



EL PROBLEMA DE LA PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO: FACTORES CONTRIBUYENTES

Carolina Jorquera Martínez

RESUMEN:

La elaboración participativa del Proyecto Educativo Institucional de cada colegio, el cual es la herramienta de gestión educativa que explicita los fines e identidad de un centro educativo incluyendo los diferentes planes operativos para alcanzar dichas metas es un tema que ha cobrado importancia paulatina dentro de la educación debido a los cambios organizacionales que ha traído la Reforma Educacional.

Sin embargo, la elaboración democrática de dicho proyecto se ha visto obstaculizada por diversas variables de las cuales se pretende establecer un panorama amplio en este trabajo descubriendo de este modo, la riqueza en un área de intervención educativa que aún no es lo suficientemente desarrollada.

ABSTRACT:

THE ISSUE OF PARTICIPATION IN THE DRAFTING OF THE EDUCATIONAL PROJECT: CONTRIBUTING FACTORS

In individual schools, one of the most relevant educational issues triggered by the organisational changes generated by the Educational Reform is the participatory drafting of the Institutional Educational Project, which is the educational management tool that explains the aims and identities of an educational establishment, including the different operative plans required to fulfil its aims.

But the democratic drafting of this project has been constrained by diverse variables, and the objective of this paper is to offer an ample panorama of these variables and thus discover the wealth of an educational involvement that has remained untapped as yet.

El proceso histórico de desarrollo y reforma que ha vivido la educación de nuestro país ha fomentado la mayor autonomía en la gestión de los establecimientos educacionales considerándose este tipo de gestión como la más adecuada para satisfacer las necesidades propias de cada centro educativo, movilizándolo de mejor modo los recursos propios de éste.

Dentro de este marco de referencia encontramos el concepto de Proyecto Educativo Institucional, el cual se presenta desde la normativa actual (Ley 19.070) como un mediador del accionar de los profesores, siendo el marco que deberá dar coherencia e integrar los modos de expresión de los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos (Astudillo, 1995; Mineduc, 1997).

El Proyecto Educativo Institucional es una herramienta propia de cada establecimiento que tiene por objeto orientar el quehacer de éste y de sus diferentes actores, explicitando la propuesta pedagógica que distingue a cada centro educativo, y que contiene en sí las opciones fundamentales de la institución y el marco operativo para conseguir las metas que cada establecimiento manifiesta como deseables en el corto, mediano y largo plazo (Triguero, 1996, Mineduc 1997?). Hay que destacar que el hecho de que sea institucional entraña en sí la búsqueda de la propia identidad de cada institución escuela que la haga obtener el reconocimiento tanto de sus participantes como de la comunidad del entorno (Astudillo, 1995; Mineduc op. cit.).

La elaboración de un Proyecto Educativo Institucional debe concebirse como un proceso participativo de cuatro etapas. La primera fase, *Fase filosófica*, cada establecimiento debe explicitar el fundamento filosófico e ideológico del centro, dando cuenta de los valores e ideales que como comunidad está deseosa de alcanzar. Posteriormente, se desea precisar la realidad concreta de cada establecimiento y su entorno, identificando fortalezas, debilidades, etc. En una tercera fase, se operacionaliza todo lo anterior a través de la formulación de objetivos, estrategias y planes de acción, para que, en la última fase se lleven a cabo los planes de acción evaluando sus resultados (Astudillo, Mineduc, op.cit.). Sería importante entonces que un centro educacional, pudiese generar su marco filosófico aunando visiones, valores e ideales de sus protagonistas; analizando su realidad desde las distintas miradas posibles dependiendo de cada actor educativo que esté involucrado; realizando planes y llevándolos a cabo como comunidad educacional.

