

F-  
37012  
CUE  
3

3

CURSO PARA SUPERVISORES Y  
DIRECTORES DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS

El proyecto educativo institucional

**El proyecto  
educativo  
institucional**

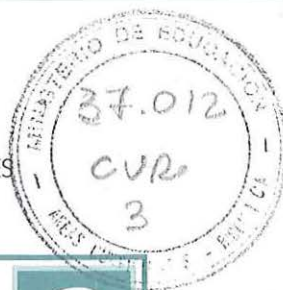
3

1998



Ministerio de Cultura y Educación  
República Argentina - 1998

CURSO PARA SUPERVISORES Y DIRECTORES  
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



## ***El proyecto educativo institucional***

**3**



Ministerio de Cultura y Educación de la Nación  
Secretaría de Programación y Evaluación Educativa  
Subsecretaría de Programación Educativa  
Dirección Nacional de Formación, Perfeccionamiento y Actualización Docente

Agradecemos la colaboración del Centro Regional de Educación Tecnológica de La Pampa sin la cual no hubiese sido posible la realización de esta obra.



CENTRO REGIONAL  
DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA  
LA PAMPA

**Supervisión editorial y gráfica:** Unidad de Publicaciones del Ministerio de Cultura y Educación.

**Corrección:** Beatriz M. Pesca

**Diagramación:** Estudio de Diseño Sattolo & Colombo.

© Ministerio de Cultura y Educación.

ISBN: N°950-00-0185-3

Está permitida la reproducción total o parcial del presente material, colocando el texto entre comillas y citando la fuente.

Tirada de esta edición 61.600 ejemplares. Distribución gratuita

Este libro se terminó de imprimir en el mes de octubre de 1998, en los talleres de IPESA.

Buenos Aires, República Argentina

Ministra de Cultura y Educación de la Nación  
**Lic. Susana Beatriz Decibe**

Secretario de Programación y Evaluación Educativa  
**Dr. Manuel García Solá**

Subsecretaria de Programación Educativa  
**Lic. Inés Aguerondo**

Director Nacional de Formación, Perfeccionamiento y Actualización Docente  
**Prof. Carlos Palacio**



La creación de la Red Federal de Formación Docente Continua constituyó el primer paso para la promoción del perfeccionamiento y la formación permanente de los docentes.

En este marco, la capacitación de los equipos de conducción constituye un eje central en la implementación de cambios e innovaciones en las escuelas. Son justamente los directivos y los supervisores por el papel que ocupan en las instituciones, quienes podrán junto con los docentes impulsar las innovaciones necesarias para construir una oferta educativa de calidad de cara al siglo XXI.

Transformar la escuela demanda implementar cambios tanto en los contenidos de la enseñanza como en las modalidades que asume la organización y gestión de las escuelas. Construir una escuela flexible, abierta al cambio y en proceso de innovación permanente es el desafío en la actualidad.

Para ello se requiere impulsar proyectos que mejoren la calidad de los aprendizajes. La configuración de una gestión que promueva la participación de padres, maestros y alumnos, involucra la implementación de líneas de acción tendientes a dar respuesta a las necesidades y demandas de la comunidad escolar; potenciar la creatividad individual, generar en el aula espacios de crecimiento y desarrollo de nuestros chicos. Estos son entre otros los ejes alrededor de los cuales gira esta propuesta de capacitación.

Los equipos de conducción tienen aquí un papel central como líderes e impulsores del cambio y la innovación en las escuelas. Para ello se necesitan nuevas competencias; escuchar a cada integrante sin perder de vista a la totalidad de la institución, hacer del trabajo individual un producto colectivo, potenciar las capacidades individuales de cada uno de los miembros de la institución, facilitar la articulación abriendo nuevos caminos de participación y acción.

A lo largo de las próximas páginas Ud. encontrará ejemplos, estrategias y propuestas para la gestión de las escuelas, que pretenden ser una invitación para que juntos continuemos construyendo la escuela para el siglo XXI.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of a large, rounded loop on the right and a smaller, tighter loop on the left, connected by a wavy line.

Lic. Susana Beatriz Decibe  
Ministra de Cultura y Educación de la Nación

*Dedicamos esta obra a todos los directores, supervisores  
y rectores del país. que desde el año 1994 nos están  
demostrando que el cambio en las escuelas es posible.*

---

**Coordinación general del proyecto:**

María Teresa Lugo

**Coordinación académica:**

Mariana Vera Rossi

Serafin Antúnez

Antonio Zabala

Gregorio Casamayor

Francisco Imbernón

**Organización y ejecución del proyecto:**

Carlos Alberto Ruiz

Rosana Edith Sampedro

Gabriela Ana Saslvasky

María Cristina Allevatto

Silvia Mariela Grinberg

**Redacción:**

María Teresa Lugo, Mariana Vera Rossi, Serafin Antúnez, Carlos Alberto Ruiz, Gregorio Casamayor, Rosana Edith Sampedro, José Escaño, Joaquín Gairín, María Gil, Nuria Giné, Francisco Imbernón, Antonio Latorre, José Luis Medina, Carlos Mendieta, Arturo Parcerisa, Silvia Mariela Grinberg, Jesús Rul, Neus Sanmartí, Antonio Zabala, Gabriela Ana Saslavsky, María Cristina Allevatto, Lidia Marta Castiñeiras, Clara Viviana Ingrassia, María Cristina Catano, María Inés Lucca, Beatriz Cohen, Francisca Fischbach, Adriana Mabel Serulnikov, Estela Soriano, Teresa Socolovsky, Ariel Ritterbush, Cristina Victoria Orce, Mirta Isabel Mayorga, Cecilia Flood, Olga Mercedes Espósito, Graciela Crespi, Graciela Feijoó, María Luz Chechile, Verónica Tomas, Susana Mamanis, Celia Haydeé Méndez, Elisa Lemos.

**Equipo de Colaboradores:**

Viviana Inés Dedovich, Marcela Edreira, Mariana Patricia Salas Moyano, Indiana M. Corna.

Los manuales de la obra son de carácter autoformativo, por lo que la estructura presenta, además del texto que desarrolla los contenidos, algunos elementos para guiar y orientar la lectura.

El manual dispone de una serie de íconos identificativos que especifican alguno de estos elementos:

- El tipo de contenido del apartado:



Ideas clave



Bibliografía



Resumen



Glosario

- Relación con otros materiales de la obra:



Disquete



Video

# Índice

<b>Presentación.....</b>	<b>11</b>
<b>1. La necesidad de directrices institucionales .....</b>	<b>15</b>
Introducción.....	15
Ideas Clave .....	16
1.1. Construir acuerdos es una tarea compleja pero factible.....	17
1.2. Algunas consecuencias.....	18
1.3. La autonomía como requisito. ....	20
1.4. El Proyecto Educativo Institucional (PEI): un instrumento para alcanzar acuerdos. ....	21
Resumen .....	22
<b>2. El PEI: guía de la acción educativa.....</b>	<b>23</b>
Introducción.....	23
Ideas Clave .....	24
2.1. Concepto .....	24
2.2. Características .....	25
2.3. El contenido del PEI .....	26
Resumen .....	28
<b>3. Los componentes del PEI.....</b>	<b>29</b>
Introducción.....	29
Ideas Clave .....	29
3.1. Las orientaciones generales.....	30
3.1.1. Las notas de identidad.....	31
3.1.2. Los objetivos generales.....	34
3.1.3. La estructura organizativa .....	37
3.2. La programación curricular .....	39
3.3. El Reglamento Institucional.....	41
Resumen .....	45
<b>4. La implementación del PEI .....</b>	<b>47</b>
Introducción.....	47
Ideas Clave .....	47
4.1. Los proyectos específicos .....	47
4.2. La priorización de problemas y líneas de acción.....	50

4.3.	La elaboración de los proyectos específicos .....	52
4.4.	La organización de los proyectos específicos: reajuste, articulación y ejecución .....	56
	Resumen .....	59
<b>5.</b>	<b>Los procesos de elaboración del PEI .....</b>	<b>61</b>
	Introducción.....	61
	Ideas Clave .....	61
5.1.	Itinerarios .....	62
5.2.	Las fases.....	65
5.2.1.	La fase de motivación, sensibilización y justificación .....	65
5.2.2.	La fase de planificación .....	66
5.2.3.	El diagnóstico .....	67
5.2.4.	La fase de construcción de los acuerdos.....	73
5.2.5.	La difusión .....	75
5.3.	Problemas en la elaboración del PEI .....	76
5.4.	Otros requisitos .....	78
	Resumen .....	79
<b>6.</b>	<b>Los procesos de evaluación del PEI.....</b>	<b>81</b>
	Introducción.....	81
	Ideas Clave .....	82
6.1.	La evaluación del PEI .....	82
6.2.	Algunas orientaciones para llevar a cabo la evaluación del PEI .....	87
	Resumen .....	88
<b>7.</b>	<b>Posibilidades y limitaciones del PEI .....</b>	<b>89</b>
	Introducción.....	89
	Ideas Clave .....	89
7.1.	Diez conclusiones provisionales .....	90
	Resumen .....	93
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>94</b>
	<b>Glosario .....</b>	<b>96</b>

# Presentación

En este libro, usted encontrará propuestas para el análisis de la organización y la gestión innovadora de las instituciones educativas y de las prácticas que allí se desarrollan, desde una perspectiva de estudio global, es decir, institucional.

Mientras tradicionalmente los estudios sobre la escuela han centrado su mirada en las aulas, a las que consideraban como una realidad separada y a la institución escolar como la sumatoria de sus partes-aulas, en este libro se proponen estrategias superadoras, tendientes a la implementación de procesos de transformación e innovación en las escuelas.

Situados, pues, no tanto “dentro” del aula, sino ampliando el espectro de análisis, se examina la educación escolar a través de una lente que focaliza ángulos más abiertos, completos y complejos. Esta mirada hará posible que la innovación y el cambio en las escuelas sean fruto del esfuerzo colectivo y, por tanto, construido por todos los miembros de la institución.

Sabemos que históricamente las innovaciones siempre estuvieron restringidas al ámbito del aula y de cada docente. Pero, para que estos intentos impacten en la vida institucional, es necesario que la innovación sea el resultado de procesos de planificación colectiva y sostenida por la institución en su conjunto.

La institución escolar es la unidad de análisis, la organización donde se desarrolla el trabajo de docentes y alumnos y el lugar que debe servir de marco adecuado para crear un ambiente favorecedor y transformador de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

En los capítulos se sugieren algunas propuestas para promover cambios, reorientar acciones, obtener resultados, así como resolver situaciones que cotidianamente se presentan a docentes, directores escolares, rectores o supervisores y demás miembros de la comunidad educativa, cuando tratan de dar coherencia y sentido al conjunto de actuaciones que se desarrollan en las escuelas. Acciones, que al ser desempeñadas por personas diferentes y en áreas de trabajo distintas, corren el riesgo de ser desajustadas, contradictorias, no complementarias y perder el rumbo del proceso de transformación e innovación institucional iniciado.

Incluso en la institución escolar mejor organizada y con una coordinación notable, la autonomía de cada docente necesita de un conjunto de acuerdos y normas. La elaboración de directrices institucionales, constituye una condición para que en cada institución y en cada aula la libertad pueda ser ejercida.

La definición de este conjunto de directrices es cuando se trata de organizaciones que están débilmente articuladas, donde las actividades centrales son complejas y donde,

además, los individuos que allí trabajan actúan en unidades aisladas y con un alto grado de independencia (los docentes, es bien notorio, suelen actuar casi siempre aislados, emplean casi la totalidad del tiempo de trabajo dentro de su aula en el contacto directo, cara a cara, con sus alumnos).

Para que una institución pueda desarrollar de manera coordinada y coherente las prácticas de enseñanza y aprendizaje es imprescindible que las personas que la componen se sienten a discutir y definir cuáles serán aquellos ejes que orientarán su accionar. De lo contrario, se estará siempre frente a las decisiones aisladas que cada actor, más allá de sus buenas intenciones, habrá de realizar sin que exista un norte común que las oriente y dirija.

Estos acuerdos y directrices se concretarán en la construcción de un proyecto.

Desde esta perspectiva, la gestión por proyecto permite:

- La planificación de acciones a partir de un diagnóstico y de criterios comunes.
- La previsión ordenada y coordinada de las actividades que se desarrollan en las escuelas.
- La articulación de las acciones que se desarrollan en la institución, en general, y en cada aula en particular.
- La definición de principios que permitan guiar coherentemente las prácticas.
- La promoción y la innovación.
- La visión anticipada de los problemas para resolverlos adecuadamente.
- Construir propuestas de trabajo interinstitucional.

Acá hay propuestas para la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) como herramienta de gestión, en tanto que allí se definen las directrices que guiarán la acción en la institución, garantizando a toda la comunidad educativa un espacio común de referencia y de actuación.

En este sentido, el PEI expresa y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar. Por tanto, lejos de restringir la tarea del aula, sienta los principios a través de los cuales ella se desarrolla.

El Proyecto Educativo Institucional, en tanto herramienta de y para la gestión, es el espacio para el ejercicio de la libertad en cada una de las escuelas, garantizando, paralelamente, la equidad y la calidad de la oferta educativa.

