

## Proyecto Educativo: los sentidos de la acción

### PRESENTACIÓN

El inicio del ciclo lectivo estuvo orientado por una propuesta destinada a la totalidad de las instituciones educativas de la provincia, cuyos propósitos - a desplegarse inicialmente durante las jornadas institucionales de marzo - plantearon avanzar en dos tareas prioritarias: la reflexión sobre las prácticas pedagógico-didácticas, y la reorganización, modificación o producción del Proyecto Educativo. Tareas que requieren continuidad y profundización durante el transcurso del año escolar.

Tal como se explicitó en la carta de presentación de dichas Jornadas Institucionales, por acuerdo conjunto entre las direcciones de nivel y modalidades del Ministerio de Educación, se adopta la noción de **Proyecto Educativo** como denominación común para todos los niveles/modalidades, para referirse a la herramienta de gestión desde la cual cada institución establece colectivamente la experiencia escolar que se propone para sus alumnos<sup>1</sup>.

A lo largo de los momentos propuestos para el desarrollo de ambas jornadas, y haciendo extensivos algunos recorridos provinciales específicos de cada nivel/modalidad, se invitó a trabajar con los “proyectos reales” que se sustentan en concepciones y propuestas que se van construyendo a través de distintos trayectos de desarrollo profesional, experiencias puestas en práctica, tradiciones y creaciones de la vida escolar.

Atendiendo al contexto mencionado, el presente documento tiene el propósito de contribuir a la construcción y/o consolidación de un *marco de referencia común* a todos los niveles y modalidades de la educación pampeana en torno al **Proyecto Educativo**. Al mismo tiempo explicita el sentido que se pretende ocupe el proceso de escritura de esta herramienta de gestión, ofreciendo los componentes que no pueden estar ausentes en dicha instancia.

---

<sup>1</sup> A los fines de una economía en la escritura se utilizará a lo largo de todo el documento la palabra alumno sin desconocer la perspectiva de género. Asimismo, en el caso de los CEyAT esa expresión remite a la población que atiende “niños”.

Cabe señalar que una parte importante de las nociones aquí expuestas son el resultado de diferentes acciones de acompañamiento y recorridos formativos, destinados a diferentes instituciones educativas de la provincia, y que se consideran provechosas recuperar en el marco de las definiciones político-pedagógicas del contexto actual.

A continuación, se retoman algunas conceptualizaciones que serán de referencia para el avance del Proyecto Educativo, fundamentalmente en la definición de las dimensiones política y pedagógico-didáctica que –explicitadas o no-, siempre forman parte de las prácticas concretas que se desarrollan en la vida escolar.

### Proyecto Educativo, espacio de recuperación del cotidiano de la escuela

“Del trabajo al Proyecto” titula un apartado del documento “Recuperar los Proyectos”<sup>2</sup> desde el cual el Programa Nuestra Escuela -en articulación con cada una de las direcciones de nivel/modalidad-, ha impulsado diferentes propuestas, y representa una premisa clave desde la cual avanzar en la construcción del marco de referencia común hacia el que apuntamos, en tanto enunciado que problematiza algunos de los supuestos y prácticas consolidadas en el sistema educativo, vinculadas con los modos de construir y gestionar los proyectos en las instituciones escolares.

Concebir la construcción de un Proyecto Educativo que vaya “del trabajo al proyecto” permite poner en discusión aquellas prácticas que perduran en algunos niveles y modalidades más que en otros (y al interior de cada uno de ellos, con diferentes concepciones en cada una de las instituciones educativas); prácticas que toman como punto de partida un “ideal de escuela”. Proponemos, por el contrario, iniciar la tarea desde una lógica que permita la identificación y construcción de **problemas pedagógicos**. Instalar esta diferencia en el punto de partida de un proyecto, va mucho más allá de cuestiones técnicas; se trata de avanzar en la consolidación de posicionamientos dispuestos a problematizar la realidad y a desnaturalizar la cotidianeidad de la institución educativa.

