ANEXO:

APORTES PARA CONSTRUIR EL PROYECTO EDUCATIVO
Raquel Geiler (Arg.)

"El que descuella en la solución de los problemas, lo hace antes de que se planteen". Sun Tzu

En la vida cotidiana de la escuela, proyectamos lo que queremos, tenemos ideas creativas acerca de cómo se podrían hacer las cosas, surgen problemas y buscamos soluciones, pero muchas veces actuamos en forma intuitiva o improvisada, dejando que las situaciones ocurran y los conflictos nos superen en lugar de poder anticiparnos.

El Proyecto Educativo debe ser tomado como objeto de conocimiento, tiene que poder ser explicitado por los miembros involucrados, compartido, documentado y reflexionado.

Así como un docente planifica previamente su tarea, a partir de los conocimientos que posee, y no entra (o no debería entrar) a una clase a desarrollarla sobre la marcha, la institución debe planificar su P.E. No alcanza con que los integrantes tengan 'alguna vaga idea' acerca del proyecto de la escuela a la que pertenecen.

Para pensar el proyecto educativo, comencemos preguntándonos: ¿qué es un proyecto?

Según el diccionario significa:

- Designio o intención de ejecutar algo,
- Plan para ejecutar algo de importancia,
- Representación de la obra que se ha de fabricar,
- Representación en perspectiva.

En todos los casos, remite a mirar hacia adelante, considerar a futuro, un plan fijado de antemano.

"El proyecto puede definirse como una conducta de anticipación que supone el poder representarse lo inactual (que no es actual) y de imaginar el tiempo futuro para la construcción de una sucesión de actos y de acontecimientos" (Cross, 1994) [1].

También en un sentido amplio podemos decir que: *"Un proyecto es ante todo, lo que queremos que se encarne en nosotros, es un estilo de vida al que aspiramos"* [2].

¿Que es un Proyecto Educativo?
El P.E. es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos

con el *contexto* escolar, con miras a la consecución de logros y resultados *educativos*, que requieren inicialmente de una *identificación colectiva* articulada siempre a la *política educativa* del país.

Analicemos esta definición. Es un proceso en tanto requiere decisiones que no se dan en forma acabada. No son pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto. Se toma en consideración que la institución tiene su propia dinámica y la realidad y el entorno se ajustan a la misma. Hablar de un proceso es reconocer que hay un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianeidad de la vida institucional.

Los *actores* son personas que desempeñan determinados roles. El P.E.. es ante todo un *proyecto social*, y es por eso que el espacio donde se desarrolla la acción está marcado por las relaciones, intereses y *participación* de los grupos o actores involucrados. El enfoque que describo se denomina *estratégico-participativo*. Los actores participan desde dentro de la escena, y en situaciones de *poder compartido*. Se opone a un diseño normativo. Se considera la complejidad de la situación que se quiera tratar, buscando acercarse a las metas propuestas.

"En términos generales se puede considerar que el enfoque estratégico para la planificación y la gestión social se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques funcional-estructuralista y positivistas que conciben a la realidad desde una lógica sistémica, que suponen la posibilidad de un posicionamiento externo a la realidad por parte de los actores, que parten de un análisis 'objetivo' de la realidad social y que plantean la 'homogeneidad' de actores, procesos y modelos como premisas para el desarrollo metodológico de la gestión y de la planificación" [3].

Es *participativo* en tanto todos los actores opinan, deciden, ejecutan y evalúan el Proyecto. Desde este punto de vista se consideran la dimensión *administrativa*, la *pedagógica*, y la *comunitaria* en forma articulada; la gestión es integral.

De este modo, la gestión curricular es entendida en forma amplia. No son sólo los contenidos a ser transmitidos en el aula; abarca las demás interacciones que se generan en la escuela.

Para la elaboración y puesta en marcha del Proyecto desde este modelo, cambia la incidencia del rol del *director*. Si bien es un rol clave ya que se ocupa de la conducción (se trate de una persona o de un equipo), el liderazgo no radica exclusivamente en él, sino que implica toma de decisiones colectivas, y por ende la responsabilidad y la tarea asumida es compartida.

Dentro de la Escuela, los distintos actores tienen autonomía, y hay una articulación entre el compromiso individual y el grupal. El poder está repartido, y si cada uno hace bien lo que tiene que hacer, la institución se beneficia. Cada uno realiza sus funciones sin que sea necesario a cada paso una instancia de

consulta hacia todos los roles de mando de la escala jerárquica. Esto no sería operativo.