En el PEI se especifican los lineamientos macro-educativos adecuándolos a las características de la comunidad en la que está inserta la escuela. Al brindar los principios para el desarrollo de líneas de acción articuladas e integradas, se constituye en una herramienta para:

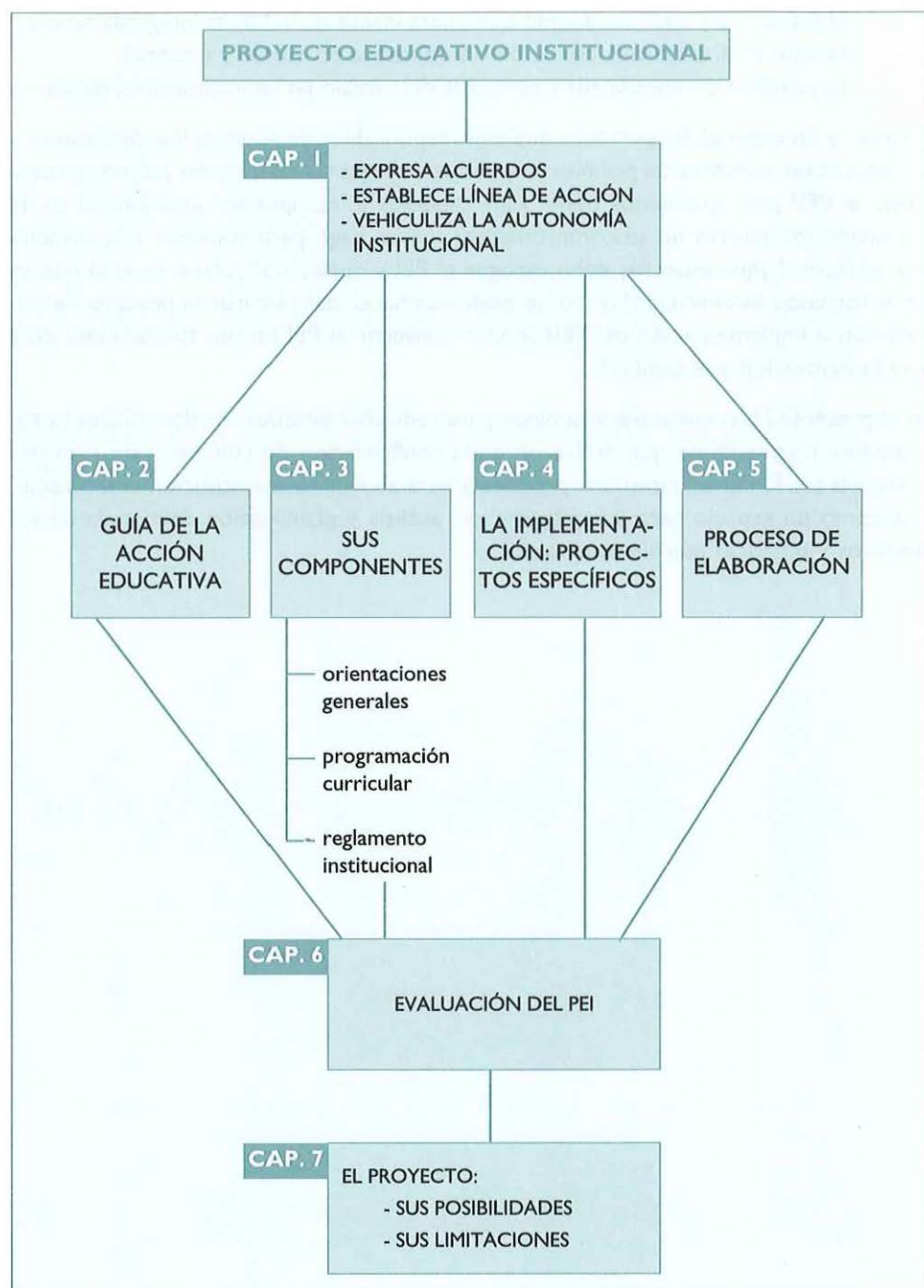
- El ejercicio de la autonomía de cada escuela.

- El espacio que cada institución tiene para elaborar de forma integrada, su oferta educativa, articulada con la oferta educativa provincial y nacional.
- La planificación coordinada y sostenida del cambio en las instituciones escolares.

Además, y en especial, las personas que son responsables de la dirección de instituciones educativas encontrarán posibles respuestas a preguntas tales como: ¿cómo se construye un PEI? ¿qué momentos tiene? ¿qué capítulos lo componen? ¿qué pasa si en mi institución los actores no se comprometen? ¿cómo hago para convocar a la comunidad educativa? ¿qué aspectos debe recoger el PEI y cuáles no? ¿cómo sé si lo que ya estoy haciendo es adecuado? o ¿cómo podemos hacer para evaluar el proceso de elaboración e implementación del PEI? ¿cómo convertir al PEI en una herramienta de y para la innovación y el cambio?

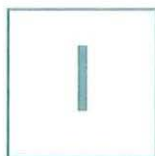
En el presente libro encontrará caminos para rediseñar prácticas institucionales históricamente fragmentadas que derivaron en la configuración de culturas institucionales desacopladas. El PEI es, tanto una propuesta para abordar a la institución como totalidad, como un espacio para la configuración, análisis y planificación deliberada de los procesos y prácticas que allí se desarrollan.





**Gráfico 1.** Esquema general.

# La necesidad de directrices institucionales



## Introducción

Realizar y desarrollar tareas complejas con otras personas, dentro de una organización, supone múltiples ventajas y beneficios tanto para quienes las desarrollan como para los destinatarios de su trabajo. Pero, desempeñarlas de manera coherente y articulada implica un desafío, en especial para quienes tienen la responsabilidad de la conducción institucional.

Sin embargo, junto a los beneficios –posibilidad de ayuda mutua, mejor distribución de las cargas laborales, posibilidad de formarse y enriquecerse con los aportes de los colegas y otros– existen también reglas de juego que hay que cumplir si se quiere actuar efectiva y honestamente como miembro del grupo. Trabajar “codo a codo” con otras personas supone poner parte de uno mismo –capacidades, convicciones, grados de libertad, etc.–, al servicio de la institución.

En las instituciones escolares, sólo es posible dotar de coherencia al conjunto de actuaciones individuales y particulares si los docentes y los demás miembros de la comunidad educativa vinculados a la escuela, son capaces de establecer acuerdos en relación con determinados principios o criterios.

La explicitación de los acuerdos en **directrices institucionales** respecto del funcionamiento que se quiere potenciar, la definición y priorización de metas y el establecimiento de pautas que articulen las relaciones interpersonales, es una necesidad en organizaciones tan complejas como son las escuelas.

El PEI no es sólo una herramienta para definir aquello que en la institución ya se realiza, sino también, y sobre todo, para imaginar aquello que se quiere implementar. En este sentido, gestionar la institución por proyectos supone incorporar la utopía en la vida institucional. Pero para que lo utópico sea posible, es necesario establecer algunos caminos que definan “cómo” conseguirlo. Caminos que permitan transitar entre lo deseado y lo posible y, por lo tanto, hagan factible que los sueños se realicen.

Para conseguirlo es preciso que todos y, en primer lugar los docentes, sean capaces de superar posturas individualistas o poco cooperativas; que se acostumbren a ver más allá del ámbito reducido del aula, con una visión global del conjunto de las acciones que se desarrollan, en la institución junto con los demás docentes de la escuela. Sólo de es-

ta manera podrán superarse convicciones que conducen a expresiones del tipo “mis alumnos”, referidas a los de un determinado grupo-clase del cual se es docente durante un año escolar; para pasar a concepciones de la acción educativa como una tarea en la que todos los alumnos de la escuela “son de todos los docentes” que trabajan en ella, ya que todos inciden en cada promoción de estudiantes a lo largo de los muchos años de la escolarización.

Esa comprensión general contribuye a aumentar el sentimiento de pertenencia a la organización y de responsabilidad compartida, ineludible sea cual fuere el planteo personal de cada uno o el modelo de análisis de la realidad que se utilice.

La necesidad de construir acuerdos entre todos los miembros de la comunidad escolar para desarrollar una tarea colectiva, se hace imprescindible si se analiza la naturaleza, las características de las instituciones escolares y la función social que deben ejercer: básicamente, dar respuesta a un derecho fundamental de los individuos: su educación. Este hecho obliga a respetar una serie de principios y convicciones como son:

- a) La exigencia de una cierta renuncia a ideas estrictamente personales en beneficio de la acción educativa colectiva.
- b) El derecho individual de cada enseñante de escoger metodología y seleccionar contenidos y propósitos tiene como límite la coherencia que mantengan estas elecciones con las que haga la institución, teniendo siempre en cuenta, y como referencia prioritaria, las necesidades de los alumnos.
- c) Los derechos de los docentes no son mayores, ni más importantes que los de sus alumnos. Éstos tienen el derecho a recibir una educación de calidad, cosa que no es posible si entre sus docentes no existen criterios comunes.
- d) Desarrollar conductas cooperativas y de trabajo en equipo son objetivos del currículum. Si quienes enseñan no dan ejemplo de consideración recíproca y de cooperación, a pesar de las diferencias, hay pocas posibilidades de ser convincentes al pedir a los alumnos respeto a ellos mismos y a los demás, o que tengan un espíritu colaborativo y democrático.

## Ideas clave

- **Las instituciones educativas necesitan directrices para orientar de manera coherente y articulada sus prácticas.**
- **El PEI es una herramienta que define líneas de acción e impulsa la innovación.**
- **La autonomía es una condición para la elaboración y desarrollo del PEI.**



## 1.1. Construir acuerdos es una tarea compleja pero factible

Procurar acuerdos entre el equipo docente de una institución o con los padres de los alumnos no es tarea fácil. Habitualmente los desajustes y las discrepancias entre las expectativas de cada persona o la falta de consenso respecto a fines y valores son comunes. Diversos análisis de enfoque micropolítico han subrayado la evidencia de que en las escuelas, habitualmente se vive en un clima de conflicto, no necesariamente es indicadora de una organización deficiente o sinónimo de una gestión inadecuada, sino un atributo permanente de la naturaleza de las organizaciones.

Así, la existencia de diversas percepciones, interpretaciones o expectativas entre los miembros de una organización, no debe llevar a ver el conflicto como una situación disfuncional sino como una característica inherente a la escuela. Por lo tanto, no deberían ser argumentos para justificar actitudes conformistas o pasivas. Afirmar que el trabajo colaborativo o los planteos institucionales son imposibles a causa de las razones anteriores, no parece justificado en todos los casos, ya que esas mismas circunstancias se dan de forma parecida en otros establecimientos escolares en los que sí que se hacen intentos por pasar de planteos individualistas a otros más colaborativos y globales.

Por otra parte, la construcción de acuerdos en una institución escolar no es fácil, a diferencia de otras organizaciones (comerciales, industriales, militares o eclesiásticas), en las que seguramente no es tan complicado, especialmente si están articuladas según un modelo estructural.

De las múltiples diferencias que existen entre unas y otras instituciones, atendiendo a su naturaleza y características, (Antúnez: 1993: 21-35) interesa recordar aquí las siguientes:

***a) La institución escolar es una organización que tiene planteados muchos objetivos por alcanzar, de naturaleza muy variada y a menudo, de formulación y concreción ambiguas.***

Pocas organizaciones deben dar respuesta a tantos requerimientos y expectativas. De la institución escolar se espera casi todo. Se podría decir que se le pide que dé respuestas a tantos requerimientos como concepciones y definiciones del hecho educativo pudieran ser formuladas.

Se pide a los establecimientos escolares que proporcionen instrucción y desarrollen en sus estudiantes capacidades múltiples y diversas; que sean capaces de transmitir determinados valores; de interiorizar en sus alumnos determinadas normas; de fomentar un conjunto de actitudes; que se relacionen adecuadamente con el entorno; que se gobiernen y se autoevalúen; que integren en su labor a otros miembros de la comunidad; que den respuesta adecuada a la diversidad; que generen prestaciones de carácter comple-

mentario y asistencial; que solucionen sus conflictos; etc. Pocas organizaciones, por no decir ninguna, tienen planteados tantos propósitos y tan diversos.

***b) La organización y el funcionamiento de una institución escolar exigen desarrollar en ellas un conjunto de actuaciones que se diversifican en áreas de actividad diferenciadas.***

El trabajo cotidiano de las escuelas se diversifica en tareas que se pueden agrupar en ámbitos de naturaleza, finalidades y características bien diferenciadas.

Así, se hace necesario llegar a acuerdos que permitan desarrollar coherentemente sus múltiples y variadas tareas: el diseño y el desarrollo del currículum, la gestión administrativa, el gobierno de la institución; el sistema de relaciones entre las personas y la gestión de los servicios de carácter complementario y asistencial. Todo ello deber ser llevado a cabo por personas que no siempre tienen una formación adecuada para desempeñarse en ámbitos tan distintos. Además su formación inicial tampoco consistió en el desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, lograr consenso, tomar decisiones democráticamente, fomentar la colaboración y desempeñar distintos roles.

Por otra parte, factores culturales ligados a las costumbres, a determinadas concepciones acerca de la escuela, a soluciones organizativas mecanicistas y a prácticas individualistas profundamente arraigadas a lo largo de muchos años, han dado lugar a estructuras institucionales débilmente cohesionadas. Así, el celularismo y la articulación débil hace que las relaciones entre los docentes sean, a menudo, sólo ocasionales o indirectas y poco formalizadas. Todo ello dificulta aún más los siempre deseables procesos de coordinación.

La enseñanza de calidad que se busca, únicamente es posible si se comparten determinados criterios entre los miembros de la comunidad educativa y, especialmente, entre los docentes. Sin criterios negociados y compartidos respecto a principios didácticos, estrategias organizativas o posiciones ideológicas, difícilmente podrá garantizarse la coherencia en el desarrollo del currículum, la necesaria continuidad en el trabajo de los docentes, ni la eficaz concreción de los objetivos institucionales.

