

## **EN - TRAMANDO PROYECTOS**

La elaboración de un Proyecto Educativo Institucional no puede ser concebido al margen de una concepción de proyecto histórico socio - cultural- político, que recoge los acuerdos de la comunidad educativa para dar prioridad a los fines y objetivos que guiarán la acción educativa del centro y que servirán de base para su organización y funcionamiento. La visión de futuro del proyecto educativo, debe corresponder con la búsqueda de mejorar la calidad de la educación. Se inscribe en la necesidad de plantear propuestas a través de Proyectos Educativos Institucionales en cada centro, en la espera de aunar fundamentos teóricos y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes.

Según Frigerio, G y Poggi, M vincular “educación con proyecto” no es simplemente avanzar en un discurso o en una práctica que se han impuesto en nuevos léxicos educativos y pedagógicos, sino que implica fundamentalmente reconocer una tradición.

El término proyecto es una invención relativamente reciente en nuestra cultura, aparece en el siglo XV y no se impone en nuestras acciones hasta mediados del XX.

El diccionario la define como:

“ pensamiento de hacer algo”

“ apunte, bosquejo, croquis, esquema, maqueta”

“ representación en perspectiva”

Deriva de “ prospicere” - examinar, considerar, mirar hacia adelante.

Se vincula entonces con una conducta de anticipación que supone pensar en lo que no está actualmente y de imaginarlo en un tiempo futuro, al que se llegará con sucesivos actos y acontecimientos.

No obstante asistimos a un uso casi abusivo de expresiones asociadas a la idea de proyecto que distan de serlo o referirse a ello, vaciando la palabra de contenido y por lo tanto, enmarcado en esta línea, debemos explicitar lo que el proyecto **NO ES**:

- una imposición
- una receta
- una varita mágica
- una moda
- una improvisación

Por eso nos importa señalar que el mismo no puede ni debe reducirse a una formalidad, ni a una cuestión solo de formato.

Cuando esto pasa, nos encontramos frente al “activismo proyectista”, a una banalización del concepto y a una pérdida de sentido del mismo. Cuando esto ocurre, los proyectos se hacen más para cumplir y mostrar que para sostener acciones colectivas desde la especificidad que nos compete.

El proyecto institucional o proyecto educativo de centro debe definir los principios, convicciones y aspiraciones de toda la comunidad educativa escolar; será la base de los acuerdos globales, el sustento de la coherencia y de ahí que surja necesariamente la cuestión de la participación.

Tiene que discutirse, decidirse, gestionarse y ser evaluado de alguna forma lo que lleva en forma directa al tema de “los tiempos y espacios” para trabajar juntos en él, sin la inmediatez de la dinámica escolar (que lo vuelve rápido y superficial) ni la lentitud de lo burocrático (que lo vuelve totalmente prescindible).

Lo que **Sí** es:

1-**Un instrumento político**, porque permite diseñar y conducir la vida institucional, delinear la política interna de cada escuela.

2-**Un instrumento estratégico**, dado que el proceso de elaboración, ejecución y evaluación del plan, implica planteos estratégicos de análisis y de evaluación de la realidad.

3-**Un instrumento holístico** que abarca toda la institución: teniendo como foco lo curricular, (por ser la función específica de la escuela), pero sin dejar de lado otras dimensiones. Todo debe quedar en el PEI, nada fuera de él.

4- **Un instrumento público**. Es la propuesta pedagógica que identifica a una escuela para que sea reconocida en el ámbito de su comunidad.

5-**Un instrumento histórico**. Desde la identidad definida, que rescata lo pasado, se prescribe el presente y se permite visionar, prefigurar un futuro.

Promover entonces el desarrollo de un proyecto institucional puede consolidar avances importantes en la cultura institucional del centro y el desarrollo profesional docente, apostando y fomentando siempre al desarrollo de la calidad educativa.