La participación, en tanto, puede definirse como un acto voluntario y racional a través del cual un sujeto manifiesta su sociabilidad en pro de lograr ciertos objetivos propios como del colectivo que forma parte (Servat, 1996). Sin embargo, la participación no es un fenómeno unívoco por lo que hay que estar atento al hecho de que existen diversos tipos de ésta, no siendo igualmente efectivas para los fines anteriormente señalados. Es posible distinguir tres tipos de participación de los miembros de una organización cuyos polos oscilan entre la participación obligada sin compromiso psicológico y la participación moral, donde existe un compromiso con la misión de la organización y valoración intrínseca del trabajo realizado en ella (Etzioni, en: Schein, 1982). En el caso de la elaboración y desarrollo del Proyecto Educativo Institucional se espera que los miembros de la comunidad superen los primeros tipos de participación sintiéndose protagonistas dentro de la comunidad donde viven el proceso educativo. Sin embargo, uno de los problemas que se inserta en este ámbito es el hecho que muchos colegios no realizan el propio Proyecto Educativo Institucional o éste es realizado sólo por algunos participantes del establecimiento, generalmente aquellos pertenecientes al departamento de dirección.

La gravedad de la falta de participación de la comunidad educativa radica en la relevancia de ésta para el éxito de dicho proyecto. Esto, debido a que el Proyecto Educativo Institucional es un medio para constituir la identidad organizativa de cada establecimiento por lo que mientras contenga más visiones y vivencias de lo que ocurre cotidianamente en ella será posible construir de mejor modo y asumir una identidad compartida. A la vez, y tomando en cuenta que el proyecto educativo es una herramienta de gestión y que incluye proyectos de desarrollo en distintos ámbitos, es importante acotar que para la mayor eficacia en alcanzar las distintas metas que sean propuestas, es importante el compromiso que pueda alcanzar el colectivo de cada escuela con sus propios planes operativos, el cual se puede obtener a través de su elaboración participativa, lo que lleva un mayor sentimiento de pertenencia, de responsabilidad, involucramiento y grado de controlabilidad percibido por los participantes de una organización en la historia de ésta.

Los factores que contribuyen a la falta de participación en las distintas fases del Proyecto Educativo Institucional pueden provenir de diferentes ámbitos de influencia, por lo que las variables que a continuación se presentarán pueden no ser exhaustivas, estando abierta la posibilidad de que existan variables que se dejen de enunciar o que no se expliciten relaciones entre ellas que pudiesen ser importantes para el problema a analizar.

La primera clase de factores que se pueden relacionar con la falta de participación dentro de la escuela son de tipo estructural, de este modo el hecho de que la escuela sea una organi-

zación cuya estructura implica cierta jerarquía que conlleva diferencias de poder y status puede obstaculizar la colaboración de la comunidad educativa en el desarrollo de su propio plan de trabajo. La jerarquización presente dentro de la escuela se demuestra a través de la estamentalización, composición de las estructuras de gobierno y administración de la comunidad y, en general en aspectos propios de lo que se denomina currículum oculto o cultura escolar que es el estilo de relaciones y modos comunes de hacer las cosas al interior del centro educativo. El pretender una democracia participativa dentro del establecimiento considerando esta situación es reconocido como paradójico (Santos En: Manzano, 1995), puesto que en el discurso se puede propender la participación y democracia como bien deseable y el procedimiento correcto para realizar y regir la vida cotidiana de una escuela mientras que la estamentalización y jerarquía muestra que existen diferencias básicas en la posición de los sujetos al interior de las estructuras, puede derivar en que existan ciertas personas que se consideren a sí mismos o consideren a otros con mayores atribuciones, conocimientos o derechos para expresar su opinión cooperar en la gestión de un establecimiento educacional. Debido a la larga tradición que posee la administración centralizada no sólo en el ámbito de la escuela sino en las organizaciones en general, el que se solicite la elaboración de planes de gestión participativos implica un cambio organizacional, viéndose afectado, por tanto por resistencias al cambio tanto a nivel individual como de la organización en su conjunto.