Problematizar es realizar un ejercicio que permite establecer un modo diferente de organizar la relación con la realidad. Una relación que instala dudas allí donde las certezas obturan la posibilidad de complejizar las lecturas sobre lo que pasa. Problematizar la realidad

---

<sup>2</sup> Ministerio de Educación de la Nación (2009): “Recuperar los Proyectos”, Departamento de Capacitación, Dirección Nacional de Gestión Educativa.  
Disponible en: <http://nuestraescuela.educacion.gov.ar/bancoderecursosnivelesuperior/seccion2/evaluacionintegral/Recuperar%20los%20proyectos.pdf>

invita a una lógica de construcción, reemplazando la explicación como el modo privilegiado de avanzar en las problemáticas que preocupan a la institución. En palabras de Dustchazky<sup>3</sup>:

*“(…) Hay problema cuando algo incomoda a nuestras representaciones; hay problema cuando hay pregunta y cuando la respuesta necesita perforar los saberes disponibles. En síntesis, un problema es tal si nos involucra, si nos empuja a preguntarnos qué podemos y qué no, en la trama de relaciones que componemos. La cuestión como actores escolares es decidir si estamos en función de un ideal (de lo que deberíamos hacer de fijar objetivos y postulados generales) o en relación a modificar la trama de existencia de la que formamos parte. Para ello, el criterio no es la adecuación directa a datos o a un estado exterior, sino que implica la efectividad de un acto de pensar que introduzca en lo dado una jerarquía posible”.*

Además, es oportuno resaltar la importancia de superar aquellas concepciones que establecen una vinculación directa entre problemas y obstáculos o dificultades. Estas concepciones se traducen en perspectivas que asocian la identificación de problemas con aquello que debe evitarse, obturando así toda posibilidad de acción transformadora.

Al respecto, consideramos relevante remitir a la distinción entre problema y dificultad, tal como lo plantean las pedagogas Nicastro y Andreozzi<sup>4</sup>:

*“la dificultad forma parte de lo que generalmente aparece reconocido en forma explícita, en tanto que los problemas resultan de un proceso de interrogación de lo establecido que avanza en el planteo de nuevas preguntas sobre aquello que permanece implícito”.*

## **Proyecto Educativo, entre lo singular y lo común, entre lo declarativo y lo cotidiano**

Apostamos a un **Proyecto Educativo** que tome forma en cada acto concreto de la vida escolar, y que a la vez exprese cada uno de los acuerdos y compromisos que los adultos asumen ante los niños, niñas y jóvenes que asisten a las instituciones educativas. Un proyecto que esté cerca de lo que ocurre en los distintos espacios de la escuela, de las voces de los docentes

---

<sup>3</sup> Duschatzky, S. (2004) “Qué puede una escuela”. En: Diker, G. y Frigerio, G. (comps.). Educar: ese acto político, Del estante. Ed. Buenos Aires.

<sup>4</sup> Nicastro, S. y Andreozzi, M. (2003). Asesoramiento pedagógico en acción. La novela del asesor. Ed. Paidós.

cuando hablan de la enseñanza, de las formas en que se recibe y da lugar a los “recién llegados”, al decir de Arendt. En suma, un Proyecto Educativo que dé cuenta de las acciones que se “viven” y despliegan todos los días en las instituciones.

Asumir de este modo esta herramienta de gestión, es una forma de contribuir al acercamiento entre aquello que los actores de la comunidad educativa identifican como Proyecto de la institución y los escenarios reales, vividos cotidianamente. Es resignificar el valor que porta esta herramienta cuando se construye y despliega desde lógicas que se alejan de aquellas prácticas que tienden a generar caminos paralelos: entre aquello que se plasma en el proyecto y aquello que sucede en las instituciones educativas. Son esas brechas las que proponemos superar, dado que su presencia es la que aleja a los propios actores de la posibilidad de involucrarse en la búsqueda de alternativas, a la singularidad de cada escenario escolar.

