por (Escamilla, 2006):

El 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. (p.51)

En la escuela se necesita nuevos modos de concebir el trabajo docente y metodológico, que permitan concebir desde la participación y la gestión socio-integradora el ciudadano que esté acorde a los nuevos tiempos. Avanzamos hacia una nueva estructura educativa centrada en lo humano, que permita concretar el saber, el hacer y el convivir para la construcción de un

individuo creativo, emprendedor, innovador y disruptivo, asumiendo la formación como un proceso permanente, enmarcado en un deber social fundamental, y función indeclinable de acuerdo con el artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Desde esta perspectiva, la escuela es la institución encargada por el estado moderno de asumir el papel de transformadora de la sociedad, proporcionando una educación integral, en función del continuo humano y desarrollo global, es decir; desarrollar habilidades, destrezas, así como la adquisición por medio de la formación teórica de los conocimientos necesarios para vivir en sociedad. Tal transformación será posible si los equipos directivos parten de comprender la escuela como un sistema total, en el que es necesario aprender para transformar la calidad de la educación, así como la reflexión en la praxis de la función directiva.

El planteamiento anterior se encuentra cónsono con lo establecido por (Galarza, 2010), al señalar que:

Si un líder capaz de articular una nueva misión, la organización se limita a prolongar el curso en la dirección de siempre, como una criatura de hábitos, sin un líder capaz de realizar y motivar a los otros para que apliquen una nueva estrategia, la organización seguirá sus modos tradicionales de funcionamiento, o se atenderá a las agendas privadas de sus miembros o empleados. (p.12)

Por consiguiente, se entiende que gestionar las organizaciones educativas consiste en conjugar el trabajo de las personas, distribuir las tareas, asesorar y guiar el trabajo, con el objeto de cumplir con lo establecido en la institución, el control y manejo de los recursos para el cumplimiento de las funciones que establecen los directivos escolares.

Aunado a lo descrito, parafraseando el aporte de (Graffe, 2000), “formar equipo y delegar la toma de decisiones en los actores de la escuela son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia”. Es decir, estructurar equipos implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la escuela, constituyan “un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas”.

No cabe duda que, el liderazgo es una estrategia fundamental en las instituciones educativas, que incide de manera provechosa en la creación de una gestión ideal, sin embargo, no todos los gerentes cuentan con la capacidad de liderar y/o poseen un estilo de liderazgo conveniente para este fin. Los estilos de liderazgo tienen una fuerte y directa influencia en las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un efecto directo sobre las metas. Un liderazgo, eficaz se puede identificar cuando el líder muestra de manera

constante su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia fines concretos, incentivándolos a trabajar con la mejor disposición y entusiasmo.

Ahora bien, para que el liderazgo sea eficaz en las instituciones educativas de acuerdo en los actuales momentos de cambios constantes, el estilo debe ser transformador, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad. El Liderazgo Participativo (Peralta, 2017) se considera a aquel estilo donde “aquella persona que basa su influencia al escuchar las opiniones e inquietudes de los demás. Tal y como el propio nombre del concepto lo indica, la participación positiva de las personas que lo rodean”, este tipo de liderazgo es necesario cuando se propician espacios dialógicos y democratizadores.

Es oportuno citar el aporte de Gairín (2006), quien refiere que: “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” (p.48). Para el autor, 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 efecto, 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.

De allí que el directivo ha de estar altamente calificado en cuanto a conocimiento, habilidades y destrezas requeridas para ejercer su cargo, así como mantener una actitud positiva hacia la actualización constante y ajustada a los programas de desarrollo educativos, ser líder en cuanto al funcionamiento institucional y comunitario, 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. Sin embargo la realidad presentada en algunas instituciones educativas es otra, muy específicamente en los Centro de Educación Inicial del Circuito n° 4 en el estado Cojedes, donde a partir del acompañamiento de la supervisora del Nivel de Educación Inicial Zonal, a través de reiteradas observaciones y entrevistas al personal en sus respectivas

instituciones, se pudo evidenciar que existen debilidades en cuanto a insuficiente interés de los directores para promover la labor socio-comunitaria, una baja organización del trabajo en equipo, pocos los espacios para la participación del colectivo, así como la comunicación insuficiente entre los diferentes actores del proceso educativo, afectando el diálogo interactivo, la toma de decisiones para presentar los asuntos de interés institucional y comunitario, asimismo, los directores manifiestan poca disposición como líderes a promover la autogestión a través de un trabajo en conjunto con las comunidades, donde existen diversas necesidades, cuya satisfacción puede realizarse a partir de la colaboración de sus propios integrantes en conjunto con la escuela.

Es por ello que el propósito de la siguiente investigación se enmarca en: Implementar el liderazgo participativo para la gestión socio-comunitaria en Centros de Educación Inicial del circuito n° 4 Estado Cojedes.

