



Ministerio de Cultura y Educación

Secretaría de Programación y Evaluación Educativa

Subsecretaría de Programación Educativa

**Dirección Nacional de Formación, Perfeccionamiento
y Actualización Docente.**

**Programa Nacional de Capacitación en Organización
y Gestión para Equipos de Conducción.**

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Terese Loedelovsky

¿ QUÉ ES UN PROYECTO ?

Todos conocemos la respuesta ya que nuestra vida se compone de proyectos.

Hacer un viaje, comprar una casa, construir una familia, organizar una fiesta... son proyectos. Tienen distinta jerarquía según la importancia que le otorguemos a cada uno de ellos y también tienen elementos comunes:

- ✓ Partimos del deseo o la necesidad de modificar una situación existente
- ✓ Nos planteamos objetivos a alcanzar
- ✓ Pensamos un conjunto organizado de acciones para acercarnos a la meta
- ✓ Nos fijamos un tiempo para desarrollar este proceso
- ✓ Contamos con determinada cantidad de recursos para lograrlo
- ✓ Podemos verificar si hemos alcanzado o no lo que nos propusimos

No obstante, podemos distinguir diferencias entre ellos:

Organizar una fiesta puede ser un proyecto individual : nos dará mucho trabajo resolver todas las cuestiones pero...podemos lograrlo.

Tiene una meta clara y precisa.

Es un proyecto que concluye con la realización del evento.

Obtendremos un " producto final " que se ajustará en mayor o menor medida a lo que habíamos proyectado.

En cambio, construir una familia es un proyecto que se va modificando y adecuando a los distintos momentos vitales pero que no tiene un "punto final". No concluye.

A lo largo de la vida vamos fijando otras metas, revisando, reajustando.

Tenemos momentos de avance y otros de retroceso, intentamos acciones, incorporamos nuevas soluciones.

Construir una familia nunca es un proyecto exclusivamente individual.

¿ Me serviría tener muy clara la visión de la familia que quiero construir si esa visión no es compartida por los miembros de mi familia?

027715

37.014

LIB A 37 PRO

Generalizando, un proyecto que apunte a resolver una situación parcial, acotada, específica puede compararse con el de nuestro primer ejemplo.

Un proyecto que intente abarcar a un conjunto de actores, que implique un cambio más profundo, se asemeja más al segundo.

En las instituciones se presentan ejemplos de los dos tipos de proyectos. Nuestro segundo ejemplo nos induce a pensar en un proyecto global, general, aquel que sirve como marco y en el que se inscriben todos los demás proyectos más específicos.

Estos son Proyectos Institucionales y de ellos nos ocuparemos en este trabajo.

La sociedad crea instituciones encargadas de llevar a cabo funciones específicas y les demanda calidad en su realización. La escuela es una de ellas.

La sociedad se ha ido transformando y reclama de la escuela una transformación semejante: una institución que forme individuos competentes y que esté comprometida con los resultados.

La metodología de trabajo por proyectos es la forma propuesta para cumplir dichas funciones con calidad, por ello hablamos de Proyecto Educativo Institucional.

Cada institución constituye la unidad fundamental del cambio, no obstante, los proyectos de cada una de ellas no son elementos aislados. Se inscriben en un proyecto mayor que los incluye: el proyecto educativo nacional, que se materializa en un conjunto de políticas que prescriben y orientan los proyectos de cada institución.

Aclaremos un poco más estos conceptos.

¿ POR QUÉ ELABORAR PROYECTOS EN LA ESCUELA ?