Ahora bien, estar cerca de lo singular de cada institución no implica que el Proyecto Educativo esté de espaldas al horizonte trazado para el conjunto de la sociedad en términos de política educativa. Por lo tanto, éste se pretende como expresión de diálogo entre lo singular y lo común, entre lo cotidiano y lo proyectado en el mediano/largo plazo. Entendemos que este diálogo se logra, entre otros aspectos, en la medida en que los equipos docentes se apropian de los principios y prioridades que las propias políticas democráticas generan; razón por la cual, éstas solo se hacen realidad en cada una de las decisiones político- pedagógicas que los docentes toman a diario.

Claro está que el trabajo cotidiano en la escuela está sostenido por prácticas pedagógicas que –como otras prácticas sociales- se sustentan en concepciones de infancias, de enseñanza y de aprendizaje, acerca de los vínculos entre niños y adultos, de las normas y tradiciones, las familias, del contexto, de lo público, entre otras. Por ello, pensar estas prácticas con sentidos compartidos supera la idea de establecer acuerdos sobre cuáles contenidos, para qué grados y desde qué secuencia didáctica, porque conlleva poner de manifiesto –explicitar- la relación entre esa propuesta pedagógica y las concepciones que la definen en el marco institucional, logrando posicionamientos en relación con la tarea que la escuela tiene por delante.

En este sentido resulta fundamental partir del Proyecto Educativo hacia los Acuerdos didácticos, entendiendo que los mismos constituyen una de las formas que propone el Programa Nuestra Escuela para lograr traducir los grandes trazos de la propuesta institucional, en acciones concretas que los adultos de las instituciones acuerdan para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, en el ámbito escolar. Recordemos también que el “Diseño universal para el

aprendizaje” (DUA)<sup>5</sup> reconoce el derecho a aprender de todos los estudiantes, razón por la cual, la escuela tiene el desafío de construir entornos de aprendizajes adaptables.

## **El Proyecto Educativo, una oportunidad de comunicar la dimensión pedagógica de la institución**

La escuela además de un espacio público de encuentro entre diversos actores, es una institución de la sociedad en su conjunto, con tradiciones que la ubican como un espacio de formación de subjetividad ciudadana e integración social. En tal sentido, es constructora de ciudadanía; construcción que se concreta en tanto puede habilitar debates sobre temas relevantes, movilizar el pensamiento, el diálogo y la acción, es decir, en tanto logra generar vínculos, lazos sociales y potenciar el encuentro para recrear sentidos y construir otros nuevos. Así, comunicar el Proyecto Educativo a la comunidad, a las familias de los alumnos, es un paso importante en la promoción de estos lazos. La escritura del proyecto aparece entonces, como una de las formas posibles de comunicar aquello que la escuela produce en el marco de su Proyecto Educativo.

En este punto, interesa señalar que la escritura del Proyecto Educativo no debe ser interpretada como fundacional para la institución, sino como una oportunidad para revisar y volver a pensar las propuestas pedagógicas que se ofrecen a los alumnos. El proceso de escritura genera un tiempo y un espacio para planificar un modo de organizar la tarea de la institución escolar; y a la vez, una oportunidad más para ponerlo en común y hacer público cuáles son esos modos posibles.

En otras palabras, es deseable que este ejercicio de escritura, lejos de ser el cierre del proceso de construcción del Proyecto Educativo, represente otra instancia en la cual se habiliten experiencias escolares potentes y cada vez más inclusivas en las que el aprendizaje, además de representar un desafío para los alumnos, se postule como apuesta cotidiana de crecimiento institucional. Al mismo tiempo, el proceso de escritura se constituye en requisito necesario en términos de construir una herramienta de comunicación formal con los diferentes actores que atraviesan la vida escolar.

---

<sup>5</sup> Comité sobre los derechos de las personas con discapacidad. Comentario general N° 4 (2016). Disponible en: <http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO27268/DerechoalaEducacionInclusivaArt24.pdf>

## A propósito del proceso de escritura

Como institución, ya se han dado un espacio y un tiempo inicial en las jornadas del 2 y 3 de marzo para replantear preocupaciones, ideas, estrategias, y repensar el Proyecto Educativo.

