

## A PARTICIPACIÓN DOS PAIS NOS CENTROS EDUCATIVOS

---

*Abilio de Gregorio García*  
Instituto de Bacharelato  
Federico García Bernal, Salamanca

Unha das preocupacións máis estendidas actualmente no mundo da educación é a que se refire á *calidade educativa* ou calidade do ensino. Calquera medida administrativa ou calquera reivindicación intentárase que leve a marca da esixencia de calidade, co fin de garanti-la súa doada circulación social. Tal estratexia confirma que a expresión *calidade educativa* adquiriu unha alta connotación positiva que a leva a converte-lo concepto en "termo talismán"

Outro tanto podería dicirse do termo *participación*. A efervescencia dos valores relacionados coa dimensión social do home, leva a exalta-la participación como o fin derradeiro de toda colectividade. O cume acádase cando se unen ambos: *calidade educativa e participación*. Sen

embargo, con máis frecuencia da desexada, ambos conceptos forman parte dun discurso baldeiro, pois non se clarifican os seus significados e, por conseguinte, acostuman ter tantas interpretacións coma falantes os manexan.

Non é o propósito deste artigo atender ó contido e ás variables do concepto de calidade, senón ó da participación. Non obstante, si convén aclarar que entendémo-la participación como un medio para conseguir *eficacia e coherencia* na acción da influencia dirixida á formación da integridade do educando. Integridade, coherencia e eficacia serían, pois, as tres notas distintivas dunha educación de calidade á que ha de servir a participación. Isto require cuestionarse seriamente cales son os fundamentos, os presupostos, os

modelos e as variables intervinientes nunha participación eficaz dentro dos centros educativos.

## 1. O DEREITO DOS PAIS Á PARTICIPACIÓN

---

Cómpre comezar por cuestionarse a quen corresponde a soberanía da educación e, en consecuencia, que papel desempeñan cada un dos axentes que interveñen no proceso. Da lectura de determinados textos legais e, sobre todo, da observación de certas prácticas de participación, poderíase chegar a pensar que, ou ben se parte da convicción de que o dereito preferente a educar corresponde ós poderes públicos e estes “conceden” presenza participativa ós pais dos educandos, ou ben se chega a afirmar que a soberanía corresponde ó “colectivo”, que, a través de diversos representantes, entre os cales están os pais de alumnos, xestiona e controla o dito proceso.

O noso punto de vista, sen embargo, parte da afirmación de que son os pais os que teñen o dereito

preferente para determina-la clase de educación que se ha de dar ós seus fillos, como xustamente queda proclamado en relevantes documentos da Comunidade Internacional.<sup>1</sup>

En efecto: o compromiso dos pais ó aceptar traer un fillo ó mundo, implica a obriga de axudalo a que veña ser plenamente o que é: que veña ser *persoa*. A definición das dimensións que conforman á persoa, así como os modos educativos de operar para conseguir tal “personeización”, loxicamente van depender en grande medida das conviccións, crenzas, sistema de valores, etc., que poidan te-los pais. Tal dereito conduce irremediamente á aceptación do correspondente de poder elixi-los colaboradores profesionais na tarefa da educación. En consecuencia, a función docente exercerase como unha “delegación” ou como unha “colaboración” especializada cos pais. Non é, pois, o educador un “propietario” do alumno durante o tempo que está ó seu cargo. Nin sequera se pode considerar soamente un colaborador da administración pública, toda vez que o dereito desta

1. Ver: Declaración Universal de Derechos Humanos, 10 de decembro de 1948; Convención acerca da Discriminación en Educación. Conferencia Xeral da UNESCO, 14 de decembro de 1960; Convenio Internacional sobre Derechos Civiles y Políticos. Asemblea Xeral ONU, 16 de decembro de 1966; Convenio Internacional sobre Derechos Humanos. Informe da Secretaría Xeral da ONU, 1 de outubro de 1985.

á educación é subsidiario do dos pais e, polo tanto, posterior.

