

# Autonomía, participación y proyecto educativo de centros

Pilar Sánchez, Daniel Galán y Felisa Fernández  
Programa de Participación. Consejería de Educación CAM

Vamos a intentar mostrar las estrechas relaciones que se dan, en nuestra opinión, entre *“la autonomía”* de los centros escolares y *“la participación”* de la comunidad educativa, así como el importante papel que puede desempeñar *“el proyecto educativo”* de centro en la facilitación de estos procesos, siempre que se incluya en su elaboración y desarrollo la participación de los diferentes colectivos del centro.

Parece necesario empezar clarificando el sentido que tienen cada uno de estos términos.

## Autonomía

Quando se habla de autonomía se hace referencia a un funcionamiento independiente, bien sea de los sujetos considerados aisladamente o de los grupos. De este modo, la psicología evolutiva contempla la autonomía como un valor, una meta que orienta la evolución de los individuos, lo que supone que se considere adquirida la madurez cuando uno sabe manejarse por sí mismo.

Igualmente, la psicología social aporta que los grupos son más maduros y logran con eficacia sus metas, cuando son capaces de funcionar autónomamente.

En nuestro sistema educativo se recoge la autonomía como un objetivo a lograr por el alumnado de los distintos niveles. Pero además se contempla la autonomía como un medio(1) para mejorar la calidad de la enseñanza; en este aspecto se hace referencia a la autonomía pedagógica, organizativa y económica(2) de los centros, que supone desarrollar programaciones específicas y formas peculiares de organización para ajustar la enseñanza a las características de cada contexto. Conviene destacar que la autonomía de los centros viene exigida por la opción que hace nuestro sistema educativo por una educación personalizada; entendida ésta como educación integral e individualizada, es decir, donde la diversificación es un elemento básico.

Por otro lado, si se mira este proceso desde quienes lo facilitan –padres y profesores respecto a los hijos y alumnos, y la administración respecto a los centros educativos– se aprecia por parte de unos y otros, una visión positiva, que se muestra a través de la confianza en que los individuos y los grupos maduren. La madurez, de la que un elemento importante es el aprendizaje, significa, entre otras cosas, tener capacidad de asumir responsabilidades, de adquirir criterios propios, de tener en cuenta a los demás, de proseguir y desarrollar metas comunes, de respetar las diferencias, de solidarizarse con los que están en situaciones desfavorables.

## Participación

Ahora bien, esta confianza en los procesos de maduración de los individuos no elude la necesidad de ejercer un control por parte de los que tienen la responsabilidad sobre dichos procesos. De este modo, no es discutible que los adultos pongan límites a los niños cuando estrenan comportamientos autónomos que conllevan riesgos importantes, bien para ellos mismos o para los demás; de igual modo se entiende que la administración fije modos y mecanismos de control de los centros educativos. Pero en coherencia con un funcionamiento autónomo es importante lograr que parte de este control sea ejercido por los propios individuos y por los grupos. Una forma importante de hacerlo es potenciando la participación de los implicados en los procesos que les afectan.

Este punto nos da entrada para intentar clarificar el término participación educativa. Se pueden encontrar diversos sentidos, según la perspectiva que se tome. Aquí vamos a destacar cinco aspectos que son complementarios entre sí:

a) **La participación como un medio de control social**, aspecto que se encuentra en la Constitución y en la LOE(3), en el sentido de que si todos los colectivos están implicados en el funcionamiento de los centros educativos, cada uno velará y colaborará para lograr más calidad en las prácticas escolares. Creemos que es un error entender el control social como un juicio de unos colectivos hacia los otros; sería más adecuado contemplarlo como un autocontrol de todos hacia todos.

b) **La participación como proceso de colaboración**, es un enfoque compatible con el anterior y al que no se debe renunciar si se es consciente de que la escuela es, sobre todo, un espacio educativo. La línea de actuación sería integrar a los diferentes colectivos en torno a metas comunes por las que todos estén interesados; y a partir de aquí ir ejercitando los estilos participativos que suponen fundamentalmente: valorar y respetar la diversidad en todos los órdenes, establecer relaciones horizontales y asumir el valor de lo colectivo.