Los momentos de trabajo que organizaban la propuesta estuvieron centrados en lo que denominaríamos los “pasos previos para la elaboración del diseño del Proyecto Educativo”, acentuando la importancia de dar lugar al ejercicio de lectura institucional de datos y otras fuentes de información. Esta práctica representa una de las formas de avanzar hacia lógicas de construcción, en lugar de tomar un “ideal de escuela” como punto de partida, recuperando sus propios datos con una mirada extranjera que favorezca la problematización.

Sobre la base de estos debates, y entendiendo que la escritura del proyecto debe producirse a condición de haber sostenido estas instancias previas de participación institucional, detallamos a continuación los componentes que organizarán el Proyecto Educativo, con su respectiva descripción y algunos interrogantes.

| Componentes                       | Descripción   | Algunas preguntas orientadoras   |
|-----------------------------------|---|--|
| <p><b>Problema Pedagógico</b></p> | <p>Se construye a partir de las lecturas institucionales efectuadas a partir de la información que circuló durante el intercambio en las jornadas. La construcción del problema pedagógico implica orientarse hacia la búsqueda de relaciones entre los datos e información analizada, ubicando en un plano central la situación escolar.</p> | <p>¿Qué “fotografía” de la institución pudimos construir con el análisis de la información?</p> <p>¿Habilitó preguntas sobre las representaciones acerca de la enseñanza y el aprendizaje; la mirada acerca del alumno; los saberes que necesitan reponerse en la escuela; el lugar de los docentes como agentes del Estado; la relación con el contexto; la necesidad de revisar las propuestas de enseñanza y los ajustes razonables?</p> <p>Son estos debates los que irán delimitando el alcance de las problemáticas construidas.</p> |

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
| <p><b>Fundamentación</b></p> | <p>Plantea la perspectiva político pedagógica desde la cual se encuadran las problemáticas pedagógicas identificadas.</p>  | <p>¿Por qué para esta escuela resultan relevantes los problemas identificados?<br/> ¿Cuál es su contexto?<br/> ¿Cómo se juega en esta institución, con esa problemática, la garantía del derecho a la educación?</p>  |
| <p><b>Propósitos</b></p>     | <p>Representan los desafíos que se plantea la institución como modo de orientar sus líneas de acción.<br/> Las acciones priorizadas se acercarán progresivamente a través de los propósitos planteados, al recorrido de las problemáticas construídas.</p>   | <p>¿Qué nos planteamos lograr con el Proyecto Educativo para superar las problemáticas pedagógicas elaboradas?</p>  |
| <p><b>Acciones</b></p>       | <p>Están pensadas en función de los propósitos formulados, ya que su desarrollo constituye el medio a través del cual se concretarán dichos propósitos.<br/> Uno de los criterios de priorización es el reconocimiento de aquellas acciones que generan mayores niveles de inclusión y mejores experiencias de escolarización.</p> | <p>¿ De qué saberes partimos para mejorar la situación que nos preocupa?<br/> ¿Qué tipo de situaciones didácticas serán las más adecuadas?<br/> ¿Qué estrategias pensamos para generar las condiciones que favorezcan el aprendizaje?<br/> ¿Qué mediaciones favorecerán la apropiación de esos saberes a lo largo del proceso?<br/> ¿Propusimos estrategias individuales, compartidas con</p> |

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
|                                       | <p>Algunas de estas acciones representan una continuidad, otras una profundización y en otros casos, una implementación a concretar en el presente ciclo lectivo.</p> <p>En esta priorización es importante otorgar un lugar de relevancia a la secuenciación y complejización de las propuestas pedagógicas, tanto sea para el propio nivel/modalidad o para transiciones/pasajes.</p> | <p>otros colegas, con otros actores educativos y con la comunidad?</p> <p>¿Qué espacios alternativos utilizamos sistemática o eventualmente para el desarrollo de esas estrategias?</p> <p>¿Qué provisiones tomamos para otorgar progresión y complejidad a las acciones?</p> <p>¿Cómo se inscriben en las acciones prioritarias del Proyecto Educativo, líneas de trabajo de otros programas/proyectos que atraviesan a la institución?</p> |
| <b>Acuerdos Pedagógico-Didácticos</b> | <p>Se plasmarán las definiciones atinentes a la enseñanza en una o varias áreas curriculares, conforme lo marquen las propuestas curriculares jurisdiccionales para cada nivel y modalidad.</p>   | <p>Qué enseñamos? ¿Cómo? ¿A quiénes? ¿A qué nos comprometemos institucionalmente con esos saberes? ¿Qué evaluamos, para qué y de qué manera?</p> <p>¿Qué aportan nuestros acuerdos didácticos a la trayectoria escolar de los alumnos, pensándolos más allá del propio nivel/modalidad?</p>  |