Así, o dereito a participar no proceso de educación dos fillos non é ningunha concesión gratuíta. Aínda máis: poderíamos afirmar que, na medida en que se produce unha colaboración eficaz, non só dos pais co centro educativo (os pais non son un módulo funcional do centro educativo...), senón do centro educativo cos pais, poderase garantir unha maior calidade.

## 2. NECESIDADE DA PARTICIPACION DOS PAIS NO PROCESO EDUCATIVO

---

Hai dúas vertentes do feito da educación sobre as que conviría reflexionar, co fin de evidenciar a necesidade da presenza dos pais no proceso educativo. Entendemos que unha das funcións esenciais da educación, quizais o fin derradeiro da mesma, é axuda-lo neno a que vaia construindo referentes de interpretación da realidade, tanto da realidade física, coma da social, cultural, histórica e existencial. A tectónica da súa personalidade vai depender en gran medida de como se leva a cabo esa relación dialéctica coa realidade, de como a “metaboliza” ou sintetiza.

Por outra banda, na construción da devandita personalidade, terá que desenvolver-lo sentido da propia identidade e o da apertura ou alteridade.

Agora ben, o desenvolvemento de ambas funcións vai estar determinado en gran medida polo tipo de relación que se estableza entre o educando e os distintos grupos onde se realice. Non é probable que se desenvolva unha personalidade autónoma e unha visión coherente da realidade en organizacións grupais nas que non se produza un certo grao de adecuación entre grupos de pertenza e sistemas de referencia.

A mobilidade continua de referentes (valores, criterios, pautas de conducta...), produce unha serie de disonancias esquizoides, de inseguridade e de incoherencia, á maneira da inseguridade que se produciría nunha persoa que recibise permanentemente imaxes incoherentes de si mesmo e do medio a través dos distintos espellos nos que se mira. Esa falta de acordo básico non lle permitirá fixa-lo seu autoconceito. Suporalle un inconveniente para madurar. Este é o caso do neno que sofre unha proposta de referentes na familia, e outra na escola; unha procedente da escola institución, e outra na aula;

unha na familia e colexio, e outra no medio social. *Quen educa, polo tanto, é a comunidade educativa.* Comunidade no estricto sentido da palabra: realidade operante cun núcleo importante de coincidencias respecto ó valor educación e ós valores que se propoñen na educación.

Pero toda a vida interna da Comunidade educativa ten un punto de cristalización e unha forma concreta de manifestarse no fenómeno da *participación*.

### 3. PRESUPOSTOS BÁSICOS DA PARTICIPACIÓN DOS PAIS NO CENTRO EDUCATIVO

---

#### Que entendemos por participar

Na linguaxe dos centros escolares é este un vocabolo equívoco, que serve para describir conductas da máis diversa índole: asistir a unha reunión informativa, acudir a recoller as notas, tomar parte nunha festa, financiar unha actividade cultural ou recreativa, etc.

Sen embargo, a verdadeira participación hai que entendela no sentido de *tomar parte nas decisións que a unha persoa ou grupo lle afec-*

*tan*. Máis concretamente, a participación dos pais no proceso educativo dun centro escolar implicará:

- *Tomar parte no establecemento de obxectivos concretos* que afectan á educación dos fillos. Os grandes obxectivos son marcados por dereito e por deber pola institución escolar. Os obxectivos técnicos de instrución son marcados polos profesionais da educación. Pero eses outros obxectivos que concretan os obxectivo-stendencia e que afectan á feitura da personalidade do educando, poden e deben ser establecidos coa concorrencia de toda a comunidade educativa.

- *Intervir nas tomas de decisións operativas ou de execución* que se refiren ós obxectivos arriba sinalados. Podemos coincidir co resto da comunidade educativa na necesidade de que os educandos teñan mellores hábitos de estudo, maior creatividade, máis espírito crítico, etc., pero á hora de definir e de executar as estratexias para conseguilo, teñen que intervenir tamén activamente os pais con accións que lles son propias e que se reforzan mutuamente coas accións acometidas na escola. Estas accións débense planificar conxuntamente para que sexan eficaces.