## **FUNDAMENTOS TEORICOS**

### **Gerencia Educativa**

En Venezuela, las instituciones educativas, tenían como ente auxiliar las comunidades educativas, sin embargo las decisiones eran tomadas en su totalidad por el Director de la misma, en la actualidad con los cambios en las políticas de estado, para las instituciones educativas nace la resolución 058, que refiere todo sobre los Consejos Educativos, que pasan a

ser la fuerza mayor en el accionar de las mismas en todas las áreas, gracias a los diferentes comités de trabajo.

En cuanto a su importancia, la gerencia educativa tiene el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia, a través de los consejos educativos.

El Gerente Educativo debe comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización; estimulando los valores personales y sociales, mejorando la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos docentes y alumnos de la organización educativa.

### **Dimensiones de la gestión escolar**

Primero que nada, es importante destacar que la gestión escolar está conformada por cuatro dimensiones:

Dimensión didáctica-pedagógica

Dimensión comunitaria

Dimensión administrativa

Dimensión organizacional

Dimensión didáctica-pedagógica:

Esta dimensión está centrada en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como la relación entre docente y alumno. Mayormente lo que se busca en esta dimensión es fomentar relaciones con un fuerte componente humanista, así como que el aprendizaje tenga como centro al estudiante.

### **Dimensión comunitaria**

La escuela no se trata de sólo aprendizaje para el desarrollo intelectual y cognitivo, la escuela también considera los aprendizajes para la resolución de problemas y conflictos, el manejo de las relaciones con los otros y uno mismo. Es por eso que la dimensión comunitaria de la gestión escolar de un centro educativo, debe contemplar la realización de proyectos o llevar a cabo acciones con la comunidad educativa, empezando por involucrar a los padres de familia.

### **Dimensión organizacional**

En esta dimensión lo que se busca es trabajar las relaciones entre los distintos actores de la comunidad, especialmente las vinculadas al compañerismo. El nivel de compromiso hacia las tareas y la toma de decisiones a favor de un bien común son dos pilares importantes para una buena gestión de la organización del trabajo.

### **Dimensión administrativa**

La dimensión administrativa es de suma importancia para la gestión escolar, pues si funciona de manera eficiente evitamos contratiempos y altibajos en otras dimensiones de la gestión escolar. Los requerimientos administrativos y técnicos están en esta área, por lo que resulta de las más operativas y llena de procedimientos, que incluso si lo queremos podemos automatizarlas.

### **Liderazgo Educativo**

Se refiere a la gestión de actividades y tareas de manera eficaz en el ámbito escolar, universitario o institucional en aras al cumplimiento de metas

y objetivos. Concentra sus principales esfuerzos en formar personas capaces de adquirir el conocimiento necesario para que en un futuro puedan liderar sus propias vidas tanto en el ámbito personal como profesional. El liderazgo educativo se ejerce desde los niveles iniciales y más básicos hasta continuar durante toda la formación de una persona. En tal sentido, abarca un gran número de niveles, grados y etapas sin dar importancia a la edad de alguien siempre y cuando, continúe preparándose.

### **METODOLOGÍA**

La metodología empleada, la cual fue la Investigación-Acción-Participativa Transformadora, la cual según Creswell, (2012) refiere que: “implica una inclusión completa y abierta de los participantes en el estudio, como colaboradores en la toma de decisiones, comprometiéndose como iguales para asegurar su propio bienestar” (p. 483). Es decir, los individuos que conforman el grupo de estudio colaboran activamente como integrantes del equipo que dirige la investigación, de forma tal, que se conforme un grupo de co-investigadores expertos, cuyas metas estarán cónsonas con la dinámica del trabajo como facilitadores y líderes, mientras que la comunidad, funciona como un ente autogestor del proyecto y transformador de su propia realidad.

La autora de este estudio, considera que la puesta en práctica de un modelo de investigación-acción participativa y

transformadora, del que la crítica y la reflexión sean partes esenciales, puede ayudar en los necesarios procesos de cambio y emancipación, aspiración legítima de una sociedad que lucha por ser protagonista de su propio destino. En relación al instrumento una guía de entrevista semiestructurada, contentiva de cuatro preguntas las cuales fueron respondidas por los sujetos del estudio. Así, en este tipo de entrevista las preguntas se elaboran con anticipación y se plantean a las personas participantes con cierta rigidez o sistematización; para (Lucca y Berrios, 2003) se supone que se formula la misma pregunta a los participantes, para entonces “comparar la información obtenida, eso permite que las respuestas a esas preguntas se puedan clasificar y analizar con más facilidad”.