También relacionado con características propias de la organización educativa, el clima organizacional presente en la escuela también será un factor potencialmente favorecedor o inhibidor de la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa. Éste es definido como el consenso significativo de las percepciones de los participantes de una organización, que en el caso específico de la escuela se convierte en una variable mediadora de los procesos que se producen en el aula y en la escuela total (Salinas y Varas, 1994). Por lo cual, la imagen que tenga la comunidad educativa mediará en el proceso de desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Si se percibe la organización como abierta y democrática habrá más posibilidades de participación que si existe la impresión sobre la comunidad de que en ésta predomina el autoritarismo y la centralización.

Cabe señalar que el clima organizacional es un concepto multidimensional en el cual numerosas variables interactúan con la propia percepción para resultar en una visión compartida de la organización, por lo que a continuación veremos cada una de estas dimensiones tratando de dilucidar qué rol podrían jugar frente al problema que hemos tratado a lo largo de este ensayo.

Una de las dimensiones del clima organizacional de la escuela a juicio de Salinas (Salinas y Varas op. cit.) es la comunicación existente dentro del establecimiento. Cabe señalar que el tipo de comunicación que exista dentro de ésta en la praxis estará estrechamente relacionada con el grado en que se facilita o promueve la participación en los procesos de decisión que se viven al interior de una organización (Servat, op. cit.). Mientras más posibilidades tenga cada miembro de la organización de ser tanto emisor como receptor de mensaje más posibilidades tendrá a su vez de participar en su comunidad educativa.

Sin embargo, existen una serie de obstáculos de la comunicación que pueden dificultar a su vez la participación. El filtrado y percepción selectiva de la información (Robbins, 1996), puede fomentar a su vez un clima de desconfianza entre los diferentes actores educativos. Piénsese por ejemplo en la calidad de la comunicación en una escuela donde profesores y alumnos desconfían entre ellos y con los directivos; cada invitación a participar por parte del Equipo de Gestión será interpretado de modos poco transparentes por estos estamentos, lo

cual hará que la motivación de éstos por participar disminuya. Otro obstáculo que puede presentar la comunicación a la participación tiene que ver con la información transmitida por este proceso. Si la información presenta problemas de cantidad, pertinencia, calidad o de transmisión inadecuada (Bartoli, s/f) no se podrá obtener una participación efectiva, puesto que ciertos integrantes del establecimiento tendrán datos suficientes para saber como participar en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, de que se trata éste, en que consiste mi aporte, por qué es necesario participar, etc. mientras que otros pueden no tener acceso a esta información, o tener los datos muy tarde o en demasiada cantidad dificultando el proceso de sensibilización frente al problema para posteriormente tomar medidas frente a la situación. Esto, a su vez nos remite al problema del lenguaje. Es sabido que variables como la edad, la educación o los antecedentes culturales afectan los patrones de lenguaje que poseen diferentes participantes en una organización (Robbins, op. cit.) por lo que pueden existir barreras lingüísticas para que ciertos estamentos participen en el desarrollo de un proyecto educativo debido a que puede establecerse una comunicación demasiado técnica con actores cuya formación o antecedentes culturales no los han preparado de modo eficiente para comprender términos como gestión, análisis del entorno, etc. Como resultado, estos participantes pueden ver frustrados sus deseos de colaborar en el desarrollo de esta herramienta de gestión escolar. A su vez cabe destacar que el manejo de la información entraña diferencias de poder al interior de ésta, variable que veremos a continuación.