• *Tomar parte no control de eficacia do labor de educar.* Aínda que é certo que o labor educativo global amosa os seus resultados finais moi a longo prazo, sen embargo, cando os obxectivos xerais se concretaron en metas máis próximas, é posible controlar e avalialos resultados que se van obtendo a máis curto prazo. Os pais non poden que-

dar alleos a ese revisión de eficacia, posto que son axentes e, ó mesmo tempo, son receptores desas condutas.

### A participación integrada

A participación, por outra banda, admite diversos niveis (infor-

mación, consulta, decisión) e diversas fórmulas ou modos formais. Pero, ¿toda forma de participación é igualmente funcional e productiva para calquera grupo? ¿Tódalas cuestións admiten o mesmo grao de intervención participativa dos membros do grupo?

Haberá que admitir que a natureza do grupo ou da institución determina cal é o grao óptimo e a morfoloxía da participación, así como a natureza dos problemas ou temas dictará o nivel de intervención dos membros. O modelo participativo formal da sociedade civil democrática non vale, por exemplo, para a familia; o modelo de participación dunha sociedade anónima non vale para un centro educativo...

Pois ben, cando falamos dunha Comunidade Educativa estamos a referir a un grupo de persoas de diferentes posicións no grupo e con diferentes papeis; con diferentes cualificacións e con diferentes responsabilidades; un grupo dunha grand heteroxeneidade que actúa no marco duns obxectivos xerais que obrigatoriamente teñen que estar nidiamente formulados e xerarquizados. Todo iso lévanos a defini-la participación da comunidade educativa

como unha *participación integrada*, é dicir, unha participación na que cada sector intervén de acordo co seu "status" e co seu papel: os directivos como directivos; os profesores, como profesores; os pais, como pais, e os alumnos como alumnos. Así mesmo intervírase no nivel de información, de consulta ou de toma de decisión que se corresponde co dito "status" e papel, dependendo do tema que se suscita.

### A participación, valor instrumental

---

Convén, a pesar todo o dito, que a Comunidade Educativa non caia nunha sorte de "participomanía" cega. Hai tendencias que pretenden medi-la calidade educativa dun centro, ou a calidade e acerto dunha toma de decisión pola cantidade de intervención dos diversos membros do grupo.

Aínda que pareza evidente, cómpre aclarar que, en educación, *a participación non é un valor autónomo, senón un valor instrumental*. É unha variable importantísima no proceso educativo, pero unha variable dependente da variable final, que está marcada polos *obxectivos educativos*. O importante é conseguir

uns resultados educativos e, para iso, pode facerse imprescindible a participación, pero a participación non é o resultado.

Un sistema de xestión segundo o cal todos deciden en todo, pode chegar a ser altamente disfuncional, como demostra con algunha frecuencia a experiencia. En ocasións, sucede que o resultado final dunha participación inmanente é máis pobre, en termos educativos, ca unha xestión autoritaria.

Nunha última análise, teríamos que afirmar que, *en educación, toda participación ten que ser participación por obxectivos* (Gelinier): os membros do grupo interveñen nos diversos momentos da planificación, da execución e do control do proceso educativo co fin de acadalos fins globais que anteceden á mesma acción participativa.

### Participación, confianza e responsabilidade

Por último, no marco do que son estes presupostos básicos da participación, faise necesario afirmar un principio máis: *a participación eficaz dos pais na escola debe ser, por unha banda, o resultado da confian-*

*za dos directivos e dos profesores na capacidade daqueles para intervir nas decisións que lles afectan, e, por outra, da vontade de identificación e de compromiso para contraer responsabilidades por parte dos pais dos educandos.*

Cando non exista aquela confianza na capacidade dos pais, non será posible pasar dunha participación burocratizada e limitada ás áreas máis periféricas da vida escolar. É posible que xurda permanentemente un conflito de competencias e se actúe baixo a presión do receo. Á súa vez, o desexo de intervir dos pais verase desincentivado ó constatar que a súa participación non é abondo estimada no centro.