A menudo, determinadas posturas contrarias o pasivas, ante planteos que persiguen actuaciones coherentes y coordinadas a partir de criterios compartidos del trabajo en equipo, obedecen a interpretaciones erróneas y cómodas del derecho de libertad de cátedra, o bien al olvido de que la acción educativa se justifica siempre y primordialmente en función de los intereses y las necesidades de los alumnos.

## **1.2. Algunas Consecuencias**

Las organizaciones, sea cual fuere su naturaleza o propósito, articulan y ordenan sus acciones en un marco condicionado por la interacción de los seis elementos básicos que las constituyen (Antúnez, 1993: 17). Las instituciones educativas no son una excepción:

la concurrencia dinámica entre **objetivos, recursos, estructura, tecnología, cultura institucional y entorno** determina el rumbo que habrá de guiar las prácticas pedagógicas de la institución.

Cualquier organización, ya sea una gran empresa industrial, un sindicato, un hospital, un club deportivo o una sociedad gastronómica, que pretenda que sus prácticas sean coherentes tratará de intervenir en cada uno de esos seis componentes, de manera tal que, ordenada y racionalmente, sus actuaciones se articulen según determinadas directrices y pautas. Éstas podrán ser más o menos planificadas o espontáneas, o estar expresadas de manera más o menos explícita o tácita pero en todos los casos son perceptibles.

A partir de lo dicho, someter a discusión si es necesario o justificado que las escuelas –en tanto que organizaciones– clarifiquen, formulen y comuniquen sus propuestas educativas, o plantear un debate sobre la oportunidad o pertinencia de planificar el trabajo que desarrollan son, en la actualidad, ejercicios estériles. La experiencia de múltiples instituciones escolares, el peso de las evidencias y el simple sentido común, ahorran esta actividad improductiva y anacrónica.

Se parte así, de la convicción de que la elaboración de planes y proyectos posibilita actuaciones individuales y colectivas más económicas y racionales. Esas herramientas, además, orientan la clarificación ideológica y organizativa y posibilitan prácticas escolares coordinadas, coherentes y no contradictorias. Pero, sobre todo, son la referencia que permite legitimar o no las actuaciones individuales y colectivas de los docentes, directivos y demás miembros de la comunidad escolar.

Por todas estas razones y también por el ineludible compromiso de proporcionar prestaciones de calidad, que debe asumir cualquier servicio público, las instituciones escolares elaboran y desarrollan planes y proyectos de la misma manera en que lo haría cualquier otra organización.

En síntesis, la existencia de directrices institucionales puede ayudar a las escuelas a:

- Evitar la improvisación y la rutina.
- Unificar criterios en favor de una mayor coherencia funcional procurando la confluencia de intereses diversos.
- Reducir las magnitudes de incertidumbre, las actuaciones contradictorias y los esfuerzos estériles.
- Coordinar la participación y el compromiso de todos los miembros de la comunidad escolar, especialmente de los docentes.
- Racionalizar las tareas docentes y las de los alumnos potenciando las capacidades de unos y otros y favoreciendo su crecimiento personal y profesional.
- Racionalizar el uso del tiempo.
- Clarificar los objetivos que la institución se plantea y los medios de que dispone para conseguirlos.
- Generar motivación e incentivos para el trabajo de los docentes.



- Aumentar la calificación de los miembros de la comunidad escolar para una gestión más eficaz de las escuelas.
- Configurar poco a poco una institución escolar con personalidad propia.
- Desarrollar la evaluación formativa interna y periódica de la acción educativa de las escuelas.
- Coordinar las acciones de los ciclos que conviven en una institución.

También puede ayudar a la comunidad a:

- Optimizar la articulación con otras instituciones de la zona.
- Ofrecer y recibir una oferta educativa con mayor claridad y coherencia.
- Conocer la propuesta educativa de la escuela a la que confía sus hijos.
- Generar procesos de mayor participación y compromiso en las escuelas.
- Conocer y participar en la elaboración de los principios que orientan el accionar educativo.

Según lo expresado el PEI y los Proyectos Específicos que derivan de él, se constituyen en la herramienta fundamental para orientar las prácticas educativas en las instituciones.

Se conciben más como estrategias de carácter sencillo, realista y práctico que se construyen día a día, que como un conjunto de instrumentos meramente burocráticos, descontextualizados o simplemente decorativos que se realizan a los efectos de cumplir con requerimientos formales.

La escuela, como tercer nivel de especificación, debe considerar, en la definición de sus principios básicos al conjunto de lineamientos que se elaboran en los niveles centrales de la gestión educativa. Así, los Contenidos Básicos Comunes (CBC) y los Diseños Curriculares Provinciales (DCP) son la fuente para la elaboración de las directrices institucionales y el marco normativo a partir del cual las autonomías institucionales son ejercidas y construidas.

## 1.3. La autonomía como requisito

Cuando las situaciones políticas y sociales responden a planteos fuertemente centralistas y autoritarios las consecuencias para la educación escolar suelen ser, entre otras, las siguientes:

- a) Aumento de normativas y reglamentaciones.
- b) Consideración indiscriminada de las instituciones educativas, sin tener en cuenta su tipología y características particulares.
- c) Márgenes de autonomía limitados.
- d) Control externo más preocupado por el cumplimiento normativo y basado en indicadores con un enfoque administrativista y burocrático que no tienen en cuenta las variables contextuales.

- e) Falta de confianza en los directivos y en los docentes, que se traduce en la ausencia de delegación y, como consecuencia, la concepción de su papel como simples ejecutores de las directivas curriculares y organizativas cerradas que parten de las instancias centrales de la administración educativa.

En situaciones como éstas, la posibilidad de desarrollar planes y proyectos particulares, innovadores, originales y autónomos son muy limitadas. Dicho de otra manera: los proyectos no tienen sentido en una institución escolar que no tenga amplios márgenes de autonomía, o bien, únicamente son posibles en realidades escolares con un equipo de personas fuertemente sensibilizadas, concientizadas y comprometidas que son capaces de asumir dosis altas de costo y de riesgo.

Desde hace pocos años, algunas escuelas fueron pioneras en el desarrollo de propuestas y proyectos institucionales renovadores. Los afanes por conseguir un país y una escuela democráticas, el énfasis por alcanzar una escuela arraigada y comprometida con el medio social y cultural, la oposición ideológica en los años anteriores a la transición democrática, la adscripción a determinadas corrientes y métodos didácticos innovadores, fueron los elementos que originaron planteos institucionales, estilos y formas de actuación que hoy son la fuente para la construcción de la noción de proyecto que aquí se propone.

También se desarrollaron experiencias notables en este mismo sentido en instituciones de problemática particular: zonas deprimidas, alumnado con necesidades educativas especiales, etc.

Actualmente, en un panorama político y social afortunadamente bien diferente, aunque en una situación escolar siempre mejorable, es un hecho habitual que muchas escuelas, usando los espacios de autonomía de que disponen, concreten sus propuestas educativas mediante proyectos. Por propia iniciativa o animadas desde instancias externas los construyen y los presentan dándoles un contenido peculiar y diferenciándolos de las demás. Pero, sin márgenes de autonomía suficientes, estas propuestas no son factibles o se convierten en un mero ejercicio formal y burocrático.

Ahora bien, de la misma manera que la autonomía es una condición para la elaboración y el desarrollo del PEI, la construcción de criterios y acuerdos institucionales es una condición para que el ejercicio de dicha autonomía no derive en situaciones de anomia y desajuste institucional.

## **I.4. El Proyecto Educativo Institucional (PEI): un instrumento para alcanzar acuerdos**

En este marco y conscientes de la necesidad de lograr acuerdos en los establecimientos escolares, como en cualquier otra organización, se intenta reflexionar para clarifi-



car las convicciones y sus alcances; se trata de acordar y fijar propósitos, intenciones y también formas particulares de organizar el trabajo. Como consecuencia de esa construcción reflexiva, se acuerdan principios o criterios comunes de carácter didáctico, organizativo, orientador; o bien otros que corresponden a la gestión económica, al gobierno de la institución, etc. A menudo, esos acuerdos suelen explicitarse en instrumentos de trabajo que se denominan proyectos.

Los acuerdos pueden referirse a ámbitos diversos. Por ejemplo, respecto a qué tratamiento quiere darse a la diversidad, o la adquisición de determinados hábitos personales o sociales, o con relación al rendimiento satisfactorio y no sólo el suficiente a la hora de evaluar, o a qué capacidades de tipo cognitivo, promover, etc.

Pero las acciones que se desarrollan en las escuelas no se acaban en la didáctica. Conviene mirar también fuera del aula, hacia el funcionamiento de otros órganos y unidades cuya finalidad no se centra en la promoción directa de los procesos de enseñanza y de aprendizaje sino en facilitarlos y apoyarlos. Así, puede verse que, tan importantes como los acuerdos anteriores, son aquéllos relativos a cómo se entiende o a qué se quiere conseguir respecto a la participación de los diversos miembros de la comunidad escolar en el gobierno de la institución; a si se desea tener como guía de acción el propósito de promover una gestión económica participativa y transparente; o si promover el desarrollo profesional de los docentes forma parte de las intenciones institucionales. Es decir, los acuerdos deben referirse también a todos los ámbitos o áreas de actividad institucional.

El PEI, por consiguiente, constituye una herramienta que, a manera de marco de y para la actuación recoge la explicitación de principios y de acuerdos que servirán para tomar, guiar y orientar coherentemente las decisiones que se tomen y las prácticas que las personas y los grupos desarrollan en la institución educativa.

## R

Las directrices institucionales favorecen la priorización de metas, la articulación de las relaciones interpersonales, así como también permiten evitar la improvisación, unificar criterios y encauzar las acciones de manera articulada.

La construcción de acuerdos es una tarea compleja que demanda del trabajo colaborativo y participativo del equipo docente. En este sentido, no se debería vivir al conflicto como una dificultad sino como un aspecto inherente a las instituciones.

La autonomía institucional es un requisito para la elaboración de directrices a la vez que las directrices son una necesidad para el ejercicio de la autonomía. El PEI es una herramienta de la gestión que permite elaborar este conjunto de directrices.

## Introducción

En educación, el término **proyecto** generalmente designa al instrumento que recoge el diseño de un intento deliberado por construir algo. La construcción puede ser una producción tangible, por ejemplo un documento que expresa pautas para el desarrollo de la vida institucional o una creación intangible, un nuevo marco de relaciones institucionales o un cambio cultural que afecta a determinados hábitos de trabajo o a ciertos valores.

Proyectar implica prever y definir las líneas de acción para lograr esos objetivos.

### Un proyecto...

- Anticipa la acción y suele comunicar los criterios y principios que la orientarán así como la tecnología que se utilizará para desarrollarla.
- Es siempre una guía para orientar la práctica y, en cualquier caso, supone un intento de proyectarse hacia el futuro.

Cuando los proyectos describen pormenorizadamente la acción, se desarrollan en periodos de tiempo limitados y son precisos en los plazos de ejecución, los procedimientos, instrumentos de control y el papel de las personas, se llaman planes.

Los proyectos y planes educativos no son un descubrimiento reciente en las escuelas. Desde siempre, y también en épocas en las que la autonomía era mucho menor que en la actualidad, se han desarrollado propuestas educativas identificadas mediante diversas denominaciones de significado desigual: proyectos pedagógicos, estatutos del establecimiento, proyectos didácticos, proyectos educativos de carácter curricular, etc. Pero todos tienen en común la voluntad de organizar y gestionar la práctica en torno a determinados criterios, planteamientos y orientaciones.

Ahora, se trata de sistematizar el análisis y el contenido de esos instrumentos con el fin de llegar a convenciones terminológicas y significados comunes.



## Ideas clave

- **El PEI es una producción singular, propia y específica de cada institución escolar, elaborada por todos sus miembros.**
- **Explicita y sintetiza propuestas de acción para alcanzar los objetivos que se persiguen.**
- **Orienta y brinda coherencia a la vida institucional.**

## 2.1. Concepto

El PEI es una herramienta para reducir los márgenes de incertidumbre que caracterizan la vida de las escuelas, en tanto instituciones sociales abiertas, constantemente interpeladas por múltiples demandas y requerimientos, en la que participan y viven sujetos diferentes, con roles y funciones diversas. Frente a esta complejidad el PEI surge como necesidad pero también como respuesta a esa necesidad.

El PEI es la producción singular, propia y específica de cada institución, elaborada por todos sus miembros, que permite establecer prioridades. Al definir los objetivos institucionales concentra las acciones alrededor de un eje que reúne los esfuerzos individuales y armoniza la tarea docente con el resto del colectivo institucional.

El PEI es el instrumento que explicita y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar de modo coherente e integrado los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar.

Con el fin de analizarla, interesa destacar y comentar algunos aspectos de esta definición.

**Primero:** ¿Por qué se dice que es una propuesta?

Porque supone una anticipación de la acción, una visión prospectiva. Si se toma la acepción más dinámica del vocablo “proyectar” se encuentra que designa la “acción de lanzarse hacia adelante”. De eso se trata precisamente, de comunicar un intento de avance decidido y controlado.

El PEI no es únicamente un intento de describir lo que caracteriza a una escuela o lo que se está haciendo en un momento determinado en ella, sino también y sobre todo, lo que la escuela intenta desarrollar y formula como propósito para el mediano y largo plazo.

**Segundo:** ¿Por qué es una propuesta integral?

Porque debe abarcar todos los ámbitos de gestión que se desarrollan en la institución.



El PEI centra su atención exclusivamente en el currículum. Se refiere a los objetivos y respuestas globales que la escuela expresa en relación con los procesos de enseñanza y de aprendizaje, pero también con los planteos y propuestas vinculados con los otros ámbitos de la gestión.

