

## IDENTIDAD DE LA ESCUELA SU PROCESO DE DESARROLLO.

Lo que nos motiva a escribir este artículo es la necesidad de tener claridad sobre un tema del cual mucho se habla en el mundo educacional, pero poco se ha reflexionado sobre el mismo. Nos referimos al tema de la identidad de la escuela (el concepto de “escuela” lo ocuparemos de manera genérica para designar los centros o establecimientos educacionales de los distintos niveles y modalidades del sistema educacional); en otras palabras, nos referimos a lo que hace que la escuela se caracterice de una u otra manera específica, desde la cual es posible identificarla como tal y sin lo cual ella deja de ser la misma y se desperfila en su institucionalidad.

Nuestros modos de aproximación serán diversos y no representan un enfoque lineal, de concatenación causa-efecto, sino más bien iremos describiendo lo que se nos aparece de manera primaria. De ahí la posibilidad de leer este artículo desde las diferentes partes que lo componen. Educación privada y educación pública: dos historias diferentes y dos aportes distintos a la identidad de la educación.

Una de las diferencias más notables que es posible encontrar en el sistema educacional chileno en la actualidad, es el hecho de que han convivido históricamente dos formas de institucionalidad escolar distintas, que no se han tocado en su desarrollo y que han adquirido características distintivas por el paso de los años. Nos referimos a las escuelas públicas y las escuelas privadas, las cuales se desarrollan muy paralelamente desde los albores mismos de la gestación de Chile como país independiente.

La educación particular, que hoy la conocemos con una doble forma de financiamiento (privado o con subvención estatal) adquiere desde el comienzo de la época colonial una fisonomía muy particular: ella es una escuela que nace bajo el alero y dependencia de la Iglesia Católica y/o de sus diversas congregaciones, las cuales van creando escuelas no sólo en las ciudades más importantes del país, sino que extienden su obra a las zonas rurales de todo el territorio nacional, bajo el cobijo o en combinación con los grandes terratenientes de la época, situación que se mantiene igual hasta bien entrado el siglo XX. Esta es la educación a la cual pueden acceder los sectores más pobres de la población chilena, ya que gran parte de ella fue gratuita (especialmente la rural) y fue el sustento para una alfabetización mínima de dicha población.

El nacimiento y desarrollo de la educación pública, por el contrario, estuvo siempre marcado por el hecho de tener una inspiración laica, no confesional, muchas veces con un claro tinte anticlerical, creada bajo el alero del Estado desde comienzos de la independencia y con un carácter público y gratuito que la hicieron prontamente el tipo de educación mayoritaria en el país. Quizá la diferencia de orígenes dio paso a unas modalidades distintas de enfrentar la formación de las futuras generaciones. Por una parte, la educación pública, o fiscal como se le llamó, estaba preocupada de formar al “ciudadano”, como ideal de hombre que debía integrarse plenamente a la sociedad, como un servidor de la misma y con una clara visión del país como una unidad homogénea, que debía ser dirigida desde el aparato del Estado, por los gobiernos democráticamente elegidos. En la educación pública, la formación cívica juega un papel importante en lo que hoy conocemos como marco curricular del proyecto educativo (antiguos planes y programas de estudio) y gran parte del sistema educacional se orienta por estos mismos parámetros. Lo público, la cosa pública, sin duda, tenía una mayor valoración en ese momento que lo privado o particular. El país era considerado un todo que debía mantenerse férreamente unido a través de una identidad nacional, cuyo principal instrumento de desarrollo era la acción pedagógica realizada por el sistema educacional. Por otra parte, la educación particular, pagada y de origen mayoritariamente eclesial, atiende de manera especial a la formación de las elites dirigenciales, no laicas, normalmente conservadoras en lo económico y social, y se

orienta a formar “una persona integral”. Esta misma orientación es llevada a las escuelas rurales y de pequeñas localidades en donde la Iglesia Católica tiene sus escuelas. El esquema pedagógico, muy simple, es que el que aprende surge; el que es flojo no aprende nunca y por lo tanto no surge. Aquí, sin duda, no hay consideración ni de la organización ni de las estructuras sociales imperantes en el país, sino que el problema para triunfar es un problema de voluntad individual y no necesariamente colectiva.