Pero, asemade, é imprescindible engadir que de nada servirá a confianza dos docentes se non se pon de manifesto a vontade de identificación dos pais co labor educativo que se leva a cabo na escola e a capacidade de contraer compromisos e de responsabilizarse nas accións de educación. Cando se percibe que o desexo de participar obedece soamente á defensa duns intereses parciais, de creación de presións ou de adquisición de poder; cando se constata que a participación non é senón unha fór-

mula para diluir responsabilidades no "colectivo", aparecerán posturas reactivas de desconfianza que farán inviable toda acción mancomunada para a consecución dos obxectivos.

Entre confianza duns e identificación e responsabilidade doutros, prodúcese unha relación de mutualismo que terá como resultado o crecemento progresivo da cooperación. A participación nun centro escolar nin se improvisa nin se impón. É consecuencia dun dinamismo planificado e cultivado segundo unha especie de ecuación na que ó crecemento de confianza lle corresponde un crecemento do compromiso e viceversa.

#### 4. CARA A UN MODELO DE PARTICIPACIÓN EFICAZ NO PROCESO EDUCATIVO

---

Despois do devandito, cómpre constatar que o clima predominante no medio escolar é o dun escaso desexo de participación comunitaria. Á marxe de explicacións históricas ou sociolóxicas respecto a esta atonía xeneralizada, sería conveniente afondar noutros mecanismos que poden facilitar ou inhibir a participación dos pais nos centros escolares.

#### Participación e motivacións

---

Poderíamos partir de dúas afirmacións eixe:

1. Un individuo participa máis nun grupo ou nunha institución segundo o grao de identificación ou de integración nela.

2. Canta máis capacidade teña o grupo ou institución de satisfacer as necesidades do individuo, maior será a identificación deste con aqueles. Como afirma Herbert A. Simon, entre a capacidade da organización para satisfacer necesidades e a participación dos individuos, prodúcese unha sorte de mutualismo.

O proceso sería, pois, o seguinte: o pai do alumno ten unhas necesidades como persoa e como pai de alumno. O centro escolar dá resposta sistemática a esas necesidades. O pai do alumno séntese identificado co centro escolar e participa. Como di Douglas McGregor: "cando as persoas non atopan nunha actividade oportunidades para satisfacer necesidades que lle son importantes (ou non son sensibles a necesidades importantes, cabería engadir...), proceden con indolencia, con apatía, e renuncian a aceptar responsabilida-



des". Haberá que intentar, xa que logo, espertar e descubrir esas necesidades importantes dos pais de alumnos para clarificar cales delas poden ser satisfeitas polo centro, e de que xeito.

Nesta liña, comprobámo-lo seguinte:

1. Para que se dea identificación co Centro escolar como Institución ou como organización:

- *Cantas máis mostras de aprecio dá o centro da valía dos pais, máis probabilidade hai de identificación destes con aquel.* Parece claro que toda persoa ten necesidade de ser aceptada e valorada: é a tendencia á estima. Cando alguén sente satisfeita esa tendencia por outros, espontaneamente xorde un movemento de identificación con el. ¿Como se concreta este principio na vida da escola? Poderíamos formulalo da seguinte maneira:

- *Cantas máis posibilidades teñen os pais de intervir nas tomas de decisións que lles afectan, tamén hai máis probabilidade de identificación co colexio.* Pero para que se produza esta resposta de identificación é preciso que o estímulo da esti-

ma se perciba dun xeito personalizado e non só como unha posibilidade burocratizada a través de representantes.

A desconfianza, xa que logo, as reservas, a convicción de que os pais non teñen nada importante que aportar en materia educativa, a actitude, en suma, defensiva ante os pais dos alumnos, inhibe toda tendencia á identificación e, por iso, á participación.

