Documento de Trabajo

Recuperar los proyectos.

"... la lengua sólo aparece como tal cuando se da en su dificultad, cuando nos faltan las palabras, o cuando nos traicionan las palabras o cuando se nos resisten las palabras..."

Jorge Larrosa[1]

Los conceptos "proyecto institucional", "proyecto escolar", "proyecto educativo" o nombres similares, han tenido y tienen mucha presencia en el discurso pedagógico de las últimas dos décadas. Con mayor o menor resonancia, su apelación vuelve a hacerse más intensa en los primeros días del año, cuando el conjunto de colegas se reúne nuevamente a pensar la tarea que los convoca.

Nos gustaría detenernos un rato en las diversas imágenes que se han construido alrededor de este concepto, así como en algunos efectos que su inclusión ha conllevado en la manera de de planificar el trabajo colectivo.

De la ausencia a la desmesura.

Para iniciar este recorrido valga un relato recogido en una escuela de nuestro país. Su directora nos comenta que, a principios de año, se reúne con el equipo de trabajo para elaborar durante varias jornadas de trabajo los proyectos a desarrollar en ese año. Como finalización de la tarea, invita a volcar las iniciativas en afiches. La directora nos muestra las láminas, donde organizado por ciclos se encuentran enunciado un conjunto de iniciativas que entrecruzan áreas de enseñanza y grados. Cada "proyecto" tiene un nombre y ocupa una etiqueta en el afiche, de él parte y hacia él llega un voluminoso conjunto de flechas que vinculan títulos entre sí, grados de la escuela, materias, responsables de cada uno de ellos, etc.

[1] Larrosa, J. 2003. Leer es como traducir. Notas sobre la condición babélica de la lengua)

Un enlace multicolor de marcadores parece necesario para resaltar el carácter vinculante de cada acción programada, con otras existentes también en el papel. La directora, satisfecha con la producción, les pregunta entonces: "¿Cuál es el proyecto institucional de la escuela?". A lo que el equipo de trabajo responde, un tanto acongojado: "No…aquí no está…no lo tenemos".

La anécdota puede dar seguramente para mucho. Algunos lectores pensarán: "el proyecto de esa escuela lo constituye el conjunto de intenciones expresadas en ese afiche, si puede leerse en él un sentido común que atraviesa cada iniciativa"; otros podrán argumentar, "un conjunto de iniciativas vinculadas quizás forman parte, pero no alcanzan a definir un proyecto". En algún caso se dirá: "tantas acciones pecan por desmesura, y en ese sentido, aseverarán que esa dispersión de acciones es la mejor muestra de la ausencia de proyecto"….

Otros interrogantes pueden plantearse: ¿Es el proyecto un texto escrito?, ¿Puede nombrarse como tal el conjunto de acciones planificadas para un año?, ¿Define la condición del proyecto institucional la unidad y la consistencia?, ¿Cómo se conjugan en el proyecto institucional el consenso en los criterios y la diversidad de iniciativas?

En los últimos años del siglo XX, el discurso que pugnaba por la consolidación de la idea de proyecto como central a la tarea que encaran las instituciones escolares se instaló fuertemente en nuestra cultura escolar. Hoy no es discutida su relevancia para el eficaz funcionamiento de la vida escolar y el alcance de cierto grado de previsibilidad de las acciones del conjunto en pos del logro de los objetivos prefijados.

Pero a la vez, y quizás por las propias condiciones estructurales en las cuales estos discursos lograron fuerza, sumadas a las propias tradiciones de nuestro sistema educativo, han quedado fuertemente subrayadas como relevantes las tareas que se vinculan con la comunicación escrita de lo que entendemos es el proyecto institucional por sobre las prácticas de construcción de sentidos compartidos. Y así también, de las dimensiones político-pedagógicas que estas construcciones suponen, y por ende, de las discusiones, explícitas o no, de esos sentidos.