Así, el PEI debería dar respuesta al tipo de gestión administrativa que se propone; a la forma y modalidad de gobierno de la escuela que se pretende desarrollar; al modo en que se organizan y gestionan los servicios escolares; a cómo se concibe y se desarrolla la proyección externa de la institución, etc. Un PEI que se refiera únicamente a los aspectos curriculares, aún siendo éstos los más importantes, sería una propuesta incompleta.

**Tercero:** Sobre la idea de que el Proyecto intenta “dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa” sobran comentarios. En todo caso, cabe recordar que el PEI describe líneas de acción, marca pautas generales, señala caminos que se pretende sean uniformes y que aglutinen la acción educativa de los diversos miembros de la comunidad escolar.

**Cuarto:** ¿Por qué es institucional?

Es institucional porque es un marco general de referencia; un contrato que compromete y liga con una finalidad común a todos los miembros de la comunidad educativa. Debería, por tanto, ser el resultado de un consenso que se plasma después del análisis de cada realidad escolar, de sus necesidades, expectativas y recursos.

Elaborar el PEI, más que un trabajo orientado hacia la consecución de una herramienta de carácter administrativo y burocrático, es una oportunidad –sobre todo para el equipo docente– para intercambiar ideas, revisar y poner en común las convicciones y planteamientos educativos personales y construir acuerdos.

Significa, también, dotarse de una herramienta para generar, planificar y guiar los procesos de innovación en las instituciones escolares.

## 2.2. Características

Si se profundiza en su naturaleza y contenido, el PEI es un instrumento que:

- Sintetiza una propuesta de acción en una institución escolar, explicitando sus principios y convicciones; es decir, sus señas de identidad, los objetivos que pretende y la estructura organizativa que se dará a sí misma, para tratar de conseguirlos.
- Explicita los cursos de acción a seguir para alcanzar los objetivos que se perseguyen.
- Resume las convicciones ideológicas de la institución.
- Se elabora y se aplica de manera participativa y democrática.

- Nace del consenso y de la confluencia de intereses diversos.
- Es de aplicación posible ya que se sitúa en una perspectiva realista, sin olvidar las dosis de utopía siempre necesarias en educación.
- Asume un carácter prospectivo.
- Es singular, propio y particular de cada escuela.
- Se fundamenta en su coherencia interna.
- Establece el patrón de referencia para la evaluación de la acción educativa que se desarrolla en la escuela.
- Es el marco de referencia para el diseño y el desarrollo del currículum y de los sucesivos proyectos específicos que se propongan.
- Su elaboración y desarrollo debe estar centrado en las necesidades de los alumnos.

El PEI, debería ser la referencia donde encontrar el sentido y la justificación de las decisiones que continuamente deben tomarse en la institución escolar y, por lo tanto, un instrumento abierto, susceptible de revisión y mejora constantes, elaborado y desarrollado de forma colaborativa.

## 2.3. El contenido del PEI

De lo expresado hasta aquí, es posible proponer la conveniencia de que las instituciones escolares construyan sus respuestas teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Los principios y convicciones que asumen.
- Las formas organizativas que harán posibles aquellos propósitos.
- La oferta curricular de la institución.
- Las normas que regularán la vida interna del establecimiento.

El PEI, por tanto, supone la definición de directrices vinculadas con:

- a) Las **orientaciones generales** que guiarán la vida institucional.
- b) La **programación curricular** que establece acuerdos ligados a la implementación curricular en las instituciones educativas.
- c) El **reglamento institucional** que define el funcionamiento, las normas y procedimientos para el desarrollo de la vida institucional.

Para la implementación de estos principios y acuerdos es necesaria una planificación que los desarrolle; allí se explicitarán, de manera más operativa, las acciones, los recursos, los tiempos y los responsables de implementarlas. Esta planificación puede ser realizada a través de **Proyectos específicos**.

Aún así, es conveniente recordar que determinar los apartados y contenidos del PEI es una cuestión discrecional y estrictamente formal; lo realmente importante es que cada

institución llegue a construir y establecer respuestas y propuestas a sus necesidades organizativas, curriculares y normativas.

Así, se sugieren los siguientes componentes del PEI que expresan:

- las **orientaciones generales** teniendo en cuenta **las notas de identidad, los objetivos generales y la estructura organizativa**.
- la **Programación curricular** que comunican los lineamientos curriculares de la institución.
- el **Reglamento Institucional** que define las reglas y procedimientos que regulan la vida institucional.

Otras propuestas sugieren que el contenido del PEI exprese únicamente los principios y convicciones (Señas de Identidad) y los objetivos generales. En un reglamento interno se recogerían los elementos de la estructura, sus componentes, sus funciones y las reglas, normas y procedimientos que regulan la vida de la institución. Como puede verse, determinar los apartados y el contenido del PEI es una cuestión simplemente formal: “cortar” el contenido del PEI más arriba o más abajo, tal como indica el gráfico carece de relevancia.

A continuación se ofrece un diagrama del PEI, sus componentes y la planificación de los **proyectos específicos** que se deriva de ellos. Lo verdaderamente importante es dotarse de todas esas pautas, acuerdos y principios; llegar a establecerlos, determinar dónde se colocan: si en un apartado u otro, en un documento u otro es una decisión arbitraria y puramente formal que no debería preocuparnos.



**Gráfico 2.** El PEI, componentes y planificación de la gestión.



El PEI es el instrumento que expresa y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar de modo coherente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar.

Es institucional porque define pautas para la organización en su conjunto.

Compromete y liga con una finalidad común a toda la comunidad educativa, por lo tanto debe ser el resultado del consenso.

Es una herramienta para generar procesos de innovación en las instituciones.

Debería ser el punto de referencia para encontrar la razón y justificación de las decisiones que se toman a diario en las instituciones. Es un instrumento abierto, flexible, susceptible de revisión y mejoras constantes.

## Introducción

Al igual que todo proyecto, el PEI tiene diversos componentes. Cuántos y cuáles deberían ser esos apartados o cuál el contenido de cada uno de ellos es siempre una cuestión discutible que puede recibir respuestas diversas. Aunque con algunas variaciones, diversos autores han propuesto alternativas similares.

Todos ellos coinciden en que, en líneas generales, el PEI, en tanto expresa la oferta educativa de la institución, es un intento de construir respuestas en relación con los siguientes componentes:

P  E  I	<b>ORIENTACIONES GENERALES</b>	¿quiénes somos? ¿qué pretendemos? ¿cómo nos organizamos?
	<b>PROGRAMACIÓN CURRICULAR</b>	¿qué, cómo, cuándo enseñamos? ¿qué, cómo, cuándo evaluamos?
	<b>REGLAMENTO INSTITUCIONAL</b>	¿cuáles son las normas internas que regulan nuestro funcionamiento?

**ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

**Gráfico 3.** Componentes del PEI.

Todas esas respuestas deberían ser coherentes con el contexto en el que está inmersa la institución.

A continuación se abordan, de manera sintética, los componentes del PEI y sus contenidos.

## Ideas clave

- Las orientaciones generales, la programación curricular y el reglamento institucional son los tres componentes del PEI.

(continúa)



(continuación)

- Las orientaciones generales del PEI expresan los principios y líneas de acción que asumen los miembros de una institución acerca de la educación en general y de la escuela en particular.
- La programación curricular es el conjunto de acuerdos que la escuela asume con respecto a los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- El reglamento institucional comunica el conjunto de reglas y procedimientos, así como las normas de convivencia que se establecen para organizar el funcionamiento de la institución.

### 3.1. Las orientaciones generales

Las orientaciones son el conjunto de principios y líneas de acción que asumen los miembros de una institución acerca de la educación en general y de la escuela en particular. Son la **carta de presentación** de la institución que sintetizan los posicionamientos de la escuela.

Son planteos educativos de carácter general que abarcan cuestiones de naturaleza ideológica, estructural y organizativa. Guían la vida cotidiana de las escuelas y son el marco a partir del cual se derivan los demás componentes del PEI. Por tanto, con diferentes niveles de responsabilidad e implicancia, participan en su elaboración todos los miembros de la comunidad educativa.

Este componente del PEI:

- Explicita la cultura institucional.
- Brinda coherencia al resto de los componentes y a las acciones que desarrollan.
- Configura la identidad de la institución.

Posee carácter **prospectivo**, porque ofrece una imagen a futuro en el mediano y largo plazo. También un carácter **propositivo** porque define y establece los cursos de acción a seguir.

A través de este conjunto de orientaciones se direcciona la innovación y de procesos de transformación institucional, evitando la improvisación y desarticulación entre las distintas áreas o ámbitos de la gestión.

**¿Qué aspectos se incluyen en este componente?** En el gráfico 3 se proponen tres elementos:

- Las **notas de identidad**, son la expresión de los principios y rasgos que caracterizan a la institución.

- Los **objetivos generales**, son la expresión de las finalidades de la institución en todos sus ámbitos de gestión.
- La **estructura organizativa**, que define los criterios para determinar qué forma tomará la organización escolar: qué unidades se establecerán, qué funciones tendrán, etc.; es decir, los criterios para distribuir y organizar los diferentes ámbitos de la vida escolar.

Estos componentes se encuentran íntimamente vinculados entre sí y deben guardar coherencia interna en su formulación como vemos a continuación:

### EJEMPLO

#### DEFINICIÓN DE ORIENTACIONES GENERALES

##### NOTAS DE IDENTIDAD

*“... en el proceso educativo se considera al medio en que se desenvuelve la escuela, facilitando la integración entre la escuela y la comunidad”;*

*“... a pesar de los intentos realizados la escuela no ha logrado establecer vínculos con otras instituciones de la comunidad local”*

##### OBJETIVOS GENERALES

*“... incorporar en la programación curricular conocimientos ligados al contexto social cercano”*

*“... fomentar actividades que proyecten a la escuela hacia el exterior”*

*“... promover la participación de instituciones de la comunidad en la escuela”*

*“... generar actividades con otras instituciones de la zona”*

##### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

*“... definir un gobierno institucional participativo”*

*“... configurar una estructura flexible, abierta a la comunidad”*

*“... definir órganos de participación y planificación en redes interinstitucionales”*

A continuación se consideran, de modo más detallado, cada uno estos aspectos.

### 3.1.1. Las notas de identidad

Son los aspectos que definen y caracterizan a la institución. Dan respuesta a interrogantes tales como: ¿Quiénes somos? ¿Qué valores compartimos?, o ¿En qué situación nos encontramos?

Se trata, en suma, de un conjunto de enunciados rectores y características generales de la institución que todos los miembros de la comunidad escolar deberían ayudar a construir.

Pueden existir y de hecho existen, planteos y principios de acción diferentes entre diversas escuelas. Las notas de identidad de una escuela y las de otra pueden diferir fácilmente ya que cada una de ellas está situada en un contexto social, cultural y geográfico particular, atiende a un alumnado con características propias, difieren en el tamaño de la institución, los ciclos que se imparten, el carácter estable o cambiante de los equipos, etc. Es decir, elementos que condicionan y diferencian las respuestas particulares que cada escuela construye.

El PEI es una oportunidad para ejercer el derecho a la diferencia o, si se prefiere, una ocasión para que cada escuela tenga y exprese su “nombre y apellido”. Este apartado del proyecto debería servir para darla a conocer a los docentes, los padres y los alumnos cuando se integran a la escuela y para utilizarla como elemento de referencia en los procesos de evaluación.

Las notas de identidad incluyen definiciones ligadas con:

- La caracterización general de la escuela que puede resumirse en la **“Ficha de la institución”**.
- Los **aspectos relevantes del diagnóstico**.
- Los **principios y valores** que asume la escuela.

#### **a) La caracterización general de la escuela, la ficha institucional**

En primer lugar, deberán considerarse aquellos aspectos que caracterizan a la escuela en su situación actual.

En el siguiente diagrama se presenta una forma de organizar esta información de manera que se pueda identificar a la escuela para, seguidamente, derivar y justificar los cursos de acción que se van a emprender.

#### **FICHA DE LA INSTITUCIÓN**

- Nombre de la escuela: .....
- Cantidad de alumnos: .....
- Cantidad de docentes: .....
- Ciclos que se imparten: .....
- Modalidad de gestión (pública o privada): .....
- Carácter (urbana, rural o semi-urbana): .....
- Rasgos históricos centrales: .....
- Datos sobre el desarrollo académico/curricular:
  - de los alumnos: repitencia, deserción, egresos, etc.: .....
  - de los docentes: situación de revista, rotación, antigüedad, etc.: .....
- Características generales del entorno o zona: .....

**Cuadro I.** Modelo de ficha institucional.

Deberían evitarse los largos listados de datos que no ayuden al posterior desarrollo de planes de acción. En cierta forma, la definición de los datos que se incluyan debe estar íntimamente ligada a la posterior formulación de los objetivos e implementación de proyectos.

En muchos casos se tiende a señalar datos ligados a la historia de la institución. Al incluir este tipo de información deberían considerarse aquellos rasgos que ayuden a comprender mejor algunas de sus problemáticas actuales. Sería deseable, evitar una acumulación muy grande de datos que no puedan ser resignificados en el análisis del presente ni en la construcción de estrategias o acciones para el futuro.

### **b) Los aspectos relevantes del diagnóstico**

El segundo elemento a considerar está ligado al análisis del desarrollo de procesos en los distintos ámbitos de la gestión (académico-curricular, administrativo, organizativo, gobierno y gestión de los recursos humanos), intentando identificar los problemas, los puntos fuertes y los débiles. Esto permitirá contar con información precisa y ordenada a la hora de elaborar y priorizar líneas de acción.

De esta manera, pueden señalarse para cada ámbito de la gestión:

- Las tareas que se realizan y los ejes sobre los que esas tareas giran.
- Las dificultades que se identifican en su desarrollo.
- Las debilidades que impiden que dichas tareas se hagan efectivas y las fortalezas que posee la institución en cada uno de esos ámbitos. Estas últimas serán los puntos de apoyo a partir de los cuales se podrán elaborar las futuras acciones que se llevarán a cabo.