Para Antúñez (2006, 19) “el **PEI** es el instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar”. Si entendemos que este instrumento puede

sinetizar la forma de actuar de un centro educativo, resumir su ideología, establecer sus objetivos y metas y diseñar el currículum y los planes a desarrollar, estamos en condiciones de concluir que el mismo debe ser la referencia a utilizar por el equipo de dirección y el colectivo docente para la toma de decisiones racionales y fundadas.

Nada de esto podrá ser valedero sin la imprescindible etapa de elaboración de un **diagnóstico institucional**, (ahondando y revisitando todas las fuentes y evidencias disponibles tanto a través de documentos ya elaborados por la escuela como a través de la observación directa que permita identificar el/ los problemas principales, reconocer las necesidades de la organización y desarrollar acuerdos para proponer una estrategia de mejora al respecto).

Entendemos el diagnóstico institucional, apoyados en la definición de Martínez González, quien plantea que, este es un proceso de indagación que comienza con el análisis de necesidades educativas y culmina en la toma de decisiones sobre la intervención, extendiéndose incluso hasta la evaluación.

Dentro de esa realidad, cada centro educativo construye e institucionaliza señas particulares y formas de actuar importantes que la hacen única consolidando así lo que se conoce como identidad institucional.

Para construir esta identidad, cada centro educativo y su comunidad deben transitar un camino de “pensar”, que les permita identificar aquello que consideran valioso a través del diagnóstico. Se necesita un marco teórico común, con conceptos claros, en el que todos los involucrados hablen de lo mismo cuando elaboren sus propios proyectos.

Es aquí donde apelamos a la lectura y análisis de todo lo disponible: monitor educativo, memorias institucionales y didácticas de año/s anteriores, evaluaciones cuanti y cualitativas realizadas, bitácoras, actas de salas, trayectorias interciclos, abordaje de la inclusión, formación de los docentes, relaciones vinculares, agendas, etc.

Esto unido a las observaciones intencionales de recreos, entradas, salidas, desplazamientos, dinámicas de clases especiales, uso de espacios comunes, vínculos, etc, darán evidencias que luego deberán **ser analizadas, interpretadas y discutidas**.

Sin eso, se vuelven solo datos sin relevancia, porque la cuestión no es recoger la información **SINO QUÉ HACER CON ELLA**. Comienza aquí la construcción del problema, el análisis de factores que favorecen su aparición, identificar aspectos con los que se asocia, reconocer actores que tienen mayor relevancia en la problemática y focalizar.

“Elaborar el proyecto de centro representa, por tanto, además de una respuesta a las necesidades del sistema educativo y de los centros, un intento de pasar de una mentalidad individualista a una mentalidad de centro” (Gairín Sallán, 1994)

La elaboración del PEI se convierte así, en un “pretexto para la autoformación y la reflexión”

### **¿Por dónde empezar?**

Si partimos de entender a la escuela como una institución, o sea, como un “conjunto organizado de personas con una localización espacio-temporal que persiguen fines comunes” (Fernández, 1998, p.80), tal como se menciona en la Circular 1/20 (Técnica), parece conveniente que cada centro empiece por “perfilar sus intencionalidades y el diseño organizativo que han de utilizar” (Gairín, 1991)

Quienes forman parte de las instituciones escolares siempre tienen objetivos en común. A nivel general, están explicitados en la normativa y en los documentos orientadores de la labor pedagógica (Ley de Educación, Políticas Educativas del quinquenio, PEIP, DBAC); en un plano más específico, a nivel institucional, muchas veces existen de manera implícita, lo que genera acciones intuitivas, individuales y descoordinadas.

Por lo tanto, de lo que se trata es de explicitar los objetivos comunes en un documento escrito.