- * Porque es una estrategia que tiene mucha fuerza para lograr cambios en la institución y en la relación de la misma con el "afuera"
- * Porque permite que cada institución asuma un papel protagónico como mediadora entre las grandes líneas políticas y la realidad concreta de cada lugar.
- * Porque cada institución puede elaborar las respuestas que necesita para abordar los problemas específicos de su contexto.
- * Porque al ser una elaboración colectiva y participativa permite que todos conozcan " hacia dónde vamos " y que cada uno vea cuál es su lugar en este proceso.
- * Porque las personas que generan propuestas de acción las sienten propias y no impuestas, lo que ayuda a garantizar aciertos en su implementación.
- * Porque permite que los alumnos se apropien más significativamente de los contenidos de aprendizaje.

Por este conjunto de cuestiones y seguramente por otras más, pensamos que el proyecto resulta la herramienta más adecuada para reelaborar las propuestas de la política educativa en relación con las necesidades locales, regionales e institucionales.

Estructurar el trabajo a través de proyectos supone aprendizajes en dos sentidos:

- 1) Los contenidos del proyecto: sociales, institucionales, pedagógicos, etc.
- 2) La metodología para su elaboración.

Abordaremos ambos aspectos en el desarrollo de este material.

¿ QUÉ NO ES UN PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL ?

NO ES una propuesta "tentadora" para padres y alumnos con fines propagandísticos.

NO ES una intención de carácter abstracto imposible de realizar y evaluar.

NO ES un conjunto de acciones yuxtapuestas sin coherencia.

NO ES la sola reflexión de un responsable jerárquico o de un grupo restringido.

NO ES una acción efímera de corto alcance o con duración imprecisa.

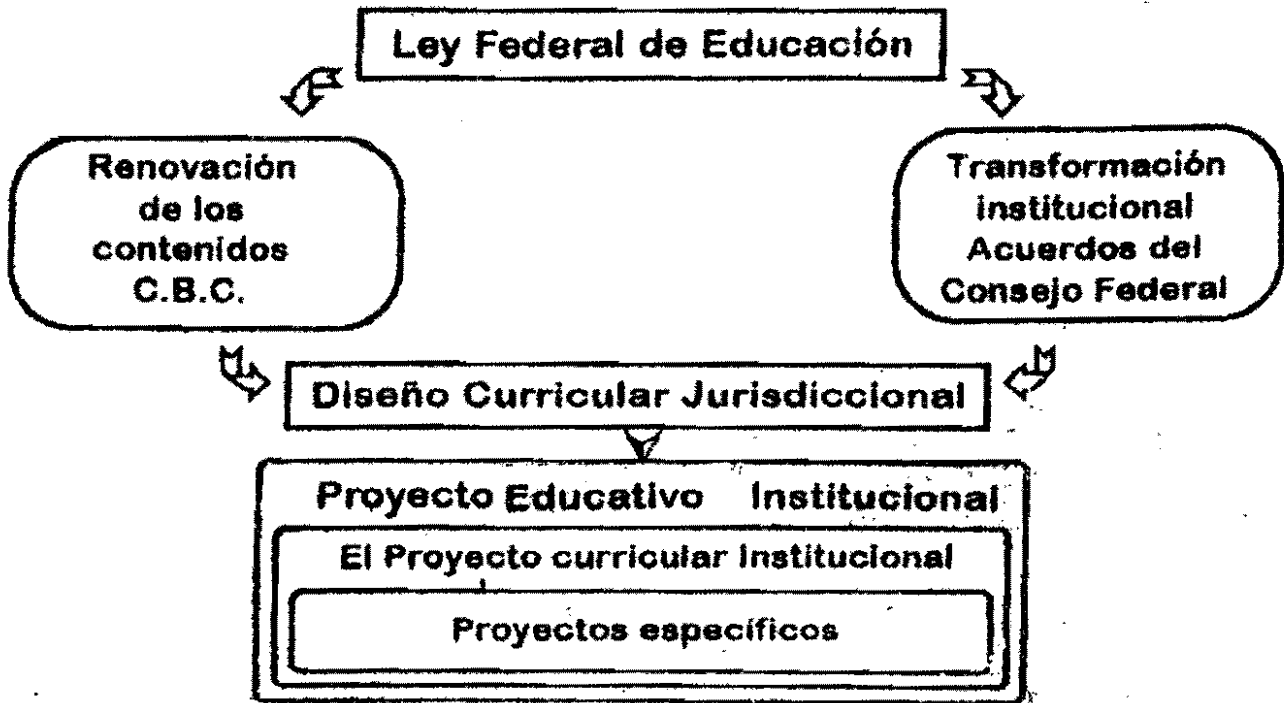
NO ES una formalidad administrativa.