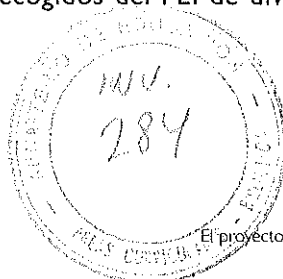
En la carpeta de actividades encontrará un ejemplo sobre cómo expresar esta información. Para no “perderse” en el cúmulo de información, es imprescindible realizar una selección de aquellos elementos que adquieren relevancia y significación para la elaboración y desarrollo del PEI, como, por ejemplo, los sugeridos más arriba.

### **c) Los principios y valores que asume la escuela**

La definición de los principios rectores del accionar institucional pueden determinarse especificando cuál es la postura de la escuela en relación con aspectos tales como:

- La asunción y promoción de determinados valores: respeto, igualdad, libertad.
- Los principios metodológicos generales, comunes a todos los profesores.
- La modalidad de gestión institucional por la que se opta.

Los siguientes son algunos ejemplos recogidos del PEI de diversas instituciones escolares:





*“Nuestra escuela asume y promueve los valores de respeto y aprecio a la dignidad humana, la libertad, la justicia, la igualdad, la democracia, la solidaridad, la tolerancia y la verdad”.*

*“Entendemos, que los alumnos son sujetos activos en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Por tanto, promovemos la actividad de nuestros estudiantes mediante la variedad de métodos y la flexibilidad en el agrupamiento.”*

*“Asumimos una gestión institucional democrática regida por los principios de participación y de transparencia”.*

### 3.1.2. Los objetivos generales

Los principios elaborados en las notas de **identidad** necesitan ser formulados en forma de propósitos con el fin de poder establecer los lineamientos para la acción institucional.

Este apartado define los propósitos e intenciones de la institución. Trata de dar respuesta a la pregunta: *¿Qué pretendemos?*

Se construye considerando concurrentemente las notas de identidad, la experiencia institucional acumulada y los requerimientos que los niveles centrales formulan a la escuela mediante las regulaciones que indican los objetivos de la educación escolar para cada etapa.

Al igual que en el nivel central, se fijan los objetivos y finalidades para el Sistema Nacional de Educación y en los niveles provinciales las finalidades para el Sistema Provincial, en el tercer nivel de especificación la escuela define sus objetivos generales.

Si bien es cierto que las instituciones poseen objetivos comunes, muchas veces no son compartidos, de forma explícita, por toda la institución. Se trata, entonces, de que sean discutidos entre los miembros de la institución, de manera tal que aquello que se hacía de modo implícito y general, se vuelva explícito, escrito y claro para todos.

En la definición de los objetivos generales, se establecen los propósitos y finalidades que orientarán la vida institucional, generados a través del consenso y la confluencia de intereses entre los miembros de la institución. Contienen cierto carácter utópico en la medida en que allí se expresan, en términos dinámicos, las intenciones educativas generales que la institución persigue para el futuro.

En este sentido los objetivos generales son la expresión de:

- Las intenciones que se pretenden alcanzar a través del desarrollo de sucesivos planes de acción.
- La representación de una realidad institucional mejor que la actual; modificada en los aspectos insatisfactorios y reforzada en los que tienen un desarrollo que se evalúa como positivo.

Su definición debe asumir un carácter integral de la vida institucional, a desarrollarse en el mediano y largo plazo.

Ahora bien, para que de esos objetivos generales se deriven cursos de acción es necesario que su formulación sea clara y precisa, que contenga, o de ella se infieran, los pasos que se deben seguir para poder acercarse a su cumplimiento. De lo contrario, se obtendrán extensos documentos que, por su carácter ostentoso, no ayudarán a continuar ni a desarrollar acciones.

### **Pero, ¿cómo habría que formular estos objetivos?**

**En primer lugar**, los objetivos del PEI no deberían ser formulaciones de carácter demasiado general o enunciados que fácilmente se podrían identificar con los fines de la educación de un país, tal como suelen plasmarse en las leyes orgánicas que regulan la educación escolar. Una escuela que se proponga objetivos como *“hacer ciudadanos felices”*, *“desarrollar al máximo las capacidades de los alumnos”* o *“preparar para la vida”* no está haciendo más que recoger enunciados ampulosos o compromisos poco precisos que tendrán una escasa utilidad para dirigir la práctica educativa cotidiana de manera coherente y precisa.

La institución escolar debería plantearse intenciones relacionadas con:

- Los ciclos educativos que imparte (Preescolar, EGB, Polimodal).
- Las funciones y expectativas que la sociedad atribuye y reclama de la institución.

De esta manera, en vez de formular una intención tan general como *“hacer ciudadanos felices”* –que no es sino una finalidad propia de la educación permanente de un individuo (a lo largo, pues, de toda su vida y no de la educación escolar de esa persona)– se deberían plantear intenciones como:

- *“Proporcionar a nuestros alumnos una adecuada orientación personal, escolar y profesional mediante un sistema de tutorías apropiado”.*
- *“Acomodar nuestras estrategias de enseñanza a las necesidades de nuestros estudiantes atendiendo a la diversidad del alumnado”.*

De manera que se enuncien intenciones más concretas que al conseguirse, estarán coadyuvando a que los estudiantes sean, progresivamente, ciudadanos más felices.

**En segundo lugar**, tampoco deberían incluirse objetivos que puedan temporalizarse fácilmente a corto o a medio plazo. Así, por ejemplo, formulaciones como *“Organizar y poner en funcionamiento un Departamento de Expresión”*, *“Elaborar una programación para el tratamiento de los hábitos, coordinada entre todos los niveles y/o ciclos de la institución”*, o *“Actualizar los datos y documentos de la Secretaría”* tampoco tendrán lugar en este apartado. Tal como se desarrolla en el capítulo 4, este tipo de objetivos corresponden a la elaboración de los proyectos específicos, dado su carácter más concreto y operativo y la posibilidad que ofrecen de ser evaluados con mayor precisión, en el corto plazo.

**En tercer lugar**, los objetivos del PEI que, al fin y al cabo formula la comunidad educativa, no deben sólo referirse al desarrollo del curriculum que efectúa la institución.


Esta tarea corresponde sólo a una parte de la comunidad: el equipo docente, que conoce esta temática.

En suma, los objetivos del PEI deben ser las formulaciones que explicitan el rumbo que la institución pretende seguir. Son objetivos-tendencia que implican una voluntad y un compromiso de planificación y desarrollo posteriores, mediante objetivos y acciones más específicas, operativas y evaluables.

Tratando de especificar todavía más, los objetivos del PEI deberían tener las siguientes características:

- Referirse a todos los ámbitos de la gestión: académico/curricular, administrativo, de gobierno institucional, de gestión de recursos y servicios.
- Estar elaborados con la participación de los representantes de todos los miembros de la comunidad educativa, en función de sus capacidades y competencias.
- Ser viables, realistas y creativos.

En el siguiente cuadro se proponen diversas pautas que pueden tenerse presentes a la hora de formular los objetivos generales de la institución.

<b>ORIENTACIONES GENERALES</b>	
<b>Notas de identidad</b> Ficha de la institución Breve síntesis del diagnóstico Principios y valores	
 <b>OBJETIVOS GENERALES</b>	
<b>ÁMBITOS DE LA GESTIÓN</b>	<b>OBJETIVOS RELATIVOS A:</b>
<b>ACADÉMICO/CURRICULAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Las capacidades generales que se pretende que alcancen los alumnos, la metodología didáctica que desarrollan los docentes.</li> <li>– Los ciclos y modalidades que se imparten o se van a impartir</li> <li>– Las áreas curriculares (obligatorios y optativos)</li> <li>– Las modalidades de integración de las áreas de conocimiento</li> <li>– La definición del marco pedagógico didáctico</li> </ul>
<b>GOBIERNO INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La participación de docentes, alumnos y padres.</li> <li>– La modalidad de gestión</li> <li>– El tipo de gobierno (colegiado o unipersonal).</li> <li>– Las funciones y roles del equipo de conducción.</li> <li>– Las funciones del coordinador del ciclo</li> </ul>

(continúa)



(continuación)

<b>ADMINISTRATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Las funciones y procedimientos de actuación de la secretaría, la administración material y financiera</li><li>– La distribución de funciones y responsabilidades</li><li>– La delegación de tareas</li><li>– El uso y circulación de la información</li></ul>
<b>DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Las estrategias de actualización académica de los docentes</li><li>– La regulación de la convivencia.</li><li>– La motivación y el desarrollo profesional</li><li>– Estrategias para la incorporación de nuevos miembros a la institución</li><li>– Formación de equipos de trabajo</li></ul>
<b>DE LOS SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Las finalidades y funciones de: el comedor escolar, el transporte escolar, la biblioteca, etc.</li></ul>

**Cuadro 2.** Pautas para la formulación de los objetivos generales.

### 3.1.3. La estructura organizativa

La definición de la estructura organizativa conduce a pensar que existen diversas formas de estructuración institucional y que es posible encontrar nuevas modalidades, diferentes a las que tradicionalmente se conocen en la escuela. Construir modos flexibles de organización es un desafío si se desea dar respuestas a las necesidades y demandas de la comunidad, y a la diversidad de los alumnos.

Para definir la estructura organizativa es necesario tener en cuenta algunos criterios que posibiliten y vehiculen esa decisión. Para que la estructura facilite el desarrollo de los propósitos y líneas de acción institucionales, su definición deberá acompañarse con la respuesta a la pregunta.

**¿Cuál es la mejor organización para posibilitar el cumplimiento de los resultados que nos propusimos?**

**No hay una única forma de organizarse, la estructura organizativa debe estar al servicio de los objetivos y los principios institucionales.**

Muchos intentos de transformar las prácticas cotidianas en las escuelas se han visto obstaculizados por tener estructuras rígidas que trababan el desarrollo de acciones innovadoras. Es por eso que este apartado del PEI es uno de los más difíciles de definir y, a la vez, central para su desarrollo. Anticipar, prever, explicitar y planificar la estructura organizativa, por un lado, permite cuestionar la estructura existente y por el otro, animarse a construir nuevos modos de organizar la vida institucional.



Algunos criterios para pensar en la forma que debe asumir la organización institucional son:

- La flexibilidad.
- El fomento de la participación.
- La consideración del contexto.
- La participación de todos los miembros de la comunidad.
- La coherencia con la propuesta curricular.
- La coherencia con los principios.
- La coherencia con el tamaño de la institución.

Tal como puede observarse en el ejemplo de la página 29 la definición de la estructura organizativa se realizó en función de los principios, las características y los objetivos de la institución.

El conjunto de estos elementos serán concretados y definidos en el tercer componente del PEI: el Reglamento Institucional. (ver gráfico 3, página 27). El Reglamento establece de manera formal la estructura de la institución escolar.

**Ahora bien, ¿en qué consiste la estructura organizativa de las instituciones educativas?**

En las instituciones escolares, al igual que en otras, existe un conjunto de elementos (equipos, cargos, servicios, órganos de gobierno, etc.), cuyo funcionamiento conviene regular y articular adecuadamente. La estructura es el conjunto de esas unidades y sus interrelaciones; es el dispositivo operativo del que se dotan las organizaciones para tratar de alcanzar sus fines.

Conviene tener presente que los propósitos no siempre se consiguen con la acción de la estructura manifiesta, reconocida formalmente. En muchas ocasiones es la estructura informal y no manifiesta la que prevalece. El poder real puede estar más en la sala de profesores que en el despacho de la dirección, o bien, puede ocurrir que determinadas alianzas, al margen de los grupos formales, sean quienes conduzcan efectivamente y lleven el peso de la gestión de la institución influyendo poderosamente en las decisiones más relevantes.

Si se considera la estructura manifiesta, interesa analizar sus dimensiones y condicionantes para tratar de encontrar algunas respuestas con relación a cómo organizarla y hacerla más operativa.

En todo caso, se trata de pensar en formas que faciliten y promuevan el desarrollo de proyectos, que sean lo suficientemente flexibles como para poder operar cambios sobre sí mismas. Es probable que, dependiendo de la etapa del proyecto en que se encuentre la institución, se necesitarán diferentes formas de organización.

El análisis y la reflexión sobre la práctica profesional realizados en equipo, el intercambio de experiencias con otras escuelas y la capacitación continua de los docentes, ayudarán a encontrar pautas organizativas diferentes, probablemente más económicas y eficaces.

## 3.2. La programación curricular

Este componente especifica el conjunto de acuerdos institucionales que la escuela asume respecto a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se recupera en su construcción lo elaborado en la identidad (principios, ficha de la institución) y en los objetivos generales, en especial lo definido en el ámbito académico/curricular.

La definición de la Programación Curricular se deriva de los CBC (primer nivel de especificación), de los Diseños Curriculares Provinciales (segundo nivel de especificación) y constituye el tercer nivel de especificación que se realiza en el marco de las instituciones escolares, adaptando las prescripciones de los dos anteriores a las características particulares del entorno en que la escuela está inserta.

De esta manera, en la construcción de este componente pueden reconocerse dos fuentes: por un lado las orientaciones curriculares elaborados en los niveles centrales Nacional y Provincial y, por otro, las Orientaciones Generales del PEI elaboradas por la institución. **De este modo lo general del sistema educativo y lo particular de cada institución se refleja en este componente, logrando configurar una propuesta curricular que atiende de manera coherente a las características particulares de la institución, sin descuidar las orientaciones elaboradas para la totalidad del sistema educativo.**

A diferencia de la programación que cada docente puede hacer para su curso, en la programación curricular de la institución, se considera una visión global del proceso educativo que implica a toda la escuela. Por lo tanto no es el resultado de una sumatoria de planificaciones por grado o año ni de los contenidos u objetivos de cada área.