Otra variable del clima organizacional que debe tenerse en cuenta es el poder y las diferencias de éste al interior de la organización. Esta variable puede ser definida como la capacidad que tiene un sujeto sobre otro de manera que éste haga cosas que de otra forma no haría; relación que está basada en la dependencia de los miembros de la relación puesto que uno de los componentes posee algo requerido (Robbins, op.cit.). En la escuela los componentes del cuerpo directivo poseen la mayoría del poder de una organización puesto que tienen poder por legitimidad y el acceso a las fuentes de poder de recompensa e incluso de coerción de algunos de sus miembros. Debido a esto, las relaciones pueden jerarquizarse de sobremanera, no dejando que miembros sin acceso al poder legítimo (posición jerárquica) puedan desplegar influencias surgidas por conocimiento o por poder por referencia. Lo óptimo en este sentido es el lograr un equilibrio de influencias entre los componentes de la escuela, es decir, la horizontalidad que afecta la toma de decisiones (Salinas y Varas, op. cit.). Sin embargo, ya se ha visto que la escuela posee como estructura de organización la jerarquía, la cual está basada en características difíciles de sobrepasar; por ejemplo, la formación académica o las diferencias de edad entre los diferentes componentes de la comunidad educativa; lo que hace pensar que una verdadera horizontalidad entre directivos, profesores, alumnos y padres es difícil. Aún cuando se piense en una participación graduada según la pertinencia de los actores, esta característica puede ocasionar que los grados de participación pertinentes sean reducidos debido a diferencias de poder entre sus miembros, puesto que, en última instancia quienes decidirán el grado de participación de los diferentes integrantes del establecimiento serán aquellos con mayor influencia en el sistema.

En relación a lo anterior cabe recordar que, basándonos en la teoría del liderazgo, existen diferentes modos de ser líder algunos de los cuales pueden facilitar o interferir el involucramiento de la comunidad educativa en una tarea determinada. De esta forma la existencia de un estilo de liderazgo autoritario puede obstaculizar dicho proceso puesto que desde la cultura escolar se acostumbra la toma de decisiones centralizada la participación entonces, es un proceso vivido con incomodidad ya que no es el modo natural de realizar las cosas al

interior de la escuela, lo que puede ser causa y efecto a su vez de la falta de competencia en el tema.

También relacionado a las características propias de la organización, las capacidades técnicas para llevar a cabo la tarea serán influyentes a la hora de fomentar la participación de la comunidad. Esto, debido a que la planificación participativa se ha reconocido como un método de mayor complejidad que una planificación centralizada puesto que consumen mayor cantidad de tiempo y recursos económicos y humanos (Reimers, 1995) puesto que se necesita todo un soporte que permita recoger los aportes de los participantes para después elaborar propuestas, planes y llevarlos a cabo. Este factor puede provocar que se prefieran métodos centralizados, los cuales son más baratos, ocupando esos recursos en áreas cuya relación con el proceso de enseñanza aprendizaje pueda ser más explícita: por ejemplo infraestructura o material educativo.

El tiempo requerido para desarrollar el Proyecto Educativo Institucional de modo participativo, puede ser una seria barrera para su realización ya que debe tomarse en cuenta que el tiempo dentro de la institución educativa es bastante escaso, puesto que existen requerimientos explícitos desde diferentes sectores para que se vayan alcanzando metas, específicamente, el logro de los objetivos pedagógicos dentro de los programas de curso. Debido a esto, existe una presión implícita o explícita para no ir atrasados con relación a la planificación inicial o comparativamente con otros cursos o a colegios. Por lo tanto el dedicar parte del tiempo pedagógico a actividades del desarrollo de Proyecto Educativo Institucional puede ser difícil. A su vez el realizar esta tarea en tiempo extrapedagógico, también puede verse dificultado puesto que en algunos casos será necesario remunerar de modo compensatorio a aquellos actores que así lo requieran, como los profesores. Otra posibilidad sería el fomentar la motivación de modo más intrínseco, lo que conlleva también la elaboración de estrategias para lograr este compromiso que derive en una participación moral. Además, dentro de un proceso participativo puede existir mayor retraso, puesto que la necesidad de enfrentar opiniones acerca del centro educativo es una fuente potencial de conflictos, los cuales deben enfrentarse. Este hecho, dicho sea de paso puede ser otro factor a considerar puesto que el no realizar una planificación participativa puede ser una buena forma de evitar conflictos entre las partes del centro educativo o, mantener algunos conflictos de modo subyacente no dejando que se expresen. Otro aspecto a considerar es la existencia de un marco regulador al interior del establecimiento que garantice la participación de sus integrantes de modo que no se produzcan sanciones