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

El Proyecto Educativo Institucional es una **práctica institucional** que le permite a cada escuela resignificar los fines educativos definidos a nivel nacional y jurisdiccional para realizarlos de acuerdo con sus características.

Es el marco que otorga sentido a los proyectos específicos que se encaran para transformar los diferentes procesos institucionales - organizativos, de gestión, curriculares, etc -, evitando que se conviertan en acciones aisladas o superpuestas.

El proyecto educativo institucional sintetiza la oferta educativa, social y cultural de una escuela hacia la comunidad.



Si pensamos el proyecto como un recorrido, podemos caracterizarlo como el camino que expresa la distancia entre la escuela que tenemos y la escuela que queremos.

Para ello debemos tener claro en primer lugar cómo es esa escuela que queremos.

¿ CÓMO ES LA ESCUELA QUE QUEREMOS ? ¿ QUÉ ESCUELA DESEAMOS CREAR ?

La respuesta a estas preguntas nos define y explicita una imagen: la escuela que deseamos. Muchos autores la denominan **visión** .

La visión es un objetivo compartido, alcanzable y concreto que impulsa la acción de la institución.

" Visión significa proyección, una imagen proyectada del futuro"

"...el conjunto de características que se desea que la institución tenga en un plazo determinado"

" ...con el objetivo de identificar el sentido general y la dirección hacia donde se mueve la institución educativa." (Cháves, P.:1995)

La visión institucional cobra sentido si es construida y compartida por el conjunto de actores que forman parte de la institución.

Es más que una idea. Encarnada en las personas deja de ser una abstracción. Una visión compartida es un vínculo común que impregna la institución y brinda coherencia a actividades dispares, estableciendo un marco de referencia para dirigir las acciones.

Las visiones compartidas surgen de visiones personales. Crecen como producto de la interacción entre las distintas visiones individuales. Para poder construirla es necesario establecer acuerdos entre los distintos actores, acercar posiciones, debatir concepciones y prácticas para lograr un "*consenso real* " .

Al participar del proceso de construcción de la visión todos se sienten reflejados por esa imagen institucional. El proceso de construcción de la visión compartida es un proceso de indagación acerca del futuro que deseamos crear.

Una visión compartida:

- * Se define en función de las necesidades de los beneficiarios de la institución (los alumnos, las familias, la sociedad) y teniendo en cuenta los objetivos educativos nacionales y jurisdiccionales.
- * Es una meta de largo plazo y a la vez es dinámica, se va reformulando con el tiempo y teniendo en cuenta los cambios en el contexto.
- * Expresa la aspiración y el deseo de los actores de la institución.
- * Despierta el compromiso de mucha gente porque refleja la visión personal de cada uno.
- * Es estimulante porque construir algo nuevo es más atractivo que trabajar para mantener lo existente.
- * Permite que cada uno comparta la visión del " todo" y no sólo de su parte, modificando la relación de la gente con la institución.
- * Al fijar una meta que abarca todos los aspectos, induce a nuevas maneras de pensar y actuar alentando la experimentación y el deseo de "correr riesgos "
- * Brinda concentración y energías para el aprendizaje en equipo.
- * Debe ser comunicada y compartida , incorporada a la cultura de la escuela, para que tenga impacto.