De ahí que la educación particular, alejada de la preocupación por lo público, se centre en la formación de las personas, pero desde una perspectiva eminentemente intelectual y social, para la continuidad de los estudios en la Universidad o su inserción en “un buen nivel social”. De ahí que las imágenes de vidas ejemplares o modelos de vida, en este tipo de educación, jueguen un rol importante en las orientaciones pedagógicas de las mismas.

Surgen o se eligen patronos para cada colegio en la enseñanza media y las clases pudientes eligen los colegios para sus hijos de acuerdo a la tradición familiar o a la línea religiosa sustentada (orientación jesuita, marista, salesiana, carmelitas, dominicos, teresianas, marianas, etc.). Cuando aparecen los colegios particulares no de Iglesia, especialmente los de origen provenientes de las colonias existentes (ingleses, alemanes, italianos, franceses, etc.), los modelos religiosos son cambiados por otros elementos de identidad que los caracteriza como instituciones educacionales.

En todo caso, la educación particular, pese a ser minoritaria, avanza en la configuración de identidades muy particulares provenientes de los elementos antes mencionados. Por el contrario, la educación pública o fiscal, tiende a desarrollar el sistema educacional con una calidad similar para todos. Ahí se forma el joven chileno de Arica a Magallanes; es el egresado del liceo fiscal, orgulloso de ser ciudadano e integrarse a la vida laboral (normalmente a la burocracia del Estado) o proseguir sus estudios en las Universidades financiadas por el Estado y con orientación laica. Así visto, el desarrollo de ambas modalidades tuvo aciertos notables para la configuración del sistema educacional chileno. Sin duda que en términos de la identidad de la escuela, que es el tema que nos interesa profundizar, la educación particular hace un aporte importante al individualizar sus establecimientos educacionales, dándoles un perfil propio con el que padres y apoderados, alumnos y profesores pudieron identificarse. Del mismo modo, a nivel de la educación media, los liceos fiscales fueron también un foco de identificación de los actores educativos, no así la escuela primaria, en donde el anonimato fue mucho mayor. Es preciso recordar que en este caso las Escuelas Normales, formadores de profesores de la educación primaria, fueron focos importantes de identidad de sus alumnos y egresados, especialmente en las regiones.

### **¿Qué es la identidad?, ¿qué es la identidad de una escuela?**

Llegado a este punto de nuestra reflexión, convendría preguntarse que entenderemos por identidad, ya que ella ha sido objeto de preocupación constante por parte de la filosofía y actualmente de la psicología, pero poco o nada de la gestión o administración educacional, las cuales pasan por alto el tema, dándolo por supuesto. No obstante la comodidad que ello implica, es preciso preguntarse sobre el qué es la identidad y más específicamente, que es la identidad de una escuela. Demos paso a algunas reflexiones. La identidad, en términos filosóficos es lo que permite afirmar que lo que es, es y lo que no es, no es. Es decir, lo que es, es y lo que no es, no es. En otras palabras, es aquello que hace que una cosa, persona o institución sea como es y no de otra manera.

El Instituto Nacional es como es y no es otra cosa. La Escuela Normal Abelardo Nuñez, fue lo que fue y no otra cosa. Fue eso y nada más, pero tampoco nada menos.

La Escuela Parroquial Andacollo es y ha sido lo que es y no otra cosa. No es ni el Colegio Saint George, ni el San Ignacio de Pucuro, como tampoco lo es el San Ignacio de Alonso Ovalle.

Por lo tanto, la identidad tiene que ver con todos aquellos elementos que permiten afirmar que una cosa o institución educacional en nuestro caso, sea lo que es, es decir, aquello que la constituye esencialmente como tal.

¿Las paredes, los vidrios, los pasillos, las salas, los profesores, el clima organizacional, el tipo de actividades, el proyecto educativo, los valores, las normas que rigen la convivencia? ¿Cuál de todas ellas es la más importante y cual es posible dejar afuera sin que la identidad de la institución se quiebre, por decirlo de algún modo? ¿Es posible eliminar alguna de ellas que sea tan esencial que haga que la escuela deje de serlo o sencillamente es una configuración mental nuestra la que intenta dar mayor o menos valor y significación a los elementos que la conforman, para convertirlos en insustituibles?