Por estas razones pareciera que el proyecto es más aquello que se escribe que aquello que se vive, pero como bien sabemos, por algún extraño motivo, cuando escribimos algo en el terreno escolar nos vemos obligados a plasmar nuestras mejores intenciones pedagógicas aunque luego ello esté sustancialmente alejado de nuestras acciones (y esta diferencia puede ser aceptada como natural, incluso, desde el inicio mismo de la escritura).

Este es un punto por demás interesante, porque aquello que escribimos puede estar lejos de lo que efectivamente terminamos construyendo entre todos, pero lo construido está probablemente cerca del proyecto real de la escuela, sea este comunicado o no.

En suma, pareciera que el proyecto está más cerca del patio de la escuela, de las voces confusas de la sala de maestros y profesores, de los ruidos de los salones de clase, de las formas en que se presentan los conocimientos en las aulas, del tipo de problema que ponemos a consideración de nuestros alumnos, de lo que entendemos colectivamente como aprendido o no, de las modalidades de vínculos construidos en la institución, de la manera en que recibimos a los padres en la puerta, de los vínculos de la escuela con otras instituciones, que del armario que guarda el texto del proyecto. (Del cual, y por folklore escolar, solemos tener problemas con la llave o más contemporáneamente con el archivo digital)

Y este proyecto real, dinámico, es el que en definitiva delinea la experiencia escolar de nuestras alumnas y alumnos, es el que expresa con mayor nitidez nuestras intenciones político-pedagógicas. Porque es en esa vida cotidiana donde toman cuerpo las políticas educativas, en las que se hacen realidad, o bien, se demienten. Es ese mundo vital y complejo el que demuestra, implacablemente, qué proyecto estamos construyendo y qué lugar tienen en él, nuestros niños y jóvenes.

La primacía del nosotros.

Invitamos a pensar el proyecto escolar como algo que va más allá de aquel documento escrito, elaborado con mayor o menor participación de diferentes actores escolares, en determinado momento del año, sobre la base del diagnóstico que cada escuela hace de sus problemas, para plasmar aquello que la escuela se plantea como aspiraciones o metas. Y

desde allí, definir las acciones que formarán parte de la propuesta escolar de cada ciclo lectivo.

No dudamos que esto forma parte del proyecto de la escuela, pero deseamos convocarlos más bien a pensarlo no como un "objeto-cosa", o un documento escrito que exprese la planificación del año escolar, sino como un texto que porta idearios y sentidos políticos-pedagógicos, que no cesan de producirse en los intercambios, las acciones y los gestos cotidianos que surgen en el interjuego de voces que día a día se dan cita en la escuela.

Visto de este modo, el proyecto escolar es pensamiento, práctica y voluntad colectiva ***que toma forma en cada acto concreto de la vida escolar y que expresa en cada uno de sus gestos la propuesta político- pedagógica que la escuela ha podido construir***. Es aquello que se proclama a veces en voz alta, a veces en silencio y que, desde sus anhelos más profundos, modula la cotidianeidad de las escuelas, sus modos de encarar la enseñanza, la tonalidad de los vínculos generacionales, el encuentro con las familias, las maneras de concebir a las personas en sus puestos de trabajo, los criterios de distribución y uso de los recursos, la relación con el afuera, etc.

Desde este punto de vista, el proyecto escolar se convierte en algo así como el semblante, la fisonomía, el trazado de aquello que cada escuela se plantea como construcción de su propia identidad. O quizás en la oportunidad que cada escuela tiene de desplegar una identidad que, aún admitiendo la necesidad de generar ciertos acuerdos, valora la controversia como parte de la vida en común.

Y así como no es posible pensar la identidad de un sujeto independientemente de las inscripciones sociales e institucionales que lo atraviesan, tampoco es posible pensar la identidad-proyecto de cada escuela por fuera de las múltiples apoyaturas institucionales que sostienen la tarea escolar –el Estado, la familia, las organizaciones comunitarias, el trabajo docente, etc.-.