Dado que es la guía que orienta los procesos de enseñanza y aprendizaje de toda la institución y que implica definir la forma en que se desarrollará de manera concreta el ámbito académico/curricular, corresponde al equipo docente elaborar esta programación.

### ¿Qué elementos configuran esta programación?

Tal como plantean diversos autores, la programación curricular es la respuesta de la escuela a las preguntas: *¿Qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar?* Cada una de estas preguntas refiere a diferentes aspectos curriculares. La respuesta a cada una de las preguntas incluye aspectos tales como:

PROGRAMACIÓN CURRICULAR	
<b>¿Para qué? y ¿Qué enseñar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los objetivos generales del establecimiento y de cada uno de los ciclos.</li> <li>– Los objetivos y contenidos de los años y espacios curriculares.</li> </ul>
<b>¿Cuándo enseñar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La secuenciación de los contenidos para cada ciclo, año y espacio curricular.</li> <li>– Las orientaciones sobre la organización de los contenidos en cada una de las áreas.</li> <li>– La secuenciación de objetivos terminales.</li> </ul>
<b>¿Cómo enseñar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definición de criterios didácticos para la enseñanza en los distintos ciclos y áreas.</li> <li>– Criterios de distribución y organización de los espacios y tiempos.</li> <li>– Criterios para la selección y utilización de los diversos materiales curriculares.</li> </ul>
<b>¿Qué, cómo y cuándo enseñar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Criterios de promoción y egreso.</li> <li>– Pautas y procedimientos de evaluación y certificación.</li> <li>– Elaboración de pautas de seguimiento de los alumnos e informes a los padres.</li> </ul>

**Cuadro 3.** Elementos de la programación curricular.

La programación curricular será tanto más efectiva y coherente cuanto más en cuenta se tengan los rasgos que caracterizan a la escuela; de otro modo será sólo un listado de contenidos que no contribuirá a mejorar la calidad de la oferta educativa.

La definición de estos aspectos no es una cuestión formal o burocrática, sino que debe realizarse teniendo en cuenta la identidad, imagen objetivo y estructura organizativa de la escuela y, especialmente:

- Los ciclos que se incluyen en la institución.
- Las áreas curriculares obligatorias y optativas.
- El tipo de vínculos que se establecerá entre las diferentes áreas del curriculum (la búsqueda de mayores niveles de integración disciplinaria).
- La utilización de los tiempos y espacios de manera acorde con las finalidades de la escuela.
- Los resultados de la escuela, la repitencia y deserción, las principales dificultades en el aprendizaje de determinadas áreas de conocimiento.
- Etc.

En síntesis, no se trata de pensar en los alumnos en abstracto, sino de elaborar una propuesta que dé respuestas concretas a las realidades y necesidades de los estudiantes y sea adecuada estratégicamente a las peculiaridades de cada escuela.



### 3.3. El Reglamento Institucional

El Reglamento Institucional es el componente que identifica y define cada una de las unidades (equipos, cargos, órganos y servicios) que la institución posee y pone en funcionamiento, con el fin de conseguir sus propósitos. Enumera quiénes componen las unidades y las funciones que tiene cada una de ellas; comunica el conjunto de reglas y procedimientos, así como las normas de convivencia que se establecen para organizar el funcionamiento de la institución.

El Reglamento Institucional (RI) establece las formas en que los objetivos y líneas de acción se van a concretar en la institución. Por lo tanto, en su formulación debe contemplarse todos los componentes anteriores: los principios y características particulares definidos en las notas de identidad, los objetivos y líneas de acción planteados en los objetivos generales, la definición de la estructura organizativa y la programación curricular.

Esto facilitará que las reglas, normas y procedimientos que la escuela elabore sean el reflejo de las necesidades y particularidades de la institución. De otro modo, se corre el riesgo de elaborar un documento “cargado” de reglamentaciones formales, burocratizadas, que podrían ser obstaculizadoras de la vida institucional; es decir, obstaculizar el propio desarrollo del PEI.

El RI debe ser explícito y claro para todos los miembros de la institución evitando así su arbitrariedad o uso indiscriminado. Pero también flexible y abierto, para garantizar su funcionalidad. En consecuencia debe:

- Brindar un marco de referencia común para el funcionamiento de la escuela.
- Agilizar el funcionamiento de las diferentes áreas, departamento y ámbitos de la institución.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Distribuir y delegar responsabilidades.
- Propiciar la participación de los miembros de la comunidad en la escuela.
- Unificar el uso y circulación de la información.
- Apoyar los procesos de evaluación institucional.
- Definir las normas que guiarán la convivencia institucional.

De esta manera, en la elaboración del RI se deben contemplar:

REGLAMENTO INSTITUCIONAL	
a. <b>Unidades</b> de la estructura organizativa	
a.1. Componentes que la forman	
a.2. Las funciones que desempeñan	
a.3. Las reglas y procedimientos que regulan su funcionamiento	
b. Las <b>normas que regulan la convivencia</b>	
c. Los <b>procedimientos previstos para resolver las situaciones imprevistas</b> (situación que puede producirse pero no podemos prever cuándo).	

**Cuadro 4.** Aspectos del Reglamento Institucional.

En las escuelas existe una estructura básica constituida por las unidades que vienen dadas: docentes, equipo directivo, maestros especiales, etc. En muchos casos, esa estructura no es suficiente para llevar a cabo las variadas tareas que deben desarrollarse. Se precisa de otros elementos y unidades: equipos, comisiones u otras formas de organizar lo que se tiene, de manera tal que se facilite la participación y se ayude a un mejor aprovechamiento de las capacidades de las personas, mediante un trabajo mejor distribuido y más especializado.

Esa estructura puede ser organizada de formas diversas:

- De manera funcional o por especialidades.
- Por proyectos.
- Mediante unidades “*ad hoc*”.
- Etc.

Los equipos de conducción suelen preguntarse ¿cuál es la mejor estructura para cada escuela? Tratar de determinar qué elementos deberían formar la estructura de la escuela para poder desarrollar un trabajo más económico y eficaz se constituye en una preocupación. ¿Cuántos elementos?, ¿cuáles? La respuesta puede ser ésta: “los mínimos imprescindibles”.

Las tareas de planificación, desarrollo y evaluación del currículum y, más concretamente, la acción directa en las aulas suelen consumir demasiado tiempo en detrimento de otros trabajos que, habitualmente, se asignan a los diferentes equipos y unidades. No conviene pues “inflar” la estructura con elementos accesorios o puramente decorativos.

**La mejor estructura será aquella que se derive de los componentes del PEI y facilite su concreción.** En esta definición organizacional deberían incluirse nuevas formas de hacer y pensar a la escuela.

La innovación es una idea central en este componente. Al momento de diseñar unidades y su funcionamiento, es importante pensar que existen diversas formas de organización. La organización por proyectos, la definición de unidades *ad-hoc* (que son creadas con una finalidad determinada), diferentes formas de agrupamiento de docentes y alumnos, la utilización funcional del tiempo y el espacio, constituyen algunas variantes para definir el funcionamiento de la escuela.

En la definición del RI deberá considerarse, también: ¿qué tareas deben desarrollarse en la institución, y cuál es su naturaleza?

Conviene evitar un error frecuente que consiste en definir primero la estructura y luego sus funciones; es decir, determinar los órganos, equipos, comisiones, etc., y posteriormente “pensar” qué es lo que podrían hacer. Dicho de otra manera, evitar hacer las cosas al revés.

El primer paso no debe ser decidir qué equipos o unidades se crean (a veces la única referencia que se utiliza para ello es el modelo de otra escuela o bien otros modelos estandarizados que aparecen en manuales), sino identificar las tareas y funciones que

son indispensables para conseguir los objetivos de la institución. Una vez que están claras las nuevas tareas y las funciones que se resignifican, podrán determinarse las unidades o equipos que se consideren necesarios para ejecutarlas.

También habrá que decidir si las tareas de orden curricular se asignan a los equipos de ciclo o a los departamentos, a los equipos de nivel o a comisiones específicas. O bien, si se determina que todas estas unidades intervengan en esas tareas, hay que establecer cómo, en qué aspectos concretos y en qué grado. Lo mismo podría decirse de las tareas organizativas y de gobierno, en general: ¿las asume una persona o el equipo en su totalidad? Conviene tener presentes los límites para evitar la duplicación y superposición de esfuerzos.

El RI debe contemplar definiciones que regulen el funcionamiento y fijen cómo actuar en relación con las siguientes temáticas:

- Estructura organizativa.
- Recursos (humanos, materiales y funcionales).
- Normas de convivencia.

Se presentan, a continuación, algunos casos:

#### **a. En relación con las unidades**

Por ejemplo, un equipo docente de tercer ciclo de EGB presenta el RI de esta manera:

Equipo docente de EGB 3 :

1. Forman este equipo los profesores que imparten docencia en el ciclo, el bibliotecario, el coordinador del ciclo y el equipo de tutores.
2. Funciones:
  - Coordinar acciones de planificación.
  - Organizar y secuenciar contenidos, definir las metodologías de enseñanza y establecer criterios de evaluación.
  - Articular con docentes de los otros ciclos de la escuela.
  - Otros.
3. Reglas de funcionamiento
  - Reuniones de equipo cada quince días.
  - Elaborar actas de reuniones.
  - Presentar las planificaciones.
  - Otros.

#### **b. En relación con las normas que regulan la convivencia**

Las normas de convivencia serán establecidas en un órgano compuesto por docentes, alumnos y padres. Algunas normas podrían girar en torno a:

- Las ausencias deben justificarse por escrito.
- Las agresiones físicas o verbales serán consideradas como falta grave y la sanción será establecida por el Consejo de Convivencia.

(continúa)

(continuación)

- Para la toma de decisiones serán respetadas y escuchadas las opiniones y puntos de vista de los compañeros y colegas.

#### **Normas en relación con el uso de los recursos y servicios**

- Los materiales de la biblioteca (libros, videos, etc.) serán prestados a los miembros de la escuela por un período de 15 días.
- Los materiales del laboratorio serán utilizados por todos los miembros de la escuela debiendo garantizar su buen funcionamiento.
- Otros.

#### **c. En relación con los procedimientos previstos para resolver situaciones de contingencia**

- En caso de ausencia de un docente, se hará cargo del grupo el coordinador del ciclo.
- En caso de que algún alumno se accidente se informará a los padres.
- Otros.

Por último se presentan algunos criterios que pueden servir de guía para elaborar el Reglamento Institucional.

<b>REGLAMENTO INSTITUCIONAL</b>	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	<p>– Los objetivos generales de la escuela y de cada uno de los ciclos.</p> <p><b>Unidades de la estructura: órganos colegiados y/o unipersonales</b></p> <p>departamentos, equipo docente, equipo de conducción, asamblea de alumnos; jefe de estudios, secretario;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• composición;</li><li>• reglas de funcionamiento;</li><li>• competencias y funciones.</li></ul>
<b>RECURSOS</b>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• organización del equipo docente, derechos, deberes y responsabilidades;</li><li>• perfiles docentes requeridos (título, antecedentes, actualización);</li><li>• matriculación, derechos y deberes de los alumnos.</li></ul> <p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• inventario, adquisición, control y utilización de los materiales;</li><li>• uso y conservación de las instalaciones, zonas de uso restringido y de uso común, distribución de instalaciones;</li><li>• utilización de los materiales didácticos.</li></ul> <p><b>Funcionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• organización de la administración, responsables y distribución de tareas;</li><li>• régimen económico.</li><li>• criterios y formas de organización del tiempo.</li></ul>

(continúa)



(continuación)

<b>NORMAS DE CONVIVENCIA</b>	<b>Normas y principios de convivencia:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• órgano responsable: composición, competencias y funcionamiento;</li><li>• consejo de convivencia: composición, constitución orgánica, competencias, funcionamiento;</li><li>• del equipo docente: tipos de faltas, graduación de las sanciones, aplicación de sanciones;</li><li>• de los alumnos: tipos de faltas, graduación de las sanciones, aplicación de sanciones.</li></ul>
------------------------------	--

**Cuadro 5.** Criterios para la elaboración del RI.

**R**

Los componentes del PEI son:

- las orientaciones generales,
  - la programación curricular y
  - el reglamento institucional.
- **Las orientaciones generales** definen las notas de identidad, los objetivos generales de la institución y la estructura organizativa. Las notas de identidad son los principios institucionales y aquellos aspectos relevantes del diagnóstico. **Los objetivos generales** expresan los propósitos e intenciones institucionales. **La estructura organizativa** define los criterios para la organización de la institución.
  - **La programación curricular** da respuestas a ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo? enseñar y evaluar.
  - **El reglamento institucional** establece la forma en que los objetivos y líneas de acción se van a concretar en la institución. Debe ser explícito y claro para todos los miembros, evitando la arbitrariedad o uso indiscriminado. En su elaboración se deben contemplar las unidades de la estructura organizativa, los recursos, las normas que regulan la convivencia y los procedimientos previstos para resolver situaciones imprevistas.



## Introducción

La elaboración del PEI supone tener en cuenta diferentes procesos que en la institución, se desarrollan en forma paralela o sucesiva. En los capítulos anteriores se presentaron los componentes del PEI que deben considerarse para su elaboración. Este capítulo se focaliza en la implementación del PEI a través de la elaboración de proyectos específicos.

Dado que el PEI se construye a través de pasos sucesivos y que en él se definen principios y directrices para orientar la vida institucional de manera integrada en un período largo de tiempo, se hace necesario identificar las acciones concretas que se van a desarrollar en el corto plazo.