Nosotros pensamos que la identidad es básicamente lo que es esencial para que la escuela sea lo que es y esto es, sin duda para nosotros, la relación de enseñanza, aprendizaje y desarrollo que se da, a lo menos, entre dos actores educativos: un profesor que enseña y un alumno que aprende. El cómo lo hagan, en qué sitio, en qué circunstancia, bajo que modalidades, con cuales recursos, no es tan importante como lo es la naturaleza del proceso mismo de enseñar, aprender y desarrollarse. La clave, a nuestro juicio, es el cómo vive y percibe el alumno y el profesor estos procesos. Eso es lo que queda esencialmente en la retina del niño y del adulto, una vez pasado el instante de comunicación y contacto para enseñar, aprender y crecer. Eso es lo que configura, en la memoria histórica de los actores educativos, una forma de identificar el trayecto vivido durante todo el período escolar. Son quizá esos fugaces momentos de conciencia sobre el cómo enseño, cómo aprendo y cómo me desarrollo, esos momentos que me produjeron placer o displacer los que hacen que identifique y ponga en la institución unas características configurantes y no otras. La conciencia individual se transmite, se comunica y se forma la conciencia colectiva; la configuración de las percepciones individuales dan como resultado la configuración de una conciencia colectiva sobre la institución que nos acogió y se hace pública, del dominio del “se dice”, “se comenta”, “se afirma” tan propio del pensamiento ortegiano y que configuran las “identidades públicas” de las escuelas.

### **Pedagógicamente ¿para que sirve la identidad de la escuela?**

Muchos podrían preguntarse para que sirve preocuparse tanto por la identidad de la escuela, cuando ella seguirá siendo lo que es, con o sin reflexión sobre la misma. Podría ser así, si así fuera de simple. Pero las cosas no lo son tanto, pues si por algo durante cientos de años los filósofos se han preocupado del tema, por algo será y no sencillamente por su simplicidad. Nosotros afirmamos que la preocupación por la identidad de la escuela, para descubrirla o construirla, es importante para la tarea pedagógica por varias razones y todas ellas con un gran carácter práctico y no sólo teórico.

1.- En primer lugar, el descubrir y/o construir la identidad, es decir, configurar el cómo queremos que sean los procesos de enseñanza, aprendizaje y desarrollo en la escuela (habida cuenta que estamos de acuerdo en

que estos tres son los factores esenciales de la identidad) nos permite transformarla en un motor que impulsa las mejores energías de los actores involucrados para conseguir, de manera constante y permanente, la realización de adecuados procesos de enseñanza, aprendizaje y desarrollo de los alumnos y los profesores. La identidad produce fuerza, sinergia, pues con ella todos los elementos en juego quedan engarzados entre sí de tal manera, que se produce un natural equilibrio y armonía entre las partes. La identidad es motor y fuerza pedagógica.

2.- En segundo lugar, la identidad es faro o guía de las muy diversas y complejas acciones que debemos emprender cotidianamente en la escuela. Tener clara la identidad, haberla reflexionado, acordado, profundizado, produce el hecho de que ella se transforme, como por arte de magia, no sólo en motor y energía, sino en una orientación final hacia donde caminar. Ella es faro y guía para la acción pedagógica cotidiana en la cual se ven involucrados los principales actores educativos de la Escuela. Con seguridad le da sentido y proyección. Sin su luz, evidentemente, surge el trabajo burocrático, el formalismo, el autoritarismo y con ello, la pérdida del espíritu pedagógico.

3.- Ella nos marca, paso a paso, las señales del camino que es preciso recorrer para llegar a nuestros objetivos y metas. Nada más importante, entonces, que en el cumplimiento de éstas tengamos señales claras en cada recodo del camino. La identidad, con sus múltiples elementos, nos permite tener esas indicaciones y es por ello que ésta no es solo motor o faro, sino además, una señal permanente para conducir bien en el camino pedagógico.

4.- Por último ella se convierte, al ser motor, faro y señal permanente en un eje central que le da estabilidad y consistencia de sentido a la actividad pedagógica, y por lo mismo, en un elemento de estabilidad institucional de la escuela, con todo lo que ello implica para la estabilidad emocional y laboral de sus principales actores educativos.

La identidad de la escuela, el trabajar sobre ella para descubrirla y diseñarla en un proceso continuo, es útil para la acción educativa cotidiana, ya que ella se impone por sí misma como parte de la filosofía educacional, del currículum y del estilo pedagógico que debemos y queremos llevar a cabo.