El tipo de currículum presente en cada escuela, también es un factor importante ya que da marco de referencia para el proceso de enseñanza aprendizaje. Remitiéndonos a la taxonomía de Eisner y Vallance en 1974 podríamos decir que existirían tipos de currículums que favorecerían la participación de la comunidad educativa puesto que entrañan concepciones de ser humano y valores que apuntan al diálogo, la toma de conciencia y que plantean la educación de modo integral. De esta forma currículums de realización personal donde se valora la autogestión por parte del alumno de su aprendizaje o el de reconstrucción social, el cual ve la educación como un proceso netamente dialógico facilitarán la participación puesto que va acorde a sus planteamientos teóricos; por el contrario, establecimientos cuyo currículum rector sea racionalista académico o tecnológico los cuales están de una manera mayor centrados en la transmisión de contenidos podrán dificultar este proceso puesto que dentro del marco teórico filosófico no es recalado.

Otro punto importante, a tomar en cuenta como contribuyente a las barreras que se presentan para la participación integral en la elaboración del proyecto educativo tienen relación con la historia de nuestro país. El paso de la dictadura militar por nuestro país dejó variadas secuelas una de las cuales fue el romper el entramado social existente antes de 1973 y que fomentaba y canalizaba la participación de todos los ciudadanos. Durante la dictadura muchos espacios de participación que habían sido tradicionales para las personas como los sindicatos, juntas de vecinos, colegios profesionales y centros de alumnos y padres fueron cancelados o estrangulados por estructuras de poder superiores, basadas en el temor. Al mismo tiempo que se cerraban estos espacios de participación se le confería a este término una valencia negativa dejándose de percibir como deseable, tomando ese lugar el valor del individualismo, el lograr las metas propias sin cooperación del otro, hecho que destruye conceptos como el comunitarismo o la pertenencia al barrio, el grupo de trabajo, la escuela, etc. Se elimina así, la participación moral dando paso a la participación alienante y calculadora, por lo que el interés por los valores intrínsecos del trabajo o el compromiso con los valores del colectivo se diluyen. De este modo se pierde una tradición participativa en nuestro país por lo que muchos de los actores educativos no tienen experiencias de participación y cogestión de organizaciones. Tampoco tienen motivación por hacerlo puesto que no se percibe como valor social. Una muestra de este fenómeno y que puede ser extrapolado a la realidad de la escuela es la gran apatía que genera la vida cívica del país especialmente en los jóvenes, pero no exclusivo de ellos.

Además de lo postulado en el párrafo anterior, la dictadura pudo haber contribuido a la construcción de la representación social de que existen grupos con derecho a mandar y otros a obedecer. Específicamente en el caso de la escuela, se estaría frente a la creencia de que frente a la toma de decisiones en ésta existirían dos categorías tradicionales de personas: los que deciden qué hacer, cómo hacer y cuándo hacer las cosas (generalmente el equipo de docentes directivos) y quienes asumen de modo constante la posición de seguidores de estas decisiones (generalmente el resto del establecimiento) (Servat, op. cit.). Esta representación colabora a que la detención de poder sea reforzante para las personas por lo que puede ser difícil el delegar o diseminar el poder de forma más equitativa.

La historia de la educación chilena, por su parte nos muestra que tradicionalmente la gestión de las escuelas está en manos de los puestos de autoridad de las escuelas o de autoridades de mayor envergadura social como los ministros, superiores de congregaciones a cargo de las escuelas, presidentes de estado, etc., pero nunca en personas con menor poder, a menos que se reúnan y como coalición, maximizando su influencia y tamaño puedan obtener una porción de autoridad frente a la organización; hecho que cabe decir no es el más frecuente, teniendo una escasa repercusión social.