¿Qué *no es* una visión compartida ?:

no es la visión personal de un superior constituida "automáticamente" en visión institucional.

no es redactar una formulación "desde arriba". Sólo un proceso colectivo de construcción logra que una visión "cobre vida" dentro de la institución

no es la solución a un problema específico, ya que superado el problema, se termina la visión.

no es acatar o suscribir la visión de otro sino partir de la visión personal, desarrollarla, exponerla, para construir juntos la visión compartida.

no es resultado de un proceso sencillo. Las visiones compartidas tardan en emerger, van creciendo en un proceso complejo.

no es la respuesta a ¿qué queremos evitar?. Una visión negativa es limitada porque la energía se encauza en impedir algo que no deseamos en lugar de construir lo que deseamos. La gente está motivada mientras subsiste el problema, luego desaparece la motivación.

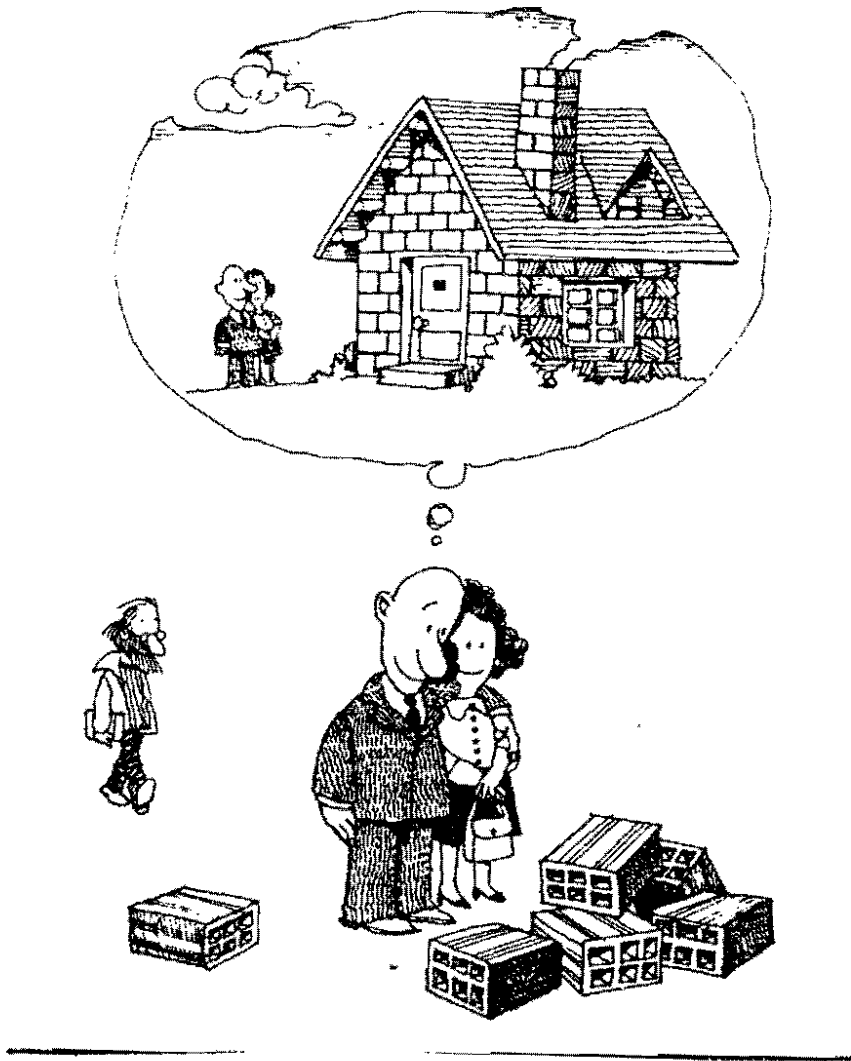
Desde los equipos de conducción...

...participen de la construcción de la visión sin transformarla en puro proceso de persuasión porque si no el resultado será acatamiento, nunca compromiso.