### **¿Donde descubrir o construir la identidad de la escuela?**

Se me ocurre, en primer lugar, que cuando hablamos de descubrir o construir la identidad de la escuela, es que ella es un conjunto de elementos que pueden existir, y por lo tanto es necesario descubrirlos, o son elementos que no están sino como realidad potencial y que, por lo tanto, es preciso construirla, mediante acuerdos básicos en el equipo de trabajo de la escuela, incluido, por cierto los padres y apoderados.

La identidad de la escuela debe plasmarse finalmente en un Proyecto de Desarrollo Educativo Institucional (PDEI), pues así se confrontan los aspectos curriculares y pedagógicos de la escuela, con los aspectos de su organización, administración y finanzas. Del mismo modo en este PDEI se deben considerar los caminos de entrada para construir la identidad. Estos son a lo menos dos: los elementos básicos de análisis de la identidad de la escuela y los elementos paradigmáticos con los cuales éstos se entrecruzan. Dedicaremos un momento a cada uno de estos caminos:

Los elementos básicos de análisis de la identidad de la escuela. Los consideramos como las unidades básicas, que no pueden dejar de ser tomadas en cuenta en cualquier análisis que se haga sobre la escuela, si es que no se quiere perder la posibilidad de comprensión de la identidad de la misma.

1.- Las personas y el clima organizacional en que ellas viven es un primer elemento de análisis que debemos trabajar. La caracterización de los actores que componen la escuela, sus tipos de relaciones y sus opiniones intersubjetivas son importantes de considerar, ya que ellas, de una manera directa o indirecta, crean un clima organizacional que condiciona el nacimiento y el desarrollo de la identidad institucional.

2.- La estructura y organización institucional, es decir, los elementos que conforman el lugar y todos los lugares de la ubicación de los distintos factores que configuran la escuela, es otro elemento importante de ser considerado. La ubicación de las relaciones entre unos y otros factores (o variables) que conforman la estructura de la organización institucional, es un modo de configurar la identidad de la escuela. Por el contrario, si su estructura organizacional es horizontal necesariamente va a tender que en ella se den relaciones de mayor igualdad entre sus miembros y por lo mismo con una mayor posibilidad de democracia y trabajo en equipo. Por el contrario, una estructura organizacional de tipo vertical tenderá a que las relaciones interpersonales que se den en su interior sean de corte autoritario, con liderazgos del mismo tipo, con una gran dosis de concentración de poder en la toma de decisiones, por ejemplo. De ahí la importancia de definir y clarificar el tipo de estructura organizacional que tiene o queremos que tenga la Escuela y cómo esta facilita o no el nacimiento y desarrollo de un tipo de identidad y no otra.

3.- El entorno de la escuela, la comunidad circundante, a saber, los elementos de la comunidad que están directamente relacionados con la marcha y desarrollo de la institución escolar, es un elemento que deberemos considerar siempre, pues es preciso recordar que la Escuela no es un ente aislado que tiene una existencia por sí misma, sino que vive intercomunicada con la comunidad, a lo menos, a través de las personas de sus propios alumnos que sirven de “correos inconcientes” entre sus familias y la escuela.

Está demás decir que las organizaciones que conviven en la comunidad con la propia Escuela, ejercen presiones e influencias de muy distinto tipo y niveles sobre la misma. Las empresas de la comuna, las organizaciones de comerciantes, los clubes sociales y deportivos, las organizaciones no gubernamentales, los centros de padres y apoderados, las organizaciones gremiales (Colegio de Profesores, sindicatos, etc.), las organizaciones juveniles, las pandillas y otros grupos informales, las iglesias y tantas otras organizaciones, tienen efectos de distinta naturaleza sobre la escuela como entidad o sobre sus actores considerados individual o grupalmente.

### **Los elementos paradigmáticos de la identidad de la Escuela.**

Los consideramos como los elementos que están a la base de las orientaciones del desarrollo de la identidad, no sólo del “deber ser” de la escuela, sino como la base sobre la cual se sustenta el devenir histórico de la identidad misma de la escuela. Sin ellos no hay pasado, presente ni futuro de la Escuela, en cuanto institución con una identidad que la caracterice como tal.