Es como el ejemplo que cita Blejmar del hospital, si el cirujano tuviera que pedirle permiso a su supervisor antes de operar para ir 'por este lado' o 'por el otro', y a su vez éste tuviera que hablar con el director general; donde se observa que la operación sería imposible (Blejmar, 1995).

Hay que pensar la participación de los actores como un elemento primordial del proceso de gestión del P.E. asegurándose que la misma sea *participación real* y no *simbólica*.

El director tiene que promover espacios de discusión y participación. No es el proyecto que hacemos 'para cumplirle al Director', es el proyecto para todos.

Se contará entre los actores con:

- Maestros,
- Alumnos,
- Directivos,
- Personal no docente,
- Padres,
- Otros, que a juicio de escuela sean necesarios para determinado proyecto. Ej.: vecinos, empresarios, etc.

Cuando decimos maestros, tenemos que incluir a los profesores especiales, que muchas veces, y por diversos motivos (pocas horas que están en un mismo establecimiento; o trabajan en otro predio, tal es el caso de muchos profesores de Educación Física en el nivel; dificultad para que se organice un día de encuentro del personal en el que coincida que asistan todos los profesores especiales; etc.) suelen ser los olvidados, marginados, o extranjeros a la construcción o revisión de un proyecto. A veces no se toma en cuenta que los temas que puedan plantear estos docentes pueden ser prioritarios. Otras veces, en cambio, se piensa erróneamente que un problema es ajeno a lo que ocurre en la clase especial. Por ejemplo, se decide plantear estrategias para abordar problemas de conducta, o para mejorar los aprendizajes de los alumnos. ¿Acaso no están referidos a lo que sucede en los distintos ámbitos escolares?

En cuanto a las *familias* que envían a sus hijos a la escuela, está claro que su voz y voto resulta relevante, son los destinatarios del servicio educativo que se brinda. Un proyecto puede resultar a los ojos de los docentes y directivos muy interesante, pero si no se va a plasmar efectivamente en la comunidad ¿para quién es el Proyecto? ¿De qué sirve la escuela vacía?; ¿para qué queremos una escuela sin alumnos?

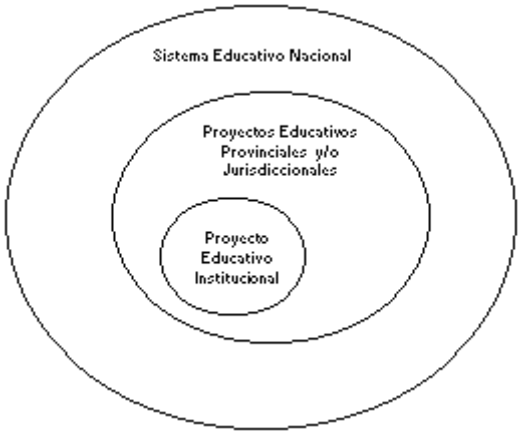
Con respecto al personal *no docente* imaginemos una obra de teatro donde para que la función se pueda llevar a cabo con éxito, precisamos necesariamente del sonidista, del electricista, del boletero, del acomodador, del maquillador, etc. porque cualquier inconveniente en alguna de estas áreas

puede hacer fracasar la obra. En una institución educativa recordemos cómo nos altera la realización de las tareas si faltó la secretaria, si el presupuesto administrativo no fue otorgado, si el personal de maestranza realiza

Ineficientemente la tarea. Imperiosamente, necesitamos contar con ellos y que sepan con claridad su responsabilidad en el cronograma de actividades.

Contexto

Un Proyecto Institucional entrelaza dos esferas: la macropolítica y la micropolítica.



Se resignifican los fines educativos definidos a nivel nacional y provincial, en función de las características de cada institución. Es en el P.E. donde la autonomía de la escuela se hace realmente efectiva.

<u>Consecución de Logros Educativos</u>

"...interesa captar la escuela como totalidad y en su especificidad institucional; en aquello que la distingue como institución más que en aquello que la asimila en su organización formal al modo de comportamiento compartido por el conjunto de las instituciones...". Justa Ezpeleta [4].

Los proyectos educativos institucionales variarán de una escuela a otra, se centrarán en problemáticas diferentes, tendrán distintas metas, pero siempre este margen amplio de decisión tendrá relación con propuestas educativas.

A la hora de pensar un proyecto institucional, no es lo mismo un Club Deportivo o una empresa comercial que un colegio. Este modelo para elaborar el proyecto puede perfectamente ser adoptado para una institución deportiva, pero las características serán otras. A la vez, una empresa comercial puede pensar un proyecto participativo que le permita aumentar sus ganancias.