Enmarquen el debate del equipo en los objetivos y contenidos educativos que se plantean a nivel nacional y jurisdiccional para que la visión resultante tenga coherencia con ellos. Estimulen la participación de todos los actores : cuantos más participen en el proceso de construcción de la visión, más representativa resultará del sentir de todos.

En el apartado de "TRABAJO EN EQUIPO", hallarán estrategias y herramientas que le facilitarán la coordinación de las reuniones.

A MEDIDA QUE VAMOS VISUALIZANDO LA ESCUELA QUE QUEREMOS CONSTRUIR, NOS QUEDA MÁS CLARA LA DISTANCIA A RECORRER: DESDE LA REALIDAD PRESENTE HACIA LA IMAGEN DESEADA.



✎ En la Caja de Herramientas encontrará algunos ejercicios para trabajar en la construcción de la Visión Institucional.

¿CÓMO ES LA ESCUELA QUE TENEMOS?

Para saberlo con exactitud necesitamos atravesar una etapa de intercambio de ideas y opiniones sobre la realidad de la escuela. Este momento nos plantea la necesidad de hacernos preguntas, de intentar responderlas, fundamentarlas y llegar a acuerdos en torno a cómo es nuestra escuela para saber luego dónde producir los cambios que nos acerquen a la escuela que queremos.

Es el momento de re-pensar la institución con una mirada que incorpore nuevos elementos además de los cotidianos.

Sabemos que ningún proceso institucional comienza "desde cero". Por un lado, cada escuela está enmarcada por los lineamientos que provienen de los organismos nacionales y jurisdiccionales que determinan normas y condiciones para su funcionamiento.

Por otro, cada institución tiene una historia, un conjunto de experiencias realizadas, de proyectos puntuales llevados a cabo por uno o más docentes, de instancias de trabajo con la comunidad, un estilo para cumplir con su función de enseñar, etc.

En este período, el esfuerzo estará centrado en recuperar aquellos factores que le confieren a la escuela sus características actuales:

✓ la historia de la institución :

"...la historia institucional se presenta por medio de un relato de acontecimientos singulares, de una narración de hechos pasados, de una descripción de objetos materiales, de una cronología de sucesos. Este relato da cuenta de un conjunto de experiencias vividas por unos y por otros, de sucesos trascendentes o lo suficientemente significativos como para dejar una marca, una huella, una señal."

(Nicastro, S.)

Se trata de recuperar no solamente la historia documentada en actas, registros, fotos sino también utilizar como fuentes los testimonios de antiguos miembros de la escuela, recuerdos de vecinos y ex alumnos, vivencias de los distintos actores.

✓ el marco normativo:

Los instrumentos legales emanados de las instancias nacionales y jurisdiccionales de gobierno de la educación, documentos de política educativa, consensos y acuerdos establecidos en los distintos niveles.

✓ el estilo institucional:

aquellas dinámicas que pueden ser facilitadoras o resistentes al cambio. Por ejemplo, las formas de realizar las prácticas habituales, las características de los alumnos (conocimiento, comportamiento, trabajo), los rasgos característicos de las relaciones interpersonales y grupales, los climas típicos, las formas de plantear los problemas y resolver las dificultades.

Lidia Fernández propone analizar dos estilos de funcionamiento - regresivo y progresivo - para caracterizar las dinámicas institucionales en relación a los cambios:

Caracterizan el estilo regresivo:

- las metas ubicadas en la recuperación del pasado
- el evitar plantear las dificultades como problemas y eludirlas a través de diversos mecanismos de defensa
- el empobrecimiento de la capacidad de reflexión y trabajo exploratorio
- la comunicación clandestina cargada de fantasías, temores y ansiedades más que la comunicación referida a la tarea en sus aspectos sustantivos e instrumentales.