1.- Los modelos de vida. Fueron originalmente elementos paradigmáticos utilizados por las escuelas particulares, pagadas y gratuitas, de orientación religiosa, especialmente católica. La permanente relación que se hace del proyecto educativo con la persona de un santo o una persona destacada en la historia, utilizada como modelo de conducta y valores a seguir, se constituye en un paradigma al cual imitar a través de todas las ideas y acciones que se llevan a cabo en la escuela, configurando con ello parte importante de la identidad propia.

2.- Tradiciones específicas existentes en la escuela y la comunidad. Toda escuela y toda comunidad, por ser tal, tienen tradiciones que se han ido formando con el transcurso de los años o por la convivencia que se da entre sus miembros. Los seres humanos tendemos a crear tradiciones, aún en los grupos más pequeños y nuevos. Desde el momento mismo que nos relacionamos como personas o como actores educativos, destacamos ciertas formas de ser que se convierten de inmediato en parte de las características del grupo y por lo mismo, parte de la tradición (del pasado), que puede actuar como elemento de cambio o conservación de las identidades que se van construyendo en la propia escuela. Cuando las escuelas tienen algunos años de existencia esas tradiciones existen, aunque sea de manera informal y será tarea de los actores educativos que se preocupen de la búsqueda y explicitación de las mismas. Las tradiciones, los hechos del pasado que tienen presencia en el presente y que pueden ser proyectados al futuro, están a nuestra disposición y son parte importante de la identidad que intentamos descubrir o construir.

3.- Pautas culturales y valores globales vivenciados. Al igual que las tradiciones, las pautas culturales existen y ellas, como realidad, están muchas veces más allá de los propios individuos que las sustentan. Tienen, por esto, un carácter supraindividual y la mayoría de las veces su existencia sobrevive a los individuos. Por eso es tan importante que en la construcción o descubrimiento de la identidad consideremos seriamente la existencia y naturaleza de estas pautas (normas, costumbres y usos) y de los valores que las sustentan. Todos los individuos las y los vivencian. Lo importante es saber cómo han vivenciado estas pautas y cómo han sido o son percibidos los valores que las acompañan de manera siempre indisolubles. El aclarar cuáles son estas pautas culturales y valores y saber cómo se perciben por parte de los actores educativos es una forma de penetrar el tema de la identidad de la escuela, ya que estos elementos paradigmáticos la conforman en parte importante.

4.- Historia y cultura del sistema educacional nacional. Otro elemento paradigmático que tiene importancia en la conformación de la identidad de la escuela, es la propia historia y tradiciones del sistema educacional, considerado en su conjunto. Este influye en cada una y todas las escuelas que lo conforman no importando su tipo de administración o sus modos de desarrollo. El sistema educacional chileno tiene, en su conjunto, características que lo singularizan, y eso hace posible que cada unidad del mismo comparta con el todo, alguna o muchas de sus singularidades. De ahí que cada escuela tenga algo en sí misma de lo propio del sistema educacional y por otra parte, elementos que la distinguen de otras, aunque pertenezcan a una matriz común (el sistema educacional en su conjunto). Lo importante, en este caso, es conocer la historia de la educación, para ver cómo ella ha configurado las formas en que la escuela se presenta hoy, con sus características de identidad.

### **Rol de los actores educativos.**

La búsqueda o diseño de la identidad de la escuela es una tarea en la cual deben participar los actores involucrados en la tarea pedagógica de manera directa o indirecta. Por eso, a los profesores y alumnos los deben acompañar necesariamente en esta tarea las familias de los mismos, con el fin de que transmitan sus necesidades y expectativas educativas, con el fin de patentizarlas en el currículum de la escuela. Es importante recalcar, en esta ocasión, que los decretos curriculares del Ministerio de Educación, tanto para Básica como Media, permiten un amplio margen de flexibilidad curricular, independiente de los sectores y subsectores de aprendizaje señalados en éstos. Esta flexibilidad, sin duda, puede ser utilizada para trabajar este tipo de temas, como la propia identidad del establecimiento educacional, la cual se debe conformar por los aportes de los diversos actores que participan en los procesos educativos que se dan en la escuela. En este sentido la comunidad debe estar representada con sus propios proyectos locales de desarrollo. Existe la experiencia de que las comunas, mediante la acción de las Municipalidades y sus Departamentos de

Educación, han realizado experiencias participativas en el diseño de sus Planes Anuales de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) o en la confección de los proyectos de desarrollo educativo institucional (PDEI) de cada establecimiento educacional. Estas experiencias, vividas, sin duda, de muy distinta manera, constituyen un cúmulo de experiencias que deberían ser consideradas en el momento de descubrir o desarrollar sus propias identidades.