Con relación a variables de tipo individual, la presencia de ciertos rasgos de personalidad dentro de los integrantes del centro educativo pueden obstaculizar la participación de éstos. La tendencia a la intraversión por parte de la mayoría de los integrantes de un establecimiento podrá dificultar la expresión por parte de ellos de sus opiniones e ideas, no encontrándolo especialmente atractivo por lo que la valoración de la participación en la gestión de la escuela será menor que si la mayoría de los integrantes tuviesen tendencias extravertidas. Asimismo, si en el equipo de gestión de la institución existe un gran número de sujetos con tendencia al dominio tal como lo describe Edwards en su test de preferencias personales, a saber: deseo o tendencia a controlar los sentimientos y conductas de los otros (Universidad Católica, 1985) la participación se verá dificultada por que esas personas buscarán la

satisfacción de esa necesidad personal a través de la elaboración centralizada de su proyecto educativo.

Dentro de las variables de tipo más personal están el auto concepto y la percepción de autoeficacia que posea un sujeto frente a la situación de elaboración y desarrollo del Proyecto Educativo Institucional; pudiendo observar que si esta tarea se percibe como superior a las propias capacidades y por lo tanto incontrolable para mí será menos probable que me acerque a formar parte del grupo que está trabajando en la elaboración del proyecto educativo. Factor el cual podrá modelarse a partir de la capacitación técnica de los integrantes y del grado de información que puedan tener éstos con relación a la tarea.

En relación a lo expuesto en el párrafo anterior, es importante considerar la experiencia y aprendizajes que en el área han tenido los integrantes de una comunidad educativa ya que a través de ésta, se pueden haber desarrollado aprendizajes instrumentales y de contenido que puedan facilitar la inserción en un proceso de participación, por lo que la ausencia de estas herramientas por parte de los sujetos puede tender a dificultarlas. A su vez la experiencia podrá ayudar a percibir este tipo de eventos como reforzantes o no, lo cual incidirá en la motivación personal por participar en el ya mencionado proceso.

Debido a que un proceso participativo de desarrollo de un Proyecto Educativo Institucional incluye necesariamente el compartir posturas personales, valores e ideas acerca de la educación y el establecimiento específico donde se lleve a cabo, también las destrezas comunicacionales que hayan desarrollado los individuos de la comunidad educativa influirán en la participación de éstos. Las capacidades de confrontación, de tolerar el conflicto o la concreción con que se emitan los mensajes permitirán que cada sujeto pueda enfrentar la tarea de mejor forma, con lo que se eleva el sentimiento de autoeficacia y la posterior motivación por participar. Al mismo tiempo el hecho de que las personas con las cuales se trabaja posean dichas habilidades podrá ser un hecho reforzante y que actúe como elemento de motivación externo para facilitar la participación de los sujetos.

El compromiso de los sujetos puede ser moderado a través del vínculo afectivo que éstos hayan establecido con el centro educacional. Cuanto más superficial sea éste o cuanta mayor negatividad tiña esta relación, más difícil será el sentirse motivado para participar. Este compromiso tendrá parte importante del sentido de pertenencia del sujeto, ingrediente principal para lograr una participación moral por parte de los diferentes integrantes del colegio.

Otro tipo de variables de tipo individual tienen relación con la adecuación de los genotipos de los integrantes de la comunidad educativa con aspectos definidos como deseables socialmente. De esta manera si los participantes del equipo de gestión se perciben como atractivos será más fácil para el resto de la comunidad participar con ellos pues son percibidos de modo agradable. A su vez será más fácil incluir dentro de la tarea a sujetos cuyas características físicas los hacen aparecer como sujetos inteligentes, preparados y responsables. Piénsese por ejemplo, en cuán dificultada se verá la participación de las apoderadas de un colegio con apariencia de humildes dueñas de casa en comparación a apoderadas con apariencia de ejecutivas.