Caracterizan el estilo progresivo:

- las metas ubicadas en un futuro por descubrir, hacia el cual se dirige la exploración
- el planteo de las dificultades como problemas
- la preponderancia de la comunicación en los niveles racionales y centrada en la tarea
- una mayor capacidad de las personas para mejorar los logros y rasgos de la tarea institucional

✓ **la cultura institucional:**

constituida por un modelo pedagógico que incluye supuestos sobre la enseñanza y el aprendizaje, formas de actuar en los diferentes roles, formas y estilos de control, un particular recorte de los saberes que se consideran legítimos, los resultados esperados, etc. sustentado en un conjunto de concepciones que lo fundamentan y justifican.

Ser concientes de esta ideología institucional ayuda en este proceso de construcción de la escuela que tenemos.

✓ Y todos aquellos otros aspectos que nos acerquen información sobre nuestra institución : acciones realizadas con la comunidad, otras cuestiones relacionadas con alumnos, docentes, autoridades, familia, comunidad de la zona, instituciones vinculadas con la escuela, etc.

Este es un período que incluye momentos descriptivos y explicativos. Es descriptivo porque recoge información sobre un estado de situación. Es explicativo porque los actores involucrados enuncian hipótesis acerca de por qué su escuela es como es, en los aspectos positivos y en los negativos, y cómo ha llegado a ser así.

Durante su realización centraremos la mirada en los actores que de manera directa o indirecta participan del proceso educativo, recogiendo sus opiniones, deseos y valoraciones.

Todos los elementos mencionados y otros que pudieran surgir son los insumos necesarios para la definición de la **Identidad** de la Institución.

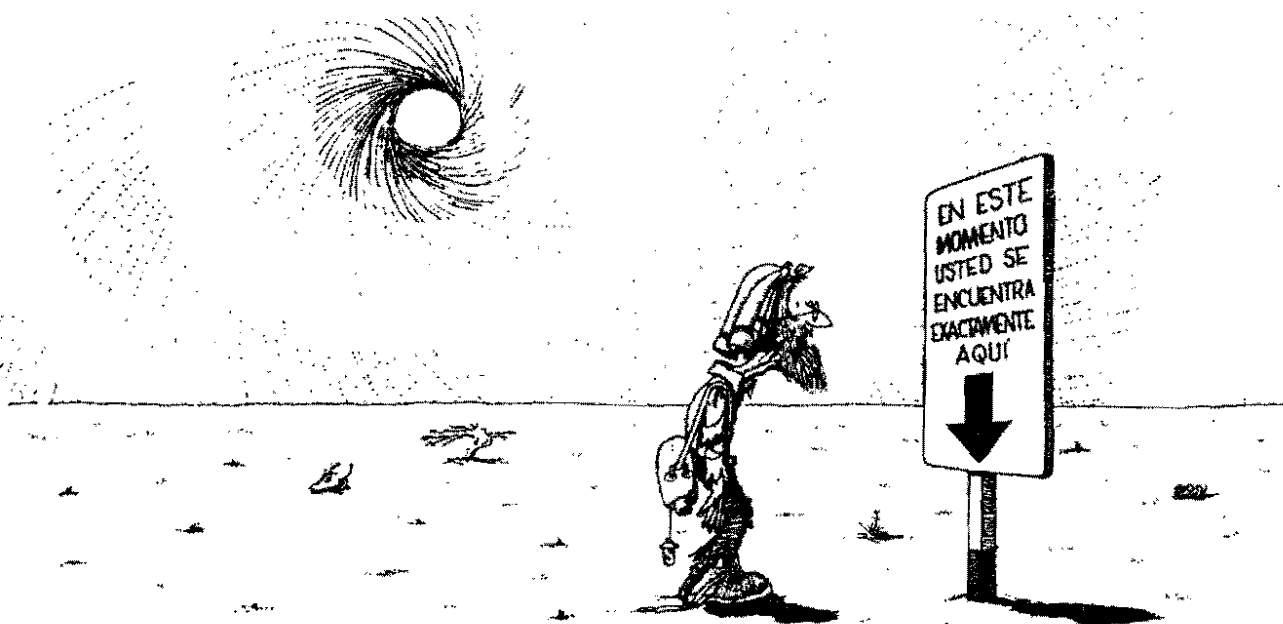
" La **Identidad institucional** es una noción colectiva de ¿ qué es la escuela hoy? que recoge tanto los consensos acerca de las cualidades actuales de la escuela, como las características que la hacen especial y diferente a otras escuelas" (Chaves, P: 1995)