Cabe en este punto recordar que la escuela no es sólo de quienes a diario la piensan y la hacen, sino que es una institución de la sociedad en su conjunto[2], con tradiciones públicas y republicanas que la ubican como el espacio que hace realidad parte de la promesa de un mundo más igualitario, la formación de una subjetividad ciudadana, la integración social en el marco de un Estado democrático, el desarrollo de una conciencia nacional.

En este sentido, nos interesa recuperar entonces aquellos sentidos del proyecto que hacen eco en nuestra historia como Nación, como habitantes de pueblos que unieron la palabra "proyecto" a la palabra "sentido", porque el proyecto otorga sentido a las acciones que cada uno de nosotros realizamos. Nos interesa recuperar las experiencias colectivas que nos han enseñado que la palabra proyecto se vincula con los sueños y anhelos de una sociedad justa y digna; nos interesa recuperar la palabra proyecto en lo que conlleva como poder de la acción humana mancomunada, y en este caso, como posibilidad de la intervención educativa para abrir mundos mejores.

Es un lugar común hablar del modo en que las profundas mutaciones sociales, culturales, económicas del tiempo que vivimos ponen en jaque aquellas construcciones de sentido que otrora oficiaron como principios legitimadores del accionar educativo. Sin embargo, pocas veces la escuela se detiene a pensar cómo transita estos cambios, ya sea desde posiciones de nostalgia hacia un pasado idealizado que ya no está ni volverá, o desde posiciones productivas, atentas a las posibilidades que se abren de hacer algo distinto y mejor partiendo de la confianza que la sociedad sigue teniendo en la escuela.

Del trabajo al proyecto.
(Preguntas que ayudan a andar)

Podemos pensar, contrariamente al título del apartado, que la tarea de las escuelas se estructura del proyecto al trabajo, es decir, se piensa, se concibe, se consensúa, se escribe, se desarrolla y se evalúa. Hoy, sin embargo, **les proponemos partir del trabajo al**

[2] Para ampliar esta idea recomendamos la lectura del dossier "De quién y para quién es la escuela". En: Revista El Monitor Nº 9, Setiembre-Octubre del 2006.

proyecto. Los invitamos a mirar la tarea cotidiana tal como se viene desarrollando en la escuela, con sus momentos de dificultad, sus logros, sus fortalezas y deudas.

El trabajo que les proponemos es que, en el transcurso de las jornadas, se puedan compartir los modos en que cada docente encara la enseñanza de todos los días, las formas concretas que cada uno ha encontrado como más eficaces para lograr aprendizajes en los niños y jóvenes. Los invitamos a compartir sus papeles, sus planes, sus anotaciones, a mostrar las propuestas pedagógicas que resultan de interés, las secuencias de enseñanza que han probado y han resultado, los libros que usan, las revistas de las que extraen ideas, a explicar qué tienen de bueno y qué de limitadas cada una de ellas.

Los invitamos a compartir relatos y situaciones que muestren cómo cada uno se vincula con los alumnos, las maneras en que se resuelven usualmente los conflictos en el aula y en la escuela. Las modalidades de ejercer la autoridad; invitamos también a los colegas que recién se incorporan a la institución a contar las experiencias traídas de otras instituciones. Les proponemos revisar las comunicaciones con los padres y con la comunidad, a compartir las escrituras que tenemos con ellos, a relatar las situaciones que nos parezcan valiosas para alentar y sostener en el tiempo.

La tarea será entonces discutir qué cuestiones comunes encontramos en cada uno de estos relatos, analizar qué nos dicen en términos de nuestras formas de entender la educación, sus sentidos, sus posibilidades. Los invitamos a discutir si éstos son los rasgos que esperamos que identifiquen el trabajo de nuestra institución, aquellos con los que nos sentimos conformes y que estamos en condiciones de defender como parte del patrimonio pedagógico común de nuestra institución.

Los invitamos también a repasar los principales problemas que hemos encontrado y a compartir aquellas soluciones que han sido efectivas. También a reservar una parte importante del tiempo para volver a pensar aquellas cuestiones que se nos presentan todavía como deudas pendientes, las que nos exigen volver a analizar las situaciones desprendiéndonos de explicaciones que no han ayudado a resolverlas.