En la consecución de logros educativos, con el enfoque estratégico, el concepto de calidad de la educación es relativo a la significación que se le otorgue en la institución, y no está definido en forma completa y acabada.

"Desde esta perspectiva, si el concepto de calidad es relativo y difícilmente puede admitir una definición completa y terminada, una educación de calidad, más que al aprendizaje o la repetición de cierto tipo de contenidos, hace referencia a las interacciones cotidianas que se presentan en la escuela, al clima institucional en el cual se presentan esos procesos, a las condiciones y situaciones en que se hacen posibles la construcción, interpretación y transformación de los saberes, es decir, en última instancia a los procesos que se verifican en la institución" [5].

Identificación colectiva
La identidad institucional puede ser vista como *"...la idiosincrasia y el reducto más profundo de la defensa contra la irrupción de estímulos que atentan contra el statu quo..."* (Fernández L., 1994).

Los acuerdos que se logran en la institución, que van marcando el camino a seguir y que permanecen aún si cambiaran los actores, son los que le dan identidad a la institución.

La identidad institucional se construye en forma colectiva entre los actores. Reúne las características actuales de la escuela y sus peculiaridades que la hacen diferente a las demás. En esa particularidad confluye la historia escolar, el contexto y la población representada y la misión legal de la escuela.

De la escuela que tenemos a la escuela que deseamos

Utopía: Camino dos pasos y ella se aleja dos pasos. / Camino diez pasos y ella se aleja diez pasos. Es como el horizonte, inalcanzable... / y entonces, ¿para qué sirve la utopía? / Para eso sirve... para seguir caminando. Eduardo Galeano

Hemos analizado la definición de P.E. Ahora bien:

¿Cómo encaramos el proyecto?

Es importante *construir la visión* de la escuela. La visión es la imagen de la institución proyectada hacia el futuro. Es la escuela deseada, también se la denomina *imagen-objetivo*.

Quienes estudian la temática de la Gestión Educativa, suelen utilizar metáforas para explicar el marco referencial. Por ejemplo, la idea del espejo: la visión de

la escuela es "la construcción de un espejo y de la imagen que en el futuro queremos ver reflejada en él" [6].

O por ejemplo la metáfora del horizonte, que se nos presenta como una línea imaginaria y que cuando nos acercamos hacia ella, se va corriendo.

Ahora bien, esta utopía u horizonte nos orienta, es como un motor que le da empuje a nuestras acciones, pero a la vez, el proyecto debe ser posible, realizable.

Esto nos lleva a pensar en *la escuela que tenemos* y cuál es la brecha que hay entre donde estamos y dónde desearíamos estar. Para ello es necesario que construyamos una especie de *mapa del territorio escolar*, trazando los caminos hacia la imagen-objetivo.

Para esto resulta importante hacer un reconocimiento de la identidad institucional, definiendo cuáles son los principales *problemas* y cuáles las *fortalezas* que tenemos.

Conviene discriminar un *problema* de una *queja*. Con la queja no hacemos nada, no vamos ni para atrás ni para adelante, por ejemplo: "aquí todo marcha mal". Hay que poder traducir en problema operativo algo que nos aqueja y de este modo pensar cómo acortar la brecha existente para lograr soluciones.

El enunciado de una fortaleza así como el de un problema debe considerar:

- La situación o espacio en que se produce,
- El momento en que aparece,
- La magnitud que tiene,
- Los actores relacionados con dicha situación.

¿Quién plantea los problemas?

Considerando un modelo participativo, queda claro, que los distintos integrantes de la institución podrían hacer un relevamiento de problemas. También es el equipo de conducción quien podría hacer un *diagnóstico* de las situaciones problemáticas de la institución, y plantear algunas para su discusión y selección.

Todos los problemas no se pueden resolver y menos al mismo tiempo. Será cuestión de establecer prioridades. A la vez, para abordar determinados problemas se puede pensar en *subproyectos*.

Aquí incorporamos otro elemento para la elaboración del proyecto: el tiempo. Mientras que la imagen- objetivo nos traza caminos a largo plazo, los subproyectos se construyen para un período determinado (mediano plazo).

Para hacer viable el proyecto entre la escuela que tenemos y la que deseamos, pasamos por un primer momento que Chávez denomina la *escuela concertada*: es el momento en que se establecen códigos comunes y acuerdos de compromiso. Se conforman los equipos de trabajo, y se definen las responsabilidades de cada uno.