### **RESULTADOS**

Cabe decir, que se implementaron las entrevistas a los actores sociales seleccionados, las cuales validaron la importancia de las categorías (liderazgo participativo y gestión socio-comunitaria), pero además, al mismo tiempo emergieron otras subcategorías vinculantes: Necesidades sociales, Identidad cultural, Acciones de participación-autogestión y Metas comunes. Entre la contratación de las subcategorías se dan los siguientes resultados:

Subcategoría Necesidades sociales: los directores de los Centros de Educación Inicial, manifestaron que su función gerencial debe estar cónsona con un estilo de liderazgo participativo,

propiciar un espacio para la interacción con padres y representantes comunitarios, fomento de las relaciones con el personal al establecer negociaciones ganar-ganar ante situaciones desventajosas.

Subcategoría identidad cultural: algunos directores expusieron lo siguiente: tratan de cumplir con ese rol, poseen sentido de pertenencia con la institución, aun se perciben reservas en su actuación a partir de las diversas actividades en la que se debe involucrar escuela-familia-comunidad, para reforzar el sentir de pertenencia de los participantes, especialmente cuando los directores deben fungir su compromiso como un activista de la imagen cultural comunitaria, al formar parte activa de los escenarios de interés para la institución y la comunidad dentro de la cultura local del territorio.

Subcategoría Acciones de participación y autogestión: los directores acotaron que como gerentes, deben propiciar orientaciones estratégicas para facilitar la interacción a través de encuentros socializadores, en donde las opiniones sean respetadas, y tomadas en consideración para una toma de decisiones asertiva.

Luego de desarrollar diversas acciones formativas, comunicativas, de interacción, de debate, donde se considere la diferencia de percepción como un elemento enriquecedor, que propicie la innovación, entre las cuales

estuvieron talleres, reuniones con representantes, encuentros educativos comunitarios, espacios de integración con maestros pueblos de las comunidades, así como actividades culturales-recreativas, tal como se evidencian en la figura 1.



Figura # 1. Actividades transformadoras para impulsar el liderazgo participativo

Fuente: Aponte (2022)

Entre los aportes más relevantes, se evidenció el desarrollo del sentido compartido del acto de educar, desde una pedagogía compartida, con compromiso y responsabilidad, promoviendo prácticas fortalecedoras de la Pedagogía del Amor, aprendiendo y reconociendo la identidad desde la gestión Sociocomunitaria y el sentir del estudiante, del maestro, del representante, del vecino, de cada persona que forme parte de esa realidad en una construcción permanente e inacabada, donde el director como líder participativo, se involucra más activamente en la vida de sus comunidades, contribuyendo con sus conocimientos al

desarrollo social, convirtiéndose en agentes socioeducativos de referencia.

Así mismo, otros resultados relacionados con la implementación de las acciones de los directivos, desde su compromiso como líderes participativos y transformadores fueron los siguientes:

- Mejoramiento del clima escolar, al propiciar un liderazgo en la toma de decisiones colectivas, lo que favoreció el trabajo en conjunto con las fuerzas vivas de la comunidad.
- Se fomentó la autogestión comunitaria
- Integración de la Triada Familia-Escuela-Comunidad, afianzándose el compromiso de responsabilidad y corresponsabilidad por parte de los padres, madres y representantes, con la educación de los estudiantes, incrementando la convocatoria de estos en las actividades escolares de forma progresiva.
- Se evidenciaron mejoras en la calidad de vida del personal docente, administrativo, obrero, cocineras que hacen vida en las instituciones educativas a través de las alianzas.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Chiavenato, I. 2009. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw. Hill Interamericana Editores, S.A. Santa Fe de Bogotá.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (Extraordinaria) N° 36.860. 2000

Creswell, J. (2012). Educational research. Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. [Investigación educativa. Planeación, conducción y evaluación en investigación cuantitativa y cualitativa]. (4ª ed). USA: Pearson. Recuperado de: [http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Creswell\\_2012.pdf](http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Creswell_2012.pdf)

Escamilla, S. 2006. El director Escolar - Necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis Doctoral. Editorial: UAB - Facultad de Ciencias de la Educación - Departamento de Pedagogía Aplicada. España

Gairín, J. 2006. Las comunidades virtuales de aprendizaje. EDUCAR 37, no. (2006):41-64.

Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130826004>

Galarza, M. 2010. La Gerencia Educativa Como Factor Asociado Con La Calidad De La Educación En Una Institución De Nivel Medio. Maestría En Gerencia Educativa 2007 – 2009. Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador. Disponible en: <https://kipdf.com/universidad-andina->

simon-bolivar-sede-ecuador-area-  
educacion-programa-de-  
maestri\_5b35a412097c476d228b48b7.ht  
ml

Graffe, G. 2002. Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517. Recuperado en 20 de agosto de 2022, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es).

Lucca Irizarry y Berríos Rivera. 2003. Investigación cualitativa, fundamentos,

diseños y estrategias. Colombia: Ediciones S. M.

Peralta, L. 2017. Liderazgo participativo en el aprendizaje de los niños y niñas del cuarto año de educación básica en la unidad educativa Rumiñahui”, Sangolquí, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha, periodo 2016. Ecuador. Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/11583>