Los invitamos a anotar estas dificultades de la manera más precisa posible y a acordar formas de iniciar el tratamiento del problema. Una forma de iniciar el abordaje es requerir voluntarios que se comprometan a analizar más en profundidad esa situación, a solicitar la ayuda de otros docentes o recursos fuera de la institución, a realizar relevamientos bibliográficos sobre el tema, para dar lugar así a grupos de trabajo que sigan la problemática en el año.

En esta línea, la pregunta por el proyecto de la escuela nos obliga a renunciar a la fundación, no se trata ya de inaugurar nuevamente un proyecto, sino más bien de recuperar aquello que estamos haciendo para hacerlo mejor. Quizás requiere evitar la tentación de la grandilocuencia de ciertas frases hechas y necesite, en cambio, un trabajo profundo y comprometido en las jornadas para que, al final de ellas, podamos estar en condiciones de llevarnos estos tres interrogantes que de manera obstinada nos invitan a ser cuidadosamente contestados:

- ¿Que estamos haciendo?
- ¿Por qué lo estamos haciendo así?
- ¿Sería necesario hacerlo de otro modo?

O sí se quiere de manera más particularizada:

- *¿Qué formas de actuar, de enseñar, de vincularnos deseamos conservar porque demostraron ser valiosas?, ¿de qué manera podemos preservarlas mejor?*
- *¿Qué formas de actuar, de enseñar, de vincularnos necesitamos cambiar? ¿Cómo entendemos que es posible llevar adelante estos cambios? ¿Cómo los comunicamos? ¿a quiénes necesitamos para llevarlos adelante?*
- *Si imaginásemos las palabras con las cuáles un exalumno describiría su experiencia escolar en esta institución ¿cuáles quisiéramos que sean?*
- *¿Qué oportunidades brinda esta escuela para que los chicos y jóvenes accedan a los aprendizajes expresados en el currículum? ¿cómo contribuimos a hacer realidad el derecho a la educación de nuestros alumnos?*

- *¿Qué oportunidades brinda esta escuela para el desarrollo profesional de sus docentes?*
- *¿Qué lugar ocupa esta escuela en la comunidad?, ¿Cuál esperamos que ocupe?*

Con el transcurso del año y de nuestro trabajo, a partir de los encuentros, de las charlas, de las discusiones, el colectivo irá encontrando nuevas preguntas y lecturas que ayuden a enriquecer lo que todo proyecto escolar contiene en términos de oportunidad. Si por oportunidad entendemos la posibilidad de sacar partido de las ocasiones, convertirlas en momentos aprovechables para abrir paso a lo posible, estas son algunas de ellas:

- *¿De quién y para quién es el proyecto de nuestra escuela? ¿Qué habilita la construcción del proyecto en cada escuela?*
- *¿Hasta qué punto el proyecto escolar permite articular lo singular y lo común?*
- *¿De qué manera singular enlaza pasado, presente y futuro de cada escuela?*
- *¿En qué condiciones el proyecto escolar habilita la oportunidad de transformar dificultades en problemas, desafiando lo conocido y haciendo posible la novedad?*

Desde estas preguntas, u otras quizás, es posible acompañar la marcha del proyecto de cada escuela, desde miradas que permitan contrarrestar la omnipotencia de la inmediatez o del puro presente en la perspectiva de abrir otros futuros, porque al fin de cuentas y como dice Merieu, Ph. (2006) no podemos renunciar al porvenir, porque en el proyecto de cada escuela se juega:

> *"… esa capacidad para recrear juntos un futuro, para darle a los chicos de hoy la posibilidad de pensar un futuro y de pensar un futuro distinto al de hoy, un futuro que no esté determinado de antemano, un futuro que no sea un destino..." ([3])*

[3] El significado de educar en un mundo sin referencias. Conferencia en el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, Junio del 2006.