Otra importante área de influencia frente al tema es aquella relacionada con los estereotipos y prejuicios que posean los integrantes de la comunidad educativa. Debido a que la percepción es selectiva, y como tal interfiere en los posteriores procesos cognitivos que conllevan a la toma de decisiones. Cabe señalar en este punto que estas formas de ordenar y percibir al mundo que nos rodea se construyen a partir de la interacción con los elementos y

de la información que proviene del entorno. En el caso de la educación, cada participante del proceso educativo tendrá su propia percepción del resto de los integrantes de la comunidad así como de los procesos que viven en su interior. Y si bien el hecho de poseer categorías de procesamiento de información en sí no es nefasto para el tema pues permiten el ordenamiento de la realidad de tal forma que pueda actuarse de modo eficaz, éstos interfieren en el proceso de participación cuando son demasiado rígidos y cargados de tonalidad negativa con relación a algún tópico específico. Por ejemplo, los profesores pueden considerar al alumnado como poco responsable y apático como para que se vea la posibilidad de la participación de éstos como atractiva, también los padres pueden percibirse a sí mismos como ajenos a la labor desarrollada en el centro educacional, no viendo la necesidad de participar en él. De la misma forma pueden existir prejuicios racistas, clasistas o sexistas los cuales pueden provocar el que algunos actores del proceso educativo nieguen el derecho de otros a participar, basándose en los prejuicios que estos actores poseen y quizás amparándose en posiciones de autoridad para la defensa de tal juicio.

En la misma línea, también contribuirá al fenómeno las percepciones y valores que posean la sociedad en general y el subgrupo de los integrantes del establecimiento con respecto a la escuela, al proceso educativo y a la educación en general. La consideración de este tipo de variables, que pertenecen al ámbito de la cultura para este tipo de análisis es relevante puesto que, tal como lo ha explicitado la teoría de las organizaciones no existe un cambio al interior de una organización sin que existan cambios en la esfera cultural.

La concepción de la educación ha estado tradicionalmente centrada en la transmisión de conocimientos a través de las generaciones. Debido a esto, la medida de la eficacia o logro de las escuelas gira en torno a la consecución de objetivos de aprendizaje del educando, lo que puede ejemplificarse en nuestro país a través de la alta valoración de los resultados del Simce y la Prueba de Aptitud Académica. Esta situación produce que todo aquello que pueda considerarse "extrapedagógico" obtenga una menor valoración. La alta valoración del aprendizaje de contenidos en la escuela puede ir en desmedro de la percepción positiva del hecho que la comunidad educativa participe en la elaboración del proyecto educativo de su establecimiento puesto que este hecho no se corresponde con las expectativas de lo que debe hacer una escuela.

Por otra parte, y en relación a la participación diferencial de los actores educativos existe la idea generalizada de que la educación debe ser regida únicamente por aquellos que saben del tema, es decir, los profesores, por lo cual la posibilidad de participación de alumnos y de apoderados tendería a verse reducida. Cabe señalarse que la aparición de este factor puede favorecerse, si tomamos en cuenta la alta valoración que tiene en nuestra sociedad contemporánea la especialización. Además, en el caso de los padres y apoderados, no existe una tradición de participación en la escuela, puesto que muchas veces se ha visto el proceso de educación como responsabilidad de profesores y alumnos siendo los padres proveedores de materiales o cumplidores de sanciones cuyo origen es la escuela.

La elaboración de un Proyecto Educativo Institucional por parte de los miembros del establecimiento rebasa los límites tradicionales del quehacer de la escuela por lo que afecta las descripciones de los roles que se han tenido hasta el momento, incluyendo la tarea de colaborar en la autogestión y cogobierno del centro educativo. Por lo que, la falta de flexibilidad por parte de los integrantes como de la organización puede dificultar la expresión de las nuevas facetas necesarias para participar de modo protagónico dentro de la organización escolar.