Con los compromisos de acción y el diseño de proyectos específicos, nos hallamos ante la escuela apropiada. En estos momentos se definen los *recursos* con los que se ha de contar, los tiempos, espacios y destinatarios. Luego se viabilizan las acciones, de modo tal que el proyecto sea posible.

Un momento de gran importancia en el proyecto es la *evaluación*. Se trata de *monitoreos* del proceso, en función de su aproximación a la imagen-objetivo.

La evaluación del proyecto se puede hacer antes, durante y al final del mismo. Permitirá hacer modificaciones, ajustes y generar nuevos proyectos.

En la evaluación se contemplarán todos los aspectos que resulten relevantes para el proyecto: ¿se lograron soluciones a los problemas?, ¿hubo compromiso por parte de la gente?, ¿se pudo hacer en el tiempo establecido?, ¿qué otras acciones requerirá?, etc.

Los momentos planteados son flexibles, y por eso no se los considera etapas. Se puede por ejemplo comenzar pensando quiénes somos, o hacia dónde nos dirigimos, o cuáles son nuestros problemas.

Fuente: Chávez, P. (1995)

A modo de ejemplos

La escuela produciendo un P.E., es una institución pensándose a sí misma.
¿Sobre qué problemas puede girar la elaboración o revisión del P.E.?

- Pueden se problemas de espacio, que hace que peligre la supervivencia de una institución. Como ser aquellas instituciones que funcionan en predios prestados. Aquí se trataría claramente de un problema urgente e importante. Institutos que no saben hasta cuándo estarán en un lugar, y que tienen que prever su posible mudanza.
- Problemas relativos a la deserción del alumnado. ¿Cómo mantener la matrícula escolar y cómo captar más alumnos para ese establecimiento?
- Gran índice de repitencia en el alumnado.
- Déficit en las competencias lingüísticas.
- Problemas de conducta; violencia reiterada.
- Conflictos permanentes con los padres.
- Falta de integración de los profesores especiales en el plantel o en el proyecto.
- Problemas de articulación entre los niveles o entre los turnos.
- Temas relativos a la planificación didáctica.
- Desviaciones del proyecto institucional.
- Capacitación del personal.
- Incorporación de nueva tecnología.
- Otros.

Las transformaciones educativas no llegan solas, no hay que sentarse a esperar, como quien aguarda en la estación viendo si pasa el tren. En el caso que nos ocupa, si somos pasivos, lo más probable es que el tren siga de largo.

Hay que darle entonces protagonismo a la gente para pensar y actuar en su propia práctica. Poseen los instrumentos, hay que generar los espacios. Sabemos que en el año escolar se designan días especialmente para reflexionar sobre el P.E.... ¡Que sea fructífero!.

Notas al pie

1 . Citado en Frigerio, G; Poggi, M. "El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos". Santillana. 1996.
2 . Burgos, N.; Peña, C. "El proyecto institucional. Un puente entre la teoría y la práctica". Colihue. 1997.
3 . Chávez, P. "Gestión para instituciones educativas: una propuesta para la construcción de proyectos educativos institucionales con un enfoque estratégico y participativo". 1995.
4 . Burgos, N.; Peña, C. Op. cit.
5 . Chávez, P. Op. cit.
6 . Frigerio, G; Poggi, M. Op. cit.

Bibliografía

- Blejmar, B. (1995): "Diseño y organización de proyectos institucionales". En Revista "Novedades Educativas". Nº 52. Buenos Aires.
- Burgos, N.; Peña, C. (1997): "El proyecto institucional. Un puente entre la teoría y la práctica". Colihue. Buenos Aires.
- Chávez, P. (1995): "Gestión para instituciones educativas: una propuesta para la construcción de proyectos educativos institucionales con un enfoque estratégico y participativo". En: "Programa de formación de gerencia educativa - Modulo VII, del Centro Interamericano de Investigaciones y Estudios para el Planeamiento Educativo". Cinterplan - OEA. Venezuela.
- Encabo, A.; Simón, N.; Sorbara, A. (1995): "Planificar Planficando. Un modelo para armar". Colihue. Buenos Aires.
- Fernández, L. (1994): "Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas.". Paidós. Buenos Aires.
- Frigerio, G; Poggi, M. (1996): "El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos". Santillana. Buenos Aires.
- Material de trabajo para la capacitación docente. "Area Gestión". Encuadre general. P.N.C.D. Ministerio de Cultura y Educación. Argentina. 1995.
- Revista Zona Educativa. Ministerio de Cultura y Educación. Año 2, Nº 11. Argentina. Marzo 1997.