### **La necesidad de métodos apropiados de trabajo**

La gestación de la identidad no es un trabajo simple, pues apunta, ni más ni menos, a aquello que hace que la escuela sea lo que es y no otra cosa, con sus características más propias y relevantes. Y aquello que hace que la escuela sea lo que es y no otra cosa, están en las conciencias de aquellos que participan en su vida cotidiana y en aquellos que la perciben desde afuera, por llamarlo de alguna manera. De ahí que estemos ubicados, en este caso, en el campo mismo de la intersubjetividad, es decir, en el mundo de las realidades que se crean por la convivencia natural entre los actores o por los acuerdos más formales que se puedan producir entre ellos, por intereses o proyectos grupales o individuales. La identidad es el producto, expresado, de una configuración intersubjetiva, que se desarrolla por el contacto cotidiano entre los actores entre sí y entre éstos y el mundo que los circunda, lo cual les permite ir modificando sus percepciones del mundo de manera permanente, reservándose para sí los elementos de estabilidad existentes en la realidad. Estas realidades vividas y percibidas deben ser compartidas por los actores educativos. Nada mejor, por lo tanto, que el grupo de personas que integra la escuela se convierta en un equipo de trabajo que tenga como misión de su accionar el descubrimiento o construcción de la identidad, que entre otros elementos está conformada por las percepciones de los propios actores involucrados. De ahí que el tema de la identidad toque de manera tan fuerte a las personas, ya que ellas están directamente involucradas en la definición de la identidad institucional y con ello, de manera indirecta, de sí mismas. Por eso es necesario buscar métodos de trabajo que, siendo participativos, consideren las intersubjetividades y a la vez, logren objetivar al máximo los elementos que conforman la identidad. Para ello proponemos, en primera instancia, el “trabajo en equipo”, “el análisis estratégico FODA” y “el método de proyecto”, como algunos de los tantos que se pueden utilizar para buscar o construir la identidad, tanto en la dimensión de su diagnóstico como en sus proyecciones (los describimos en otro documento de estudio sobre el particular)

Hacia la construcción de una identidad personalista y democrática de la escuela: el tema de la participación. Las escuelas deben tener un horizonte. De acuerdo a la tradición, las sociedades occidentales, y de manera especial en estas últimas décadas las sociedades latinoamericanas, viven tendencias que llevan a la existencia de procesos de democratización y personalización de las sociedades. De alguna manera es ya común que todos concuerden en respetar las diversidades, el pluralismo, la consideración de las minorías, el respeto a los derechos humanos, el acrecentamiento de la paz, la no discriminación, una mayor y mejor distribución de los bienes económicos, sociales y culturales, acceso a servicios de salud, educación y vivienda de calidad, comunicaciones globales casi sin restricciones, consideración y respeto creciente por las etnias, preocupación por el medio ambiente, la igualdad de los sexos, la libertad religiosa y política, el liberalismo de las costumbres, la aprobación de leyes que tienen relación con la familia y su funcionamiento, libre mercado, se mantiene el poder regulador de las instancias públicas, surgen nuevas organizaciones sociales, se produce un avance tecnológico antes desconocido.

El mundo vive un momento de cambios tan profundos y extensos que afectan toda la vida social y cultural de los pueblos, en el cual lo más característico es la propia falta de seguridad. Los sujetos están sujetos a la incertidumbre, que se levanta como una categoría de análisis importante para comprender el mundo contemporáneo. De ahí la necesidad de construir espacios de estabilidad para darle continuidad y sentido a las tareas que emprenden las personas. Esta estabilidad siempre estará en tensión con la incertidumbre

ambiente, pero es fundamental crearla, para darle seguridad vital a los actores educativos en su tarea cotidiana. Un medio para lograr esto, es abrir los procesos de participación en la gestión educativa y mediante los cuales los actores educativos sientan que participan en la construcción de una obra común: la educación de sus hijos, la educación de sus alumnos. La participación, así vista, es un proceso complejo, que implica, eso sí, la construcción de sentidos comunes a las tareas que se realizan.