Además y en torno a las relaciones que pueda establecer la escuela con otras organizaciones dentro de la sociedad, la falta de participación puede responder en parte, a la falta de apoyo y asesoría para realizar planificación y desarrollo del Proyecto Educativo Institucional de modo participativo por parte de organismos de orden más global como los departamentos municipales de educación, las provinciales de educación o el mismo ministerio. A su vez, falta la difusión y aportes de la investigación en el área desde las universidades y otros organismos afines.

CONCLUSIONES

La falta de participación de los miembros de un establecimiento educativo en la elaboración del propio Proyecto Educativo Institucional es un fenómeno que como se ha visto puede tener sus causas e influencias desde distintas variables y en distintos grados de abstracción.

Una de las primeras consideraciones es el hecho de que las variables mencionadas a lo largo del trabajo actúan de modo integrado estableciendo influencias recíprocas entre sí y con variables que no se han tomado en cuenta lo que influirá posteriormente en la problemática de la participación. Idea que es relevante no sólo para un ejercicio analítico sobre el tema sino también para considerar en posibles intervenciones en el área.

De este modo puede decirse que mientras la visión de la educación y sus valores asociados se centren en aspectos meramente cognitivos y no propicien el diálogo; los establecimientos no verán facilitados sus intentos de realizar sus planes de gestión incluyendo los aportes de los diferentes miembros de la comunidad educativa. Lo que puede conducir a estilos de dirección demasiado centralizados los cuales, a su vez, pueden constituir un clima organizacional poco propicio para la participación. Por lo tanto, el promover dentro de la opinión pública la importancia de incluir otro tipo de experiencias dentro del proceso de enseñanza aprendizaje puede ser un factor fomentador de la participación dentro de la escuela.

La falta de participación en la vida cívica y comunitaria del país también es un factor influyente en la temática. Por lo que se plantea un gran desafío tanto para la psicología y el resto de los científicos sociales puesto que, al no existir un modelaje de participación ni experiencias reforzantes de ésta fuera de la escuela no se fomenta la participación en su interior. Recíprocamente, si no existen instancias de participación al interior de los establecimientos educacionales no se fomentará ni se poseerán experiencias para involucrarse activamente en la vida cívica y comunitaria.

Por último, cabe destacarse el potencial educativo que posee la elaboración del proyecto educativo de modo activo por todos los miembros del colegio. Puesto que puede ser una instancia de diálogo entre diferentes personas que viven la educación de modos distintos pudiendo enriquecer la cotidianeidad del proceso en un colectivo específico de modo de aumentar la calidad de la educación. Visto desde esta óptica, la facilitación del proceso de participación dentro de los colegios del país debiese ser política necesaria para el éxito de la Reforma Educacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Astudillo, E.** (1995): "Proyecto Educativo Institucional y Gestión Escolar en un Contexto descentralizado" en *Revista Pensamiento Educativo*, volumen 16, Facultad de Educación, Pontificia Universidad Católica, Santiago.
- Bartoli, A.** (s.f.): *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Buenos Aires.
- Ministerio de Educación** (1997?): "Proyecto Educativo Institucional", Santiago.
- Reimers, F.** (1995): "Participación ciudadana en Reformas de políticas públicas" en *Revista Pensamiento Educativo*, volumen 17, Facultad de Educación, Pontificia Universidad Católica, Santiago.
- Robbins, S.** (1996): *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*, Prentice Hall, New York.
- Santos, M.** (1995): "Democracia escolar o el problema de la nieve frita" en *Manzano: volver a pensar la Educación*, Congreso Internacional de didáctica, Ed. Morata.
- Servat, B.** (1996): "Participación y eficacia en la Escuela. Estudios empíricos" en *Revista Pensamiento Educativo*, volumen 11, Facultad de Educación Universidad Católica, Santiago.
- Universidad Católica** (1985): "Variables de la personalidad medidas por el EPPS", apunte de cátedra, Escuela de Psicología.
- Varas, P. Salinas, L.** (1994): *Desarrollo personal, interpersonal y organizacional en la escuela*, CPEIP; Santiago.