c) **La participación como meta educativa**, este aspecto pretende dar respuesta a uno de los fines principales de nuestro modelo educativo, que es *“La preparación para participar activamente en la vida social y cultural”*(4). *“El principio de participación de los miembros de la Comunidad Escolar inspirará las actividades educativas y la organización y funcionamiento de los centros públicos”*(5). Estas citas son suficientemente elocuentes por sí mismas; solamente añadir la importancia de que se planifiquen contenidos y actividades para lograr estas metas.

d) **La participación como soporte de las estructuras organizativas** –cuya apoyatura legal se ha señalado en el punto anterior– es un medio necesario para lograr *“El fomento de los hábitos de comportamiento democrático”*(6). Conviene destacar que, si bien la regulación de las estructuras participativas en los centros escolares ha supuesto un avance importante, es preciso insistir que no es suficiente para lograr el funcionamiento democrático, ya que pueden utilizarse dichas estructuras para seguir actuando con un estilo autoritario. En este sentido se requiere una formación para la participación no sólo del alumnado sino también de los colectivos adultos.

e) **La participación como principio metodológico**, en coherencia con las metas y principios establecidos por la LOE y la LOGSE. No se puede caer en el reduccionismo que supone entender *“el ejercicio democrático”* asociado solamente a procesos de elección de representantes para el Consejo Escolar. Al pretender formar a los ciudadanos para la participación responsable en las distintas actividades e instancias sociales(7) se requiere que todo el alumnado tenga oportunidad de experimentar y ejercitar las diversas actitudes ligadas al hecho de participar. La dinámica del aula y el proceso de enseñanza –aprendizaje en general–, presenta múltiples oportunidades que es necesario aprovechar.

## Proyecto Educativo

En cuanto al proyecto educativo, si hacemos un breve recorrido por el marco legislativo y documental del actual sistema educativo, observaremos cómo pasa de ser una propuesta, en principio únicamente para los centros privados y concertados –para los cuales la LODE considera el derecho a establecer el *“carácter propio”*– a su posterior aplicación para los centros públicos a partir de la formulación de la necesidad de un documento *“para dotar de coherencia y personalidad propia a los centros”*, tal como podemos ver en el Diseño Curricular Base.

Por otro lado, inicialmente, del Diseño Base parece desprenderse que su elaboración compete a un sólo sector de la comunidad educativa cuando explicita, por ejemplo, *“que la consolidación de los equipos educativos requiere definirse y llegar a compartir toda una serie de ideas, que, adecuadamente elaboradas y redactadas, irán configurando paulatinamente el Proyecto Educativo de centro”*. Sin embargo, posteriormente las *“Cajas Rojas”* aluden al proyecto como *“documento que recoge las decisiones asumidas por toda la comunidad escolar y muestran la conveniencia de que el consejo escolar reflexione sobre los principios de identidad que configurarán su concepción pedagógica”*.

La regulación de la intervención de la comunidad educativa en la definición del proyecto es un hecho en los Reglamentos Orgánicos, donde se contemplan las competencias de unos y otros en este sentido.

Como puede verse, se sigue todo un proceso de profundización y ampliación de la participación de la comunidad educativa a medida que se profundiza y amplía la autonomía reconocida a los centros, proceso que alcanza en el documento *“Centros educativos y calidad de la enseñanza”* su último hito. En él se alude a las ideas de descentralización y responsabilidad como íntimamente ligadas y se apuesta por que la Administración favorezca *“mayores cotas de autonomía en aquellos centros que la van asumiendo responsablemente y que presentan proyectos específicos”*. Asimismo, sitúa la participación de toda la comunidad educativa como *“elemento central”* y estrechamente vinculado al anterior, apoyándose en la investigación educativa para mostrar su relación directa con la calidad de enseñanza.