De acuerdo a Serafín Antúnez la participación cumple algunas finalidades que sería bueno darlas a conocer en esta oportunidad:

1. Participación Educativa, que pretende preparar y capacitar a los miembros de la comunidad escolar y no solamente al alumnado, para la democracia, la autonomía y la libertad responsable.
2. Finalidad Gestora, entendida como la contribución a las tareas de organización, funcionamiento y gobierno del establecimiento educacional.
- 3.- De colaboración en la toma de decisiones curriculares, para ayudar a los profesores a que tomen decisiones compartidas respecto al diseño, la planificación y desarrollo del curriculum.
- 4.- Finalidad de control social, en la medida que permite la participación de los estamentos no docentes intervenir en procesos de supervisión de la actividad general del establecimiento educacional, en los aspectos administrativos y docentes.
- 5.- Interiorización del Proyecto de Desarrollo Educativo Institucional (PDEI) del establecimiento educacional, cuando mediante el ejercicio de la participación se contribuye a conocer y asumir los objetivos de la institución y a aumentar la motivación y el sentimiento de pertenencia de sus miembros.

En este sentido una participación eficaz y satisfactoria debería estar orientada por los principios de corresponsabilidad, cooperación, coordinación, autoridad y democracia. Del mismo modo los niveles de participación van desde la información, pasando por la consulta, los trabajos en comisiones técnicas, trabajo en órganos del gobierno del establecimiento educacional, delegación y autogestión propiamente tal. Lamentablemente estos principios y niveles crecientes de participación no se dan de manera automática, por el sólo hecho de decretar o hablar de la necesidad de la participación para una mejor gestión. Es preciso promoverla de manera permanente, pues la cultura de la participación siempre se tocará con los límites del ejercicio autoritario del poder que tiende a concentrarlo en unas solas manos. De ahí que los autores ya citados (Antúnez y Gairín), afirmen a modo de pregunta ¿qué sucede cuando las personas se resisten a participar?, ¿que puede hacerse cuando la participación es evaluada como insatisfactoria? Las respuestas que nos ofrece van por siguiente tenor:

- a) En primer lugar, deberíamos preguntarnos cuales son las causas y tratar de incidir en ellas para evitar el efecto no deseado.



b) En segundo lugar, actuar teniendo en cuenta que si se quiere que alguien participe y se implique debe concedérsele la posibilidad de que pueda ayudar a definir los objetivos que se pretenden y darle protagonismo al determinar la metodología de trabajo que se utilizará. Es difícil para las personas, nos dice el autor, resistirse a una decisión de cambio en la que ellas mismas han participado.

c) En tercer lugar, utilizar estrategias específicas, tales como: Facilitar el desarrollo de tareas en parejas y grupos pequeños, crear un clima favorable, desarrollar la idea de que cualquier persona es importante e indispensable, visitar otros centros educacionales o invitar a colegas para que intercambien experiencias, desarrollar planes sistemáticos de acogida y apoyo a las personas nuevas (inducción) que se integran al establecimiento o equipo, ofrecer la posibilidad de diseñar y trabajar objetivos y tareas relevantes, creativos, importantes y no rutinario, fortalecer el sentimiento de pertenencia al grupo y de corresponsabilidad , subrayando la importancia del rol y función que la persona ocupa en el equipo de trabajo. analizar y mejorar los procesos de comunicación que se dan en la institución escolar, diseñar y desarrollar tareas individuales y corporativas que sean atractivas y estimulantes, velar por que exista una congruencia entre las acciones y los principios y valores que orientan el funcionamiento del establecimiento educacional.

Este proceso de participación permite que los actores educativos que conforman la comunidad educacional se identifiquen con la misma, cada vez un poco más, dándole la fisonomía propia que la escuela debe llegar a tener, no sólo para la percepción de aquellos que la conforman, sino para sus observadores externos. Con esto se logra, en definitiva, aunar las percepciones que se tengan sobre la identidad de la escuela. En otras palabras, el acoplamiento equilibrado entre la visión interna y externa de la escuela es lo que permite consolidar la identidad de la misma y darle un carisma institucional indiscutido.

[1] Antúnez, Serafín y Gairín, Joaquín "La organización escolar. Prácticas y fundamentos", Editorial Graó, Barcelona, España, Julio 1996.