La implementación del PEI requiere de una planificación que organice y articule las diferentes líneas de acción. Las exigencias de priorización que requiere en cuanto a los objetivos y a la distribución de los recursos, obliga a la definición operativa del “qué” y del “cómo”. En este marco, conviene ir encontrando respuestas a preguntas tales como: ¿Cómo se llevan a término los objetivos propuestos?, ¿Qué hacer y quién lo va a hacer? ¿Con qué recursos personales, materiales y funcionales se cuenta para el desarrollo de estos proyectos?

Éste es el momento en que se concretan las finalidades y los principios en acciones. Es el momento de la concreción del PEI en acciones.

### Ideas clave

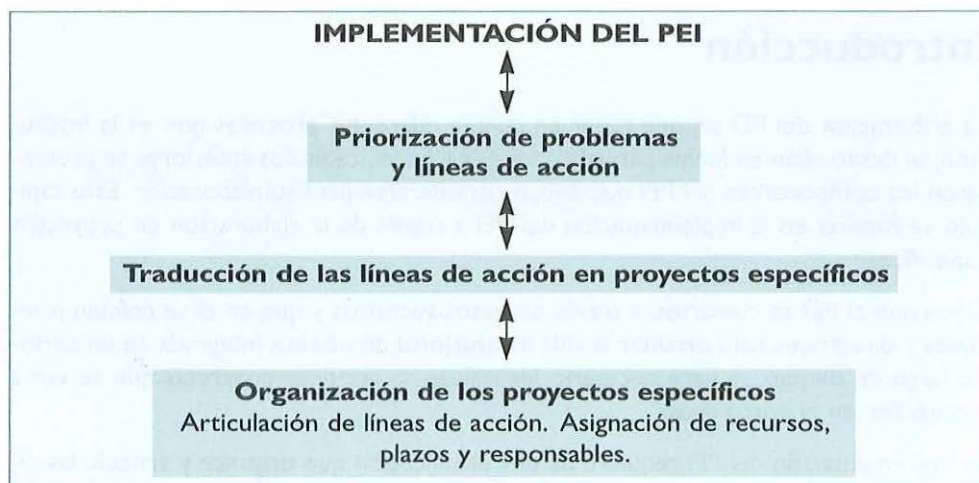


- **La implementación del PEI requiere: priorizar problemas, traducir líneas de acción en proyectos específicos y organizarlos de manera articulada.**
- **Los proyectos específicos, como elaboración operacional y concreta del PEI, requieren la definición de: acciones, recursos, responsables y tiempos de realización.**

## 4.1. Los proyectos específicos

A partir de cada uno de los objetivos planteados en el PEI pueden definirse objetivos de mayor especificación, estableciendo el conjunto de etapas, responsables y recursos

que serán necesarios para cumplir con dicho objetivo. Es decir, las acciones que se llevarán a cabo tienen como fundamento al PEI pero también es a través de dichas acciones que se concreta la configuración de la institución que se ideó en el PEI. El siguiente diagrama refleja el proceso de implementación del PEI, que supone considerar los siguientes elementos que, en la formulación, pueden darse en forma paralela o sucesiva:



**Gráfico 4.** Elementos de la implementación del PEI.

Por ejemplo, en un establecimiento escolar se consideran diversos factores: los resultados del diagnóstico de la institución, las convicciones mayoritarias de los docentes, los cambios normativos y el afán por ofrecer un mejor servicio. Estos hechos pueden ayudar a configurar una escuela que se ve a sí misma, en el futuro, como una institución que:

- Debe cambiar su estructura y funcionamiento porque se está transformando (está pasando de ser una escuela para alumnos de 6 a 12 años a otra de 5 a 15; o de 13 a 18 que camina hacia el 15 a 18).
- Muestra, de forma evidente, que allí se asumen cada vez más y con mayor convicción los principios de respeto, atención a la diversidad y participación de la comunidad educativa en la gestión de la institución.
- Desarrolla acciones en las que la proyección al exterior, el contacto y la colaboración con otras instituciones están presentes habitualmente.
- Pretende completar y mejorar sus servicios de apoyo (biblioteca escolar, atención psicopedagógica, comedor, transporte), en forma permanente.

Frente a estos elementos, plasmados en el PEI en forma de notas de identidad o de objetivos institucionales, la escuela deberá plantearse: cómo operacionalizarlos en acciones concretas, de qué manera las llevará a cabo, qué necesita para llevarlas a cabo, en qué lapso y quiénes serán los responsables.

El PEI es la plataforma de partida para la gestión, de modo que permita progresivamente, mediante el desarrollo de acciones sucesivas y complementarias, acercarse al logro de los objetivos generales que se propuso. Así, a la manera de una red contiene pero también impulsa el crecimiento y la transformación institucional.

Si los objetivos generales asumen un carácter prospectivo y programático y, por lo tanto, tienen cierta estabilidad en el tiempo, los proyectos específicos asumen un carácter operativo ligado a la implementación de acciones en el corto plazo.

A continuación se enuncian con más detalle aquellos aspectos que diferencian los objetivos planteados en el PEI y aquellos establecidos en la planificación en función de su naturaleza, formulación, temporalización e implicación:

	PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	PROYECTOS ESPECÍFICOS
NATURALEZA Y VINCULACIÓN	Derivan de las notas de identidad, del diagnóstico de la escuela y de su entorno, de la experiencia institucional acumulada y de las regulaciones que indican los objetivos de la educación escolar para cada etapa.	Derivan del PEI y del desarrollo del currículum en la escuela.
AMPLITUD EN LA FORMULACIÓN	Indican el rumbo, orientan la acción que la institución se plantea seguir. Son formulaciones- tendencias.	Describen claramente el propósito concreto que se quiere alcanzar. Van acompañados de la especificación de las acciones que habrá que realizar, de la temporalización, de los recursos necesarios y de las personas y órganos responsables.
TEMPORALIZACIÓN	Son propósitos planteados. Para el mediano y largo plazo.	Se temporalizan mediante una duración variable. Se les asigna un tiempo concreto de consecución según su importancia, dificultad o urgencia
IMPLICACIÓN	Afectan directamente a todos los miembros de la comunidad educativa según sus roles, capacidades y competencias.	Afectan indirectamente a todos los miembros de la comunidad educativa y, de forma especial, a alguno de ellos: equipos, personas, comisiones, servicios, etc., según la naturaleza y alcance del proyecto.

**Cuadro 6.** La formulación de objetivos en el PEI y en los proyectos específicos

Es en el nivel de la implementación donde se observa con mayor claridad el **carácter estratégico** de esta planificación, en la medida que se establece por dónde empezar y cómo hacer para lograr la institución que se desea. En síntesis, en el proceso de elaboración de estos proyectos debe recordarse que la planificación:

- Es un proceso racional y sistemático.
- Es una anticipación deliberada del futuro, por lo que implica cierta incertidumbre y debe ser flexible para realizar los ajustes necesarios.
- Es un proceso coordinado de ejecución y evaluación.



- Es una práctica que sirve para la innovación y transformación de las realidades existentes.
- Involucra a todos los miembros de la institución, aún cuando la participación de cada uno depende de a qué área o ámbito de actividad afecta fundamentalmente la planificación que se realiza (académico, administrativo, de los servicios...).
- Se hace posible si se consideran los recursos y tiempos.
- Es útil si se garantiza su coherencia con los objetivos institucionales y con las posibilidades reales de sus miembros.

## 4.2. La priorización de problemas y líneas de acción

Como se expresó anteriormente, el PEI define líneas de acción para el mediano y largo plazo, pero para el desarrollo de la gestión es necesario elaborar los cursos de acción que permitan especificar dichas orientaciones en actividades concretas.

Los proyectos y objetivos seleccionados que se privilegien en la institución, deben estar vinculados con:

- Los objetivos generales establecidos en el PEI.
- La identificación que se haya realizado de las dificultades y las situaciones críticas en la institución.
- La consolidación de esfuerzos e intereses.

Por ejemplo, si en el diagnóstico se ha identificado que la institución presenta niveles importantes de fracaso escolar, sería deseable que se comenzara a trabajar en la elaboración de estrategias que permitan su solución o superación. Asimismo, es probable que en el análisis de las causas de este fenómeno se encuentren diversos factores, por lo tanto, debe pensarse en cuál es el dispositivo más adecuado para comenzar a abordar dicho problema. Por otro lado, la institución se puede encontrar frente a la necesidad de incorporar nuevas estructuras para la implementación de un nuevo ciclo o nivel. De modo que, en principio, puede haber dos posibilidades de entrada para la implementación del PEI: por un lado, la identificación de puntos críticos fruto del diagnóstico y, por el otro, la necesidad de incorporación de nuevas estructuras.

Sin embargo, llevar a cabo estos objetivos implica, a su vez, el desarrollo de diversas acciones. Por tanto, se trata de elaborar criterios que permitan y vehiculen la priorización y jerarquización de los problemas institucionales.

Priorizar no significa descartar acciones sino decidir cuáles serán aquellas que, en un determinado período, recibirán mayor atención, es decir, cuáles serán el núcleo o eje de la actuación institucional.



Ahora bien, **¿cómo decidir qué es prioritario?** Los siguientes pueden ser algunos criterios:

- **Impacto.** Se decide empezar por un aspecto debido a que se considera que, a partir de él, se logrará repercutir en el resto de la institución. Es decir que, a través de una línea de acción, se logran abordar diferentes problemáticas o realidades institucionales. Por ejemplo, la institución podrá plantearse que si se comienza por la definición de las normas de convivencia, se fortalecerá la participación y comunicación entre los diversos miembros de la institución, a la vez que se vincularán con objetivos curriculares relacionados con la formación de sujetos autónomos.
- **Relevancia.** Es decir, si la acción que se va a realizar es significativa para la institución y para su área de influencia.
- **Consenso.** Construir acuerdos en una institución puede ser una tarea difícil. Comenzar a desarrollar acciones que cuenten con consenso puede ayudar a crear un clima de participación y producción en la escuela. Esto ayudará a comprometer a los distintos miembros de la comunidad con la tarea.
- **Gradualidad.** A menudo es conveniente comenzar la incorporación de cambios de manera progresiva. De esta manera, se irán construyendo acuerdos que generen confianza en los cambios que se quieren implementar. La gradualidad permitirá abordar, en una primera etapa, aquellas acciones que se está en mejores condiciones de emprender.
- **Factibilidad.** Este criterio supone analizar el estado de situación en el que se encuentra la institución y evaluar las condiciones favorables para la implementación de acciones. Por otro lado, el análisis de la factibilidad permitirá crear, en la medida que sea necesario, las condiciones para que las acciones se puedan llevar a cabo.
- **Pertinencia.** Se trata de establecer una adecuada relación entre los fines que se persiguen y los medios y recursos que se destinan.
- **Oportunidad.** Íntimamente vinculado con los anteriores. A menudo puede ser necesario evaluar en qué medida es adecuado comenzar con determinadas acciones en función de la aceptación que van a recibir y de las condiciones en que se van a realizar.

Si bien cada uno de estos criterios constituye en sí misma una unidad en la priorización de líneas de acción deberían utilizarse de manera conjunta y concurrente. Asimismo, en la definición de los cursos de acción deben considerarse las fortalezas y debilidades identificadas en los distintos ámbitos de la gestión, ya que a partir de ellas pueden implementarse acciones vinculadas con las posibilidades reales de la institución. Esto evitará enfrentarse a situaciones de parálisis y frustración, así como de omnipotencia.

Es necesario recordar que priorizar no implica llevar a cabo sólo algunas acciones, sino que, esas acciones priorizadas son las que recibirán la concentración de energías y esfuerzos en un primer momento.

Las líneas de acción pueden identificarse de acuerdo con su correspondencia con actuaciones tendientes a:

- La **innovación**: a través de acciones planificadas intencionalmente, con el fin de promover mejoras o prácticas educativas nuevas.
- La **corrección**: buscando rectificar algún funcionamiento deficiente o evitar efectos no deseados.
- El **mantenimiento**: tratando de profundizar y perfeccionar prácticas educativas satisfactorias y exitosas.
- El **cumplimiento normativo**: desarrollando proyectos de carácter obligatorio.

### 4.3. La elaboración de los proyectos específicos

A partir de la priorización realizada, es necesario que los objetivos se traduzcan en proyectos que definan las acciones que van a desarrollarse los recursos que se van a necesitar en su implementación, el tiempo y los responsables de esas acciones. Así,

**Un proyecto específico expresa, operacionalmente, el conjunto de acciones necesarias para el cumplimiento de un objetivo previamente priorizado e incluye en su formulación el enunciado de tiempos, recursos y responsables.**

Las acciones que se realizan tienden a la consecución de los objetivos planteados en el PEI y, según las características y complejidad de cada uno de ellos, se derivan cursos de acción más o menos largos y complejos.

Por tanto, las líneas de acción pueden durar un semestre, un año, o más, pero en todos los casos, son el conjunto detallado de etapas y acciones que se seguirán para cumplir con los acuerdos previos. **Se expresan mediante la formulación de un propósito que se pretende alcanzar y la enumeración de las fases o etapas que deberán cumplirse hasta conseguirlo, distribuidas en un intervalo de tiempo del que se conoce claramente su inicio y su final.** Ejemplo de estas acciones pueden ser:

- La inclusión del dictado de la EGB3 (tercer ciclo) en la institución.
- La implementación de bibliotecas en las aulas.
- El desarrollo de acciones ligadas a la expresión oral escrita para todos los alumnos.
- La delimitación de acciones tendientes a la no discriminación.

Los objetivos de los proyectos específicos son el resultado de las líneas de acción priorizadas que están en marcha. Las acciones pueden tener duración diversa: uno o más meses, uno o más ciclos escolares, etc.