Así planteado, el **Proyecto Educativo** se postula como una herramienta de comunicación con “otros”. En este planteo aparece una doble perspectiva que resulta valioso explicitar:

A nivel intrainstitucional habilita la participación y el trabajo de los distintos actores, por ejemplo, un personal docente que se incorpora, la bibliotecaria.

A nivel interinsitucional habilita la intervención y la participación de otros actores que interactúan y acompañan a la escuela a pensar y problematizar su realidad. Por ejemplo, Equipos y Servicios de Apoyo dependientes de la Dirección de Educación Inclusiva, Equipos Técnicos,



otras instituciones educativas, entidades sociales, Programas Educativos Nacionales y Provinciales, entre otros<sup>6</sup>.

A continuación, se sugiere un esquema posible para hacer público a través de diferentes soportes de comunicación (cartelera institucional, plataforma virtual, redes sociales, trípticos, cuadernos de comunicaciones) algunos aspectos sustanciales del Proyecto Educativo:



### A modo de cierre provisorio

Durante este año, en el marco del trabajo institucional que convoca la participación y el compromiso de los docentes y equipos de gestión de cada institución educativa, les proponemos la elaboración y re-elaboración sostenida del Proyecto Educativo, ese proyecto que dará cuenta

<sup>6</sup> Subsecretaría de Coordinación. PIIE La Pampa. (2011) "El Proyecto de una escuela: 7 afirmaciones para des- armar".

del compromiso y la identidad institucional. Sintetizado, podríamos decir que es “la carta/el sello de identidad” de la institución educativa, de sus decisiones y acciones... Lo planteamos como la hoja de ruta, el recorrido que se va trazando desde la proyección a la acción, desde la planificación, el deseo, a la concreción. Es llegar a fin de año y mirar el recorrido, los desvíos, los aciertos y los obstáculos, los modos de sortearlos, las decisiones y las acciones.

Es esperable que, finalizado el año, ese camino esté consolidado, y que nos permita decir, que las utopías compartidas se transforman en realidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arendt, H. (1958/1996). La crisis en la educación. En Entre el pasado y el futuro. Ocho ejercicios sobre reflexión política. Barcelona, España: Península.

Comité sobre los derechos de las personas con discapacidad. Comentario general N° 4 (2016).

Duschatzky, S. (2004) “Qué puede una escuela”. En: Diker, G. y Frigerio, G. (comps.). Educar: ese acto político, Del estante. Ed. Buenos Aires.

Ministerio de Educación de la Nación (2009): “Recuperar los Proyectos”, Departamento de Capacitación, Dirección Nacional de Gestión Educativa. Disponible en: <http://nuestraescuela.educacion.gov.ar/bancoderecursosnivelesuperior/seccion2/evaluacionintegral/Recuperar%20los%20proyectos.pdf>

Ministerio de Educación Provincia de La Pampa. (2017). Lineamientos Jornadas Institucionales 2 y 3 de marzo de 2017.

Nicastro, S. y Andreozzi, M. (2003). Asesoramiento pedagógico en acción. La novela del asesor. Ed. Paidós. Disponible en: <http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO27268/DerechoalaEducacionInclusivaArt24.pdf>

Subsecretaría de Coordinación. PIIE La Pampa. (2011) “El Proyecto de una escuela: 7 afirmaciones para des-armar”.