Según Gairín Sallán, definir y establecer en forma explícita las metas comunes sirve para lograr:

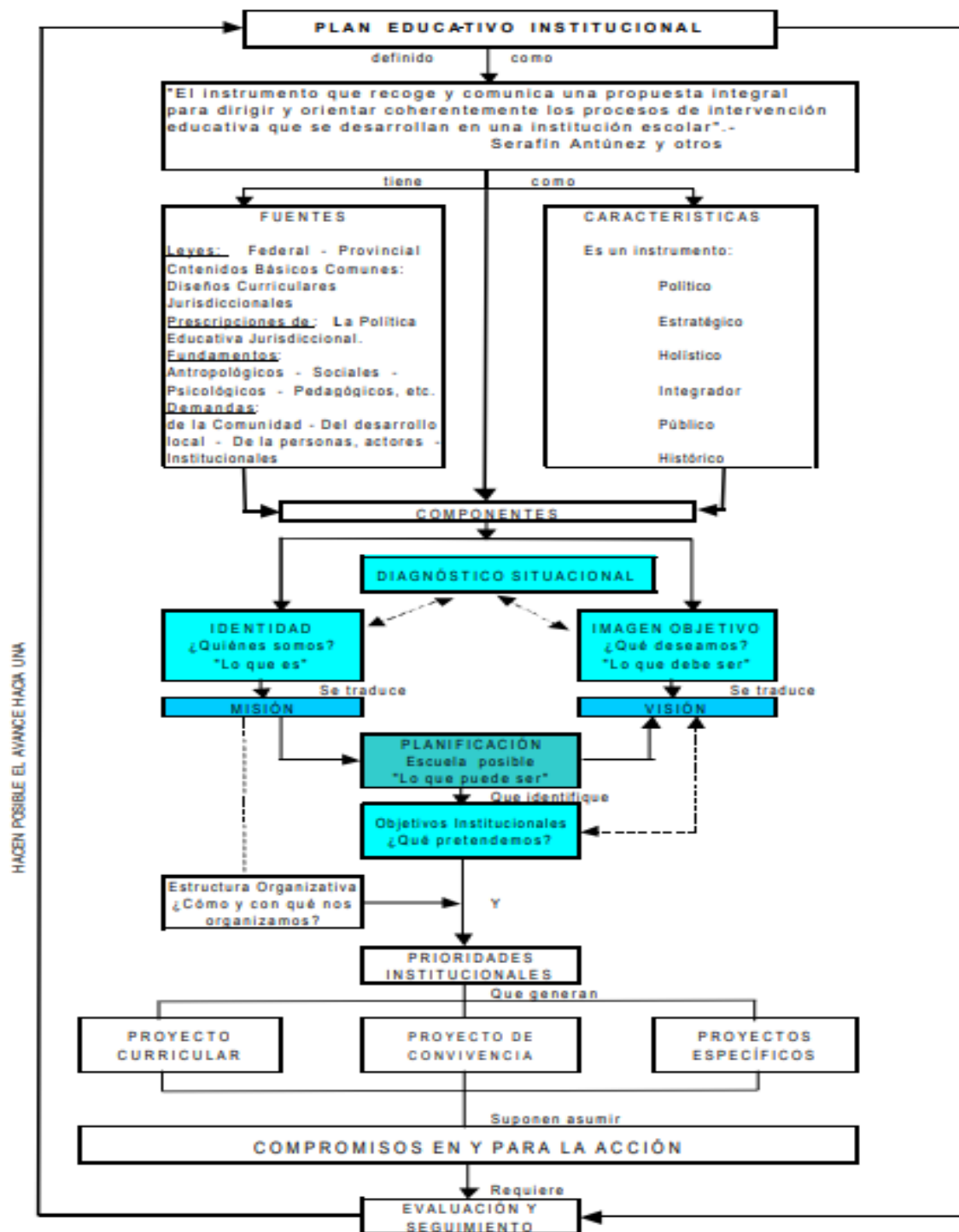
- a) líneas de acción coherentes y coordinadas para todos los miembros de la comunidad educativa
- b) racionalizar esfuerzos personales e institucionales
- c) reducir los niveles de incertidumbre, de contradicción y los esfuerzos estériles
- d) permitir procesos de evaluación
- e) evitar la improvisación y la rutina
- f) facilitar la implicación de todos los miembros de la comunidad educativa
- g) orientar a las personas que se incorporan al centro educativo
- h) explicitar la cultura del centro y configurar progresivamente su personalidad
- i) garantizar la coordinación y continuidad de las intervenciones
- j) dirigir procesos de innovación
- k) contribuir al crecimiento personal y profesional de las personas

Definiendo los contenidos casi imprescindibles del proyecto, se deberán explicitar las señas de identidad: los principios que caracterizan a esa escuela, en ese momento histórico, con esos integrantes y en ese espacio ( contexto) en que se sitúa.