Dejando solamente esbozadas las cuestiones anteriores, lo que quisiéramos poner, finalmente, de manifiesto es que, en último término, depende ahora de nosotros –tanto individual como colectivamente– qué entendamos por participación y por autonomía a la hora de elaborar nuestro proyecto educativo, proyecto que sólo cobra sentido a través del propio ejercicio de dichos conceptos.

La autonomía puede ser algo difícil de asumir si no estamos dispuestos a aceptar el reto que abre su formulación, ya que puede resultar menos cómodo que seguir, sin necesidad de autorreflexión, la simple ejecución de lo impuesto desde fuera. Del mismo modo, si entendemos la participación como lucha de poder o de intereses, es entonces cuando la vivimos como incursión en lo propio, como algo que nos resta terreno en lugar de algo que nos aporta, como rivalidad en lugar de colaboración, como competitividad en vez de ejercicio de las propias competencias. En cuanto al proyecto educativo, si significa para nosotros un documento que se nos exige y nos planteamos su elaboración como un puro trámite, pierde toda su significación y no aporta nada de su potencialidad operativa y enriquecedora.

Para proponernos una elaboración autónoma y participativa del proyecto educativo es necesario tener en cuenta toda una serie de factores:

- Partir de la idea de proceso e implicación y de la necesidad de unos espacios y unos tiempos para darle cabida a una participación activa y comprometida.
- Tener en cuenta que es necesario ejercitar una serie de actitudes básicas como la flexibilidad, la tolerancia, la colaboración, el respeto mutuo o el saber escuchar las opiniones de los demás.
- Clarificar las propias funciones y responsabilidades y las de los demás y cumplir los compromisos adquiridos.
- Crear un clima adecuado como paso previo que posibilite hacer “*comunidad*” y facilitar que sea posible hacer explícito lo común y lo compartido y el llegar a acuerdos.
- Valorar la importancia de las propias funciones y las aportaciones que cada uno desde su papel puede ofrecer al bien común.
- Estar abierto a la reflexión y a la autoevaluación.
- Poner los medios para que la información sea fluida en todas las direcciones.
- Argumentar y reflexionar todas las propuestas intentando llegar a un consenso racionalizado en lugar de tomar las decisiones por simple votación mayoritaria.

### **Proceso de elaboración**

Como es sabido el Proyecto Educativo del Centro (PEC) es un documento de carácter abierto en el que, después de analizadas las características de la comunidad educativa, los recursos del entorno y las necesidades específicas del alumnado, se describen las señas de identidad del centro y los principios básicos que orientarán las actividades del mismo; se proponen las metas que, como tal institución, se pretenden conseguir y la estructura organizativa necesaria para lograrlo, así como todos los aspectos relacionados con la regulación de la convivencia y la evaluación del mismo.

Es la respuesta que un colectivo da ante las necesidades objetivas compartidas a partir de unos deseos y recursos. En él, la comunidad educativa se describe, se retrata, se autorregula y organiza para lograr unas metas ampliamente compartidas.

Así mismo es el documento-marco del que, coherentemente, emanarán los proyectos curriculares, las programaciones generales y de aula.

Las propias características del documento, referencia básica de actuaciones, justifican por sí mismas la necesidad de su elaboración con la participación de los colectivos de la comunidad educativa de cada centro. Merece la pena el esfuerzo para realizar un trabajo que cohesione e implique a los miembros de cada comunidad educativa.

Pero es que además la redacción colectiva y consensuada del PEC es una oportunidad para el análisis, la evaluación, la revisión y la innovación e incluso para la rectificación y el cambio en los contenidos y modos de hacer del centro. Su elaboración posibilita, está posibilitando en varios centros, la revitalización de la institución, la ruptura de la rutina y la apatía, así como recuperar nuevas energías y agruparse en torno a nuevas aspiraciones acordes con las necesidades de la vida actual. Es, en fin, un medio para conocerse y asumir conjuntamente retos alcanzables a través de la reflexión y las aportaciones individuales, y el debate y acuerdos colectivos.