- *Canto máis personalizada é a educación que proporciona un centro, máis probabilidade haberá de identificación co mesmo.* Non podemos esquecer que os pais teñen unha motivación de gran forza tractora: os seus fillos ou as súas fillas, coa súa problemática, e sobre os que se vai construíndo día a día unha expectativa individualizada. Na medida en que un centro responde á demanda de coñecemento e de atención personalizada ós alumnos, satisfaise unha necesidade importante dos pais, e estes atoparanse máis identificados co centro. Por iso desempeña un papel tan importante na participación dos pais o labor tutelar ben feito e os servicios de orientación.

- *O prestixio do centro ó que acoden os fillos tende a gratifica-las tendencias de afiliación e de pertenza dos pais, o que facilitará tamén o seu proceso de identificación-participación.*

A pesar do dito, é frecuente que ese potencial de participación non sempre se pon en movemento a causa da pobreza motivadora da actividade que poden realiza-los pais dentro do centro escolar. Chámanos para escoitar informes, para recibir unha conferencia, para manifestar adhesións, etc. A súa presenza redúcese a conductas pasivas. Na meirande parte dos casos fórmulase a petición de participación en termos de asistencia. Unha vez máis esquécense algunhas das tendencias básicas que impulsan a acción. Por iso haberá que sinalar tamén aquí algúns principios:

2. Para que se dea identificación coa actividade:

- *Canto máis creativo é o labor que se solicita que realice unha persoa, máis forte será a identificación con este labor.* Pola contra, se este labor é percibido como un labor mecánico, no que non é posible poñer nada do propio saber e do pro-

pio ser, a identificación con el será débil e tenderase á inhibición na participación. Se se partise da base de que os pais non poden aportar nada no terreo da actividade educativa no colexio, estaríase negando a mesma posibilidade de Comunidade Educativa.

- *Canto máis reflecte un traballo determinado a autonomía persoal ou de grupo na toma de decisións e na execución, máis intensa será a identificación coa actividade.* Por iso é necesario ter ben definidas nun centro as zonas de competencias e de autonomía, así como o marco de obxectivos. Iso permitirá ós que dirixen e ós que participan saber permanentemente ata onde poden chegar coas súas decisións sen ter que acudir en cada ocasión a férulas exteriores, as cales desincentivan a acción.

- *A auténtica forza motivadora dunha acción é o "sentido" ou "significado" da mesma.* Cando alguén pode afirmar "iso non serve para nada" ou "iso non ten sentido", dificilmente se pode sentir comprometido coa dita actividade. Isto obrigará a quen programa actividades de participación a interrogarse cales son os problemas que inquietan á meirande parte dos pais para ofrecer res-

postas significativas e relevantes co fin de solucionar problemas. A expectativa de resposta convértese en motivación de participación, e o cumprimento da dita expectativa en incentivo e en reforzo para seguir participando.

Sen embargo, podemos atoparnos con persoas que, a pesar de ter un aceptable grao de identificación co centro e mesmo coa actividade que poida realizar no mesmo, a súa tendencia a tomar parte activa vese inhibida por falta de identificación co grupo de persoas coas que ten interrelacionarse á hora de efectuar esa actividade. Iso induciríanos a suscitar algúns principios formulados nos seguintes termos:

3. Para que se dea identificación co correspondente subgrupo:

*A tendencia a participar depende de:*

- *O prestixio percibido por cada individuo do resto dos membros que forman o grupo.* É evidente que a tendencia á pertenza que experimenta toda persoa é sempre unha tendencia a asimilarse a aqueles grupos ou persoas que se amosan con

prestixio. Eis a importancia de contar no seo dos grupos con "persoas nucleares", destinadas a dinamizar a participación. Sen embargo, non convén confundir prestixio con "status" social. Se fose sobranceiro, na colectividade, mesmo podería inhibir a participación do resto.

- *A capacidade do grupo para establecer uns obxectivos que poidan ser amplamente compartidos.* Con frecuencia pode ser preferible abandonar unha idea brillante dun membro para adoptar ideas máis modestas compartidas por todos a prol da cohesión. Unha vez posto en actividade o grupo para eses obxectivos compartidos e impulsado polos denominados aquí "membros nucleares" (os de máis prestixio), poderíanse ir xerando novos obxectivos de acordo coas novas necesidades xurdidas nas reunións.