**Los objetivos generales** establecen la intención que persigue el centro y la pretensión que busca alcanzar.

Estos propósitos deberían ser reconocidos por la comunidad educativa y actuar como guía de las prácticas escolares.

La estructura organizativa, por último, es el conjunto de elementos que conforman el organigrama de un centro educativo entre los cuales se destacan el equipo de dirección, el cuerpo de docentes, los servicios con que se cuenta y demás miembros.



Extraído de :<https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/documentos/Hacervivirescuela/CUADERNO3.pdf>

Desde ese diagnóstico deberá surgir: los objetivos, las metas, las actividades, los recursos, los actores involucrados, su mecanismo de seguimiento, su cronograma de trabajo y su difusión.

El objetivo general según Antúnez, constituye las intenciones y propósitos generales a lo que apunta todo proyecto.

Este objetivo será guía del trabajo a desarrollar, condicionando los objetivos específicos, las actividades, el monitoreo y formas de seguimiento y socialización.

De aquí pueden surgir las metas que hacen referencia y dan cuenta de los logros que se intentan alcanzar.

**Los objetivos específicos** y sus metas deben seguir la concordancia del objetivo general plantea Antúnez, (2001), ya que los mismos se especificarán en propósitos puntuales necesarios que en conjunto permiten cumplir con el objetivo general del proceso.

Cada objetivo específico y de forma indirecta el objetivo general, debe, alcanzarse a través de acciones planificadas, es decir **actividades** ejecutadas por los actores del centro .

A su vez, la **ejecución y evaluación** de estas actividades nos permiten a través de indicadores analizar el logro o no de las metas planteadas además de brindarnos insumos para ejecutar arreglos, correcciones o destacar aciertos.

Un buen ejercicio de todos los docentes podría ser responder auténticamente sobre:

1. ¿ El PEI de la escuela expresa realmente la política interna de la institución? .
2. ¿ Fue construido por todos? ¿Es conocido por todos?  
¿ Está a disposición de los docentes nuevos que se integran a la institución?
3. ¿Orienta la toma de decisiones en los diferentes aspectos del quehacer institucional?
4. ¿Delimita los roles y funciones de cada actor institucional?
5. ¿ Las actividades educativas que se desarrollan dentro o fuera de la escuela han sido contempladas y acordadas en el PEI.?
6. ¿Contempla las actividades y coordinaciones que se proponen con los diferentes miembros de la comunidad ( redes)?.
7. ¿Es considerado y opera como documento público? ¿Es conocido en todo o en parte por los padres de los alumnos?

Por último y, a modo de cierre, refiriendo a las autoras citadas al inicio :

**“se trata de preguntarse, mirar, escuchar y analizar” ...**

**?**

**la escuela antes de comenzar el PEI    ⇒    la institución ahora**

## **¿qué pasó entre un momento y otro?**

**Preguntas... que dan lugar a nuevas preguntas y a nuevos inicios buscando esa trama que se presenta en su verdadero significado como disposición interna, contextura, ligazón entre las partes de un asunto u otra cosa.**

**No en vano sus sinónimos son: malla, red, tejido, urdimbre.**

.....

### **Bibliografía:**

Gairín Sallán, Joaquín y Darde Vidal, Pere: Organización de centros educativos. Aspectos básicos, Ciss Praxis Educación, Barcelona, 1994.

ANEP, CEIP: Inspección Técnica, Circular N° 1/20.

López, M. : Herramientas para planificar en la escuela, Editorial Aique, Bs As, 2013.

Frigerio, G y Poggi, M : El análisis de la institución educativa, Editorial Santillana - Aula Siglo XXI, Bs. As, 2003.

Antúnez, Serafín : El proyecto educativo de centro, Editorial Grao, España, 2001.