Se puede convertir en una tarea gratificante si los individuos que se comprometen a llevarlo a cabo están dispuestos a practicar la tolerancia, la apertura y la flexibilidad. Conviene tener presente que, como en todo trabajo de equipo, a lo largo del proceso pueden surgir conflictos, discrepancias o confrontaciones para las que es preciso estar preparados y en disposición de superarlas, aceptando que la diversidad es una riqueza y el acuerdo un objetivo beneficioso y necesario para la vida del centro.

Desde estos presupuestos es de donde parte el equipo de personas que trabajamos en el programa de Participación para, entre otras actividades formativas, colaborar con las comunidades educativas en la elaboración de su PEC. En este proceso, se distinguen tres fases:

**1ª.** En la que el Consejo Escolar, que es quien establece los criterios de elaboración del PEC, decide presentar una solicitud a la convocatoria anual que se hace desde este programa a través de una orden en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (BOCM) y que puede ser uno de los 20 seleccionados por la comisión.

**2ª.** Se analiza la documentación del centro (la PGA, el PC,..) recogida en una entrevista que se realiza con el equipo directivo. Dicho estudio nos permite adaptar el plan general de trabajo a las necesidades de cada centro.

**3ª.** Después de realizadas las sesiones informativas con cada colectivo sobre lo que se va a hacer, cómo y cuándo, se inicia el trabajo con cada grupo en sesiones semanales de una hora u hora y media, según los grupos, a lo largo de dieciocho semanas de Enero a Junio.

La tarea de cada grupo es hacer propuestas para someterlas al debate de los otros grupos y poder consensuar sobre las distintas partes del PEC.

La metodología que utilizan los formadores se basa en los principios del trabajo cooperativo, cohesionar a cada grupo, potenciar un clima de seguridad y propiciar un ambiente de tolerancia, respeto y colaboración. También aporta materiales informativos, guías para recoger las propuestas y dar forma a las ideas que van surgiendo en el grupo.

Cada grupo redacta un acta de cada sesión en la que se recogen las propuestas y los compromisos para ir llevando a la práctica los acuerdos que se van tomando.

Se realizan periódicamente sesiones conjuntas de los tres grupos para intercambiar información, debatir las propuestas y consensuar formas de actuación.

Paralelamente, se crean otros espacios de participación, con personas de los tres colectivos, y más reducidos en número. Destacan el grupo de **análisis del contexto** y el de **información y redacción**.

- El primero tiene la misión de estudiar y analizar un informe de las características del centro y de la comunidad educativa y de sus recursos. Para ello realizan un plan especificando las tareas y los tiempos para lograr el objetivo final.

- El segundo tiene la doble función de transmitir a la comunidad educativa lo que los grupos van consensuando, así como darle forma, y recoger las sugerencias de otros miembros de la comunidad educativa que no puedan estar en los grupos.

A este recurso formativo pueden acceder todos los centros de la Comunidad de Madrid, tanto públicos como concertados, de cualquier nivel educativo. Está previsto que en el mes de Mayo se publique la orden con las bases para el curso 95-96. Los cursos están incluidos en el Plan Provincial de Formación del Profesorado y a los centros seleccionados se les concede una ayuda económica para apoyar el desarrollo de actividades participativas.

Finalmente, destacar que explicitando los valores y formulando los objetivos comunes de la comunidad educativa se logra un proceso que, a la vez que es participativo en sí mismo, propicia la toma de conciencia del grupo como tal, que es uno de los requisitos necesarios para que se haga posible la participación y la implicación en la tarea común de la educación, y es que –como sucede en todo proceso– sólo se puede aprender a participar, a través del propio ejercicio de la participación.

---

(1) *Centros Educativos y Calidad de la Enseñanza. MEC 1994.*

(2) *LOGSE. Art. 57 (Puntos 1,2,4)*

(3) *Constitución Art. 27 puntos 5 y 7.*

(4) *LODE. Art. 2.*

(5) *LODE Art. 19.*

(6) *LOGSE Art.2 punto 3.*

(7) *LOGSE Preámbulo.*