Desde los equipos de conducción y supervisión...

... aporten su conocimiento del marco normativo y legal y de los consensos logrados en los distintos niveles.

Transmitan la mirada " desde la supervisión " que también es un componente para la construcción de la identidad.

Agreguen la información que resulte significativa para trabajar este momento de construcción de "la personalidad de la escuela".



🔧 En la Caja de Herramientas encontrará algunos instrumentos que pueden ser útiles para esta etapa de construcción de la identidad.

La comparación entre la Identidad y la Visión nos permitirá establecer el camino a recorrer para lograr los cambios deseados.

Decíamos que un proyecto es un recorrido. El **Proyecto Educativo Institucional** es el instrumento que nos permitirá transitar esa distancia.

NO ES UNA TAREA MÁS QUE SE AGREGA A LAS MÚLTIPLES TAREAS QUE YA TENEMOS.

ES UNA POSIBILIDAD DE TRANSFORMAR LA DINÁMICA DE ESAS TAREAS.

ES LA VIDA DE LA INSTITUCIÓN PLASMADA EN UN PROYECTO QUE PERTENECE A TODOS Y QUE PERDURA AUNQUE LAS PERSONAS CAMBIEN.

Sandra Nicastro dice:

Un proyecto institucional convocante se organiza alrededor de la utopía que plantea la posibilidad de develar lo oculto, de descubrir el deseo que tiende a anticipar y crear, instaurando una dinámica institucional donde prima la elaboración de las situaciones sobre la repetición.

De esto se trata: animarse a superar el " siempre se hizo así " intentando formas distintas de hacer las cosas. Como dice la autora, un proyecto será convocante si nos permitimos salir de la mera reproducción de situaciones anteriores y nos lanzamos a crear nuevas.

¿QUIÉNES ELABORAN EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL?

Todos los actores involucrados en el proceso educativo:

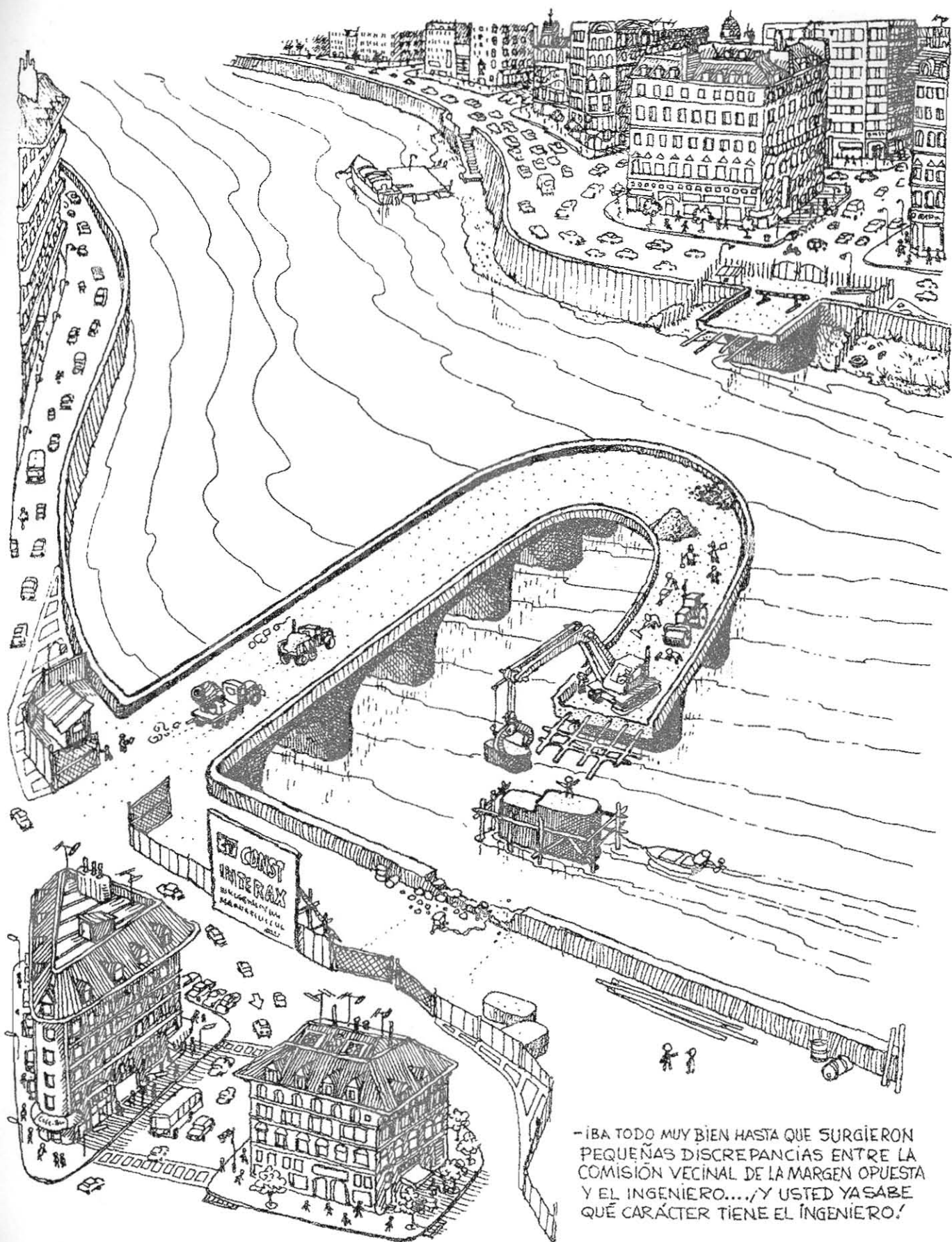
- ⇒ Los docentes
- ⇒ Los alumnos
- ⇒ Los directivos
- ⇒ El personal administrativo
- ⇒ Los padres
- ⇒ Los representantes de organizaciones de la sociedad civil: vecinos, empresarios, trabajadores, gremios, etc.
- ⇒ La Universidad
- ⇒ Otros que, a juicio de la escuela, sean necesarios.

Desde la supervisión...

... mantenga un criterio de equidad ayudando a todas las instituciones a elaborar su proyecto educativo y sobre todo, a las que más retrasadas estén en esta construcción.

Algunas veces es más sencillo acompañar a las escuelas más emprendedoras, que tienen resultados exitosos para exhibir, (quizás por la necesidad de demostrar los logros obtenidos " a la superioridad "), restándose tiempo para asesorar y orientar a las escuelas con mayores dificultades.

Proponemos variar ese criterio ayudando más a las instituciones que más lo necesitan. Porque tienen docentes con menos experiencia, porque tienen dificultades para la construcción de equipos de trabajo, porque no encuentran la manera de incorporar a la comunidad, etc.; pueden estar necesitando una acción " reforzada " desde el supervisor.



-IBA TODO MUY BIEN HASTA QUE SURGIERON PEQUEÑAS DISCREPANCIAS ENTRE LA COMISIÓN VECINAL DE LA MARGEN OPUESTA Y EL INGENIERO.../Y USTED YA SABE QUÉ CARÁCTER TIENE EL INGENIERO!