- *A frecuencia e a fluidez da interacción.* Na medida en que entre os membros dun grupo se produce unha comunicación dentro duns límites de frecuencia (se é excesiva, podería exasperar; se é escasa, non crea cohesión); na medida en que é eficaz respecto á búsqueda de solucións, e é fluída en tódalas direc-

cións, é máis probable a integración dos pais nos devanditos grupos. Este tipo de interrelación é sempre máis factible nos grupos pequenos ca nos grandes, o que pode facer aconsellable varia-las estratexias de participación máis en uso actualmente nos centros de ensino.

- *A ausencia de elementos que estimulen a competencia ou as pugnas de poder entre os membros do grupo.* Na medida en que isto se producise, acusaríase un debilitamento da identificación das persoas co grupo, mesmo daquelas persoas non implicadas na confrontación.

## 5. ALGUNHAS CONCLUSIÓNS

---

*De todo o exposto ata aquí, poderíamos derivar algunhas consecuencias dirixidas a reconsidera-la programación da actividade participativa dos pais dos alumnos:*

- *O elemento tractor da participación dos pais é o centro escolar, coa súa dirección e o seu profesorado.*

O impulso cara a participación ten que partir dos profesionais

desde o interior e debe se-la consecuencia de crer e de querer firmemente constituír unha comunidade educativa con presenza activa dos pais. Iso, sen embargo, non implica que a actividade dos pais deba quedar tutelada permanentemente polo centro escolar. A este correspondería crea-lo clima; ós pais, cultiva-la participación neste clima.

- *O ámbito natural e espontáneo da participación dos pais é aquel no que, de maneira próxima se move o fillo: é ese espacio de intereses, de problemas, de anécdotas e de persoas no que está realmente mergullado o fillo durante unha boa parte do día. O ámbito natural de participación é, pois, a aula.* Alí débese iniciar, producir e manter maioritariamente a participación formal dos pais. Na medida na que se consolida a identificación e a cohesión neste nivel, podería articularse a identificación e a participación en formacións de grupos superiores. Ó revés, non teremos garantías.

- *Para que a participación na aula poida ser eficaz, cumprirá formar previamente a un grupo reducido de pais -pais nucleares- que terán como misión principal a de planifica-*

los encontros e dinamiza-las reunións.

- A participación na aula débese dirixir basicamente á busca de *acordos sobre obxectivos que se deben conseguir a partir das propostas dos pais dos alumnos, ó compromiso de estratexias concretas, tanto por parte do profesor ou profesora coma dos pais dos alumnos, para conseguir-los ditos obxectivos, e á avaliación dos progresos que se van conseguindo sobre ós mesmos.*

En último termo, convén destacar que acada-la participación dos pais dos alumnos non consiste en xustapor actividades chamativas ó longo dun curso, senón en impulsar paulatinamente accións programadas e coordinadas a medio e longo prazo, que permitan, tanto á escola coma a familia, mellora-las súas actitudes educativas, incrementa-la formación e aumenta-la implicación para conseguir unha maior calidade educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Anzieu, D. e Martín, J.Y.: *La dinámica de los grupos pequeños*, Kapelusz, Bos Aires.

Brech, E.F.: *Organización y dirección*, Rialp, Madrid.

Busquets, L.: *Experiencias de dirección de centros educativos*, EUNSA, Pamplona, 1971

Druker, P.: *La gerencia eficaz*, Ed. Sudamericana, Bos Aires, 1970

Fernández, O.: *La participación en los centros educativos*, EUNSA, Pamplona, 1974.

Geliner, O.: *Dirección participativa por obxectivos*, APD, Madrid, 1968.

Gregorio, A.: *La participación de los padres en los centros educativos*, Ed. Deusto, Bilbao, 1990.

Gregorio, A.: *Educación familiar y valores de sentido*, Ed. Deusto, Bilbao, 1992.

Mc Gregor, D.: *El aspecto humano de las empresas*, Ed. Diana, México, 1969.