En la elaboración de estos proyectos, conviene diferenciar aquellas líneas de acción que suponen corrección o innovación, de las de simple mantenimiento o las que corresponden a la inercia escolar cotidiana.

Además del detalle y el desglose de los objetivos prioritarios, el proyecto recoge la propuesta de distribución del tiempo (horarios y jornada, la planificación de las reuniones de todo el curso, de los órganos de gobierno, los períodos de información a las familias sobre la evaluación de los alumnos, etc.); las salidas, las actividades extraescolares y de carácter complementario (semana cultural, celebraciones tradicionales, etc.).

Los **objetivos** implican la elaboración de metas precisas. Su especificación es esencial para delimitar el sentido y orientar las acciones a emprender.

Las **acciones** constituyen la consecución de los objetivos en actuaciones concretas que es preciso delimitar y especificar.

Cada acción a desarrollar exige la utilización de diversos recursos. La distribución de **recursos** puede realizarse diferenciándolos de acuerdo con sus características principales. Por ejemplo, se podrían ordenar de acuerdo con la siguiente clasificación:

- **Recursos personales:** personas que han de intervenir en las acciones (docentes, alumnos, equipo de conducción, personal no-docente, progenitores, asesores pedagógicos, tutores, etc.).
- **Recursos materiales:** edificio, mobiliario y material de uso didáctico.
- **Recursos funcionales:** fundamentalmente tiempo y presupuesto.

En la definición de estas acciones es importante, prever el **tiempo**. Mediante la temporalización se delimita tanto la duración esperada de las acciones, como la relación temporal que se establece entre las diversas actividades.

Los **responsables** son los órganos o miembros de la institución que tienen la responsabilidad de garantizar el desarrollo de una actividad.

La consideración de estos aspectos ayudará a la construcción de un plan de acción realista que tiene en cuenta lo posible en busca de lo deseable. De otro modo, se corre el riesgo de elaborar proyectos muy interesantes pero de muy difícil implementación.

La planificación, en tanto acción coordinada para el logro de unos determinados objetivos prefijados, no puede olvidar la previsión de los recursos, tiempos y responsables necesarios para su realización. Esta es una condición estratégica de la planificación, si se desea que los proyectos sean algo más que una sumatoria de documentos formales.

A continuación, se ofrece un esquema que puede servir de guía para la elaboración de los cursos de acción a seguir, para implementar los objetivos que se persiguen en un plan:

OBJETIVO:					
ETAPAS/ ACCIONES	RECURSOS			TEMPORA- LIZACIÓN	RESPONSABLES
	Personales	Materiales	Funcionales		

**Cuadro 7.** Guía para la elaboración de proyectos específicos.

Veamos a continuación un ejemplo:

EJEMPLO
<p><b>Objetivo general :</b></p> <p>Atender a la diversidad y tratar de adecuar el curriculum a las necesidades y características de los alumnos.</p> <p><b>Línea de acción</b></p> <p>Crear y poner en funcionamiento prácticas de orientación, proyectos y tutorías como parte de las acciones que se realizarán para la implementación del tercer ciclo de la EGB.</p> <p>Este plan, que comprendería diversas fases, tiene una duración superior a un curso escolar.</p>

Acciones	Recursos			Temporalización	Responsables
	Humanos	Funcionales	Materiales		
1. Detección de necesidades de orientación, proyectos y tutoría y visitas a instituciones educativas.	equipo docente de tercer ciclo	2 reuniones semanales y una visita a instituciones educativas	registros de entrevista y observaciones (docentes y alumnos)	primer quincena de febrero	coordinador de ciclo
2. Elaboración de una propuesta para la organización, las funciones y la estructura del órgano que se pretende crear. Estimación de los recursos necesarios.	equipo docente y coordinador tercer ciclo	2 reuniones semanales	informes realizados en 1 y 2 y PEI. Presupuesto de la institución	segunda quincena de febrero	Director

(continúa)



(continuación)

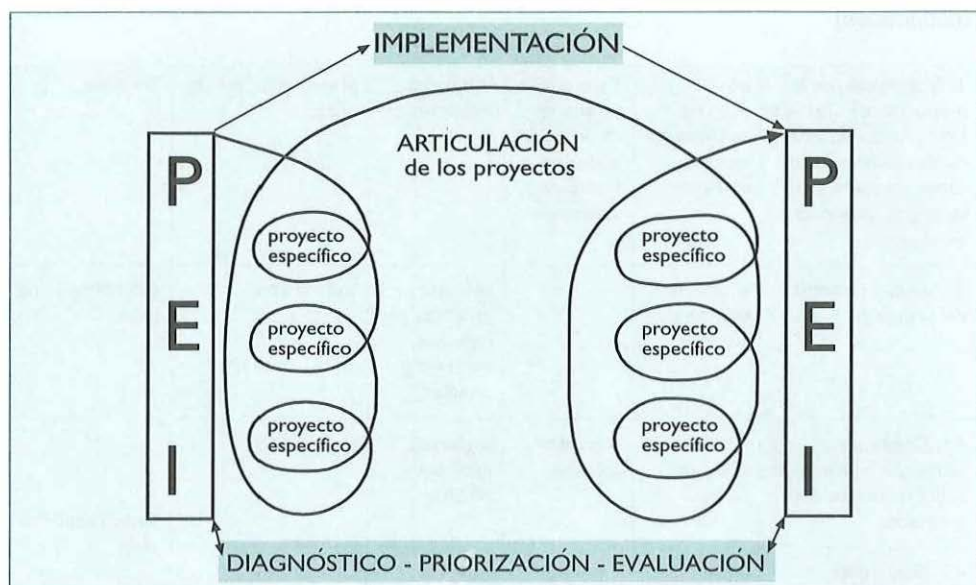
3. Presentación de la propuesta de organización y funcionamiento de las prácticas de tutorías, analizada, corregida, elaborada y aprobada.	equipo docente, coordinador de ciclo, secretario	1 jornada de trabajo en comisiones y asamblea 1 semana 2 semanas	Propuesta elaborada en 2.	primer quincena de marzo	Director
4. Puesta en marcha del proyecto	equipo de tutores y alumnos		recursos previstos en 3 registros, informes y planillas	todo el año	Coordinador de ciclo
4.1. Desarrollar reuniones informativas sobre la marcha del proyecto.	equipo docentes y padres	1 reunión mensual	registros, informes y planillas	todo el año	Coordinador de ciclo
4.2. Desarrollar reuniones de ajuste y evaluación del proyecto.	equipo docente	1 reunión mensual	registros, informes y planillas	todo el año	

**Cuadro 8.** Proyecto específico: “crear y poner en funcionamiento prácticas de orientación, proyecto y tutoría.

Como se puede observar, estos proyectos suponen determinados cursos de acción a los que una vez finalizados, podrán evaluárseles los resultados obtenidos. Evaluación que plantea un nuevo diagnóstico y genera otro proyecto.

Por otra parte, es necesario considerar que la consecución de determinado objetivo puede suponer la implementación simultánea de más de un proyecto específico. Así, si la finalidad es implementar la EGB3 se desarrollarán cursos de acción ligados con: la contratación de equipo docente y su capacitación, definición de los contenidos curriculares; de otras instituciones educativas de la zona que también lo implementen, la consideración de los recursos necesarios, etc.

Tal como se observa en el siguiente esquema, esto supone un proceso espiralado que irá acercando, cada vez más, al logro de los objetivos generales planteados en el PEI.



**Gráfico 5.** Proyectos específicos en el PEI.

En síntesis, estas acciones son concreciones del PEI, de los objetivos generales que en él se plantearon alcanzar. Suponen un/os curso/s de acción concreto/s y plausible/s de ser realizados. Pueden ser ajustados en la marcha, de acuerdo con las evaluaciones parciales que se realizan, pero **siempre son proyectos a término**.

## 4.4. La organización de los proyectos específicos: reajuste, articulación y ejecución

Para que el desarrollo de las acciones se realice de manera coordinada es necesario organizar el conjunto de proyectos específicos que se desarrollan o se van a desarrollar en la institución. Sería insuficiente, y poco deseable, contar con proyectos específicos aislados; la necesidad de atender a las relaciones que se dan entre las diferentes acciones exige un planteo más general y articulado. Desde esta perspectiva, debería contemplarse una instancia en la que se combinan las diferentes acciones priorizadas, en el marco de una planificación que integre y enlace los diversos proyectos específicos. En esa elaboración, se deben considerar las posibilidades que tiene una institución para llevar a término las acciones que se ha propuesto. Por lo tanto, se habla de una planificación operativa y estratégica con el objeto de desarrollar, regular y sistematizar los objetivos que se definen como prioritarios, en períodos de tiempo concretos y con determinada distribución de recursos.

La **organización y articulación de los proyectos** permitirá contar con un mecanismo para efectuar el seguimiento de todo el proceso y como guía para **verificar si:**

- a) Existen las condiciones para llevar a cabo esas acciones y, si no es así, qué debe hacerse para generar esas condiciones.
- b) Se distribuyen los recursos de manera adecuada, si se invierten en las acciones prioritarias o se destinan tiempos y esfuerzos a acciones que no son prioridades institucionales.
- c) Se consolidan los esfuerzos institucionales mediante una adecuada distribución de tareas y funciones o si la distribución de tareas tiende a superponerse y por tanto, se pierden energías.
- d) La distribución de tareas es correcta, o algunos miembros de la institución concentran las tareas y otros no tienen una clara definición de lo que deben realizar.

Estas u otras cuestiones similares deben ser consideradas en el momento de la organización y sistematización de los distintos proyectos específicos. Ahora bien, si las acciones pueden clasificarse según sean de mantenimiento, corrección, innovación, etc., la consideración de todos los proyectos en estos términos, permitirá reasignar tareas, etapas, tiempos o recursos destinados. Es probable que en este momento se observe que algunas líneas de acción fueron sobredimensionadas, o que las etapas y recursos que se distribuyeron no se corresponden con las necesidades reales que se tendrán para su implementación.

En este momento, se ven desplegadas todas las tareas que realiza la institución y, en función de las prioridades, los roles y las funciones diferenciadas se puede realizar una estratégica distribución y secuenciación de acciones. Se trata, entonces, del momento de la planificación en el se pueden ordenar los proyectos para poder implementar el PEI.

**No es otro proyecto sino que es la elaboración operacional y concreta del PEI.** Esta planificación surge y se acerca al PEI.

Esta consideración, permitirá saber a los miembros de la institución, efectivamente, con qué cuentan y qué necesitan saber, así como instrumentar, en la medida de sus posibilidades, acciones que permitan ajustar las brechas. Realizar este análisis ayuda a la institución a contrastar lo planificado con las prioridades de la escuela para ese ciclo escolar y, por lo tanto, concentrar los esfuerzos de sus miembros.

Si bien ésta es una tarea que compete a toda la institución y, en especial, al equipo docente, **los miembros del equipo de dirección** son quienes deben procurar garantizar coherencia y complementariedad en el desarrollo de los proyectos específicos, así como por la adecuada distribución de las funciones.

**La articulación de los proyectos** permitirá:

- Reformularlos en el caso que sea necesario.
- Reasignar recursos.
- Modificar plazos.
- Reasignar personal y responsables.

..... facilitando el seguimiento de la marcha global del PEI, favoreciendo la **evaluación procesal** y de los **resultados** que se van alcanzando.

El siguiente cuadro muestra una forma para la organización de los diferentes proyectos específicos;

1998						
	Febrero-marzo	abril-mayo	junio-julio	agosto-septiembre	octubre-noviembre-diciembre	Responsables del seguimiento
Reorganizar el archivo y servicio de secretaría	I	F				Vicedirector
Establecer y ejecutar un programa de técnicas de estudio para EGB 2 y EGB 3		I			F	Vicedirector
Establecer convenios de intercambio con instituciones de la zona	I	F				Director
Reorganizar y poner en marcha el servicio de biblioteca	I	F				Vicedirector
Crear y poner en marcha Prácticas docentes de tutoría	Creación I	Puesta en marcha			Vicedirector ... 1999	
Confeccionar las normas de convivencia			I	F		Vicedirector
Implementar y realizar el seguimiento de la puesta en marcha del EGB 3	I				... 1999	Director

**Cuadro 9.** Modelo de organización de proyectos.

**I:** Inicio

**F:** Finalización

———— implementación

----- evaluación y mantenimiento



Para implementar el PEI es necesario priorizar y operacionalizar los objetivos institucionales en acciones concretas, que se expresan y formalizan en los proyectos específicos.

En la elaboración de los proyectos específicos se deben prever y explicitar las acciones que se van a desarrollar, los recursos, tiempos y responsables de su ejecución.

Asimismo, la organización de los proyectos específicos debe considerar un permanente reajuste para su articulación y ejecución.

Las acciones que se llevan a cabo tienen como fundamento al PEI, pero también es a través de dichas acciones que el PEI se concreta.

Si bien la implementación es una tarea que compete a toda la institución y, en especial, al equipo docente, son los miembros del equipo de conducción quienes deben velar por la coherencia y complementariedad en el desarrollo de los proyectos específicos, así como por la adecuada distribución de las funciones y responsabilidades.

## Introducción

La elaboración del PEI corresponde a los diferentes miembros de la comunidad escolar. La participación de todos ellos en una acción mancomunada, es el fundamento para que en él se reflejen posturas consensuadas y asumidas conscientemente. El equipo de conducción, los docentes, los estudiantes, los padres y el personal de administración y servicios, en cada caso, proporcionan sus aportes en función de sus capacidades, competencias e intereses.

No obstante, criterios profesionales sugieren que deberían ser los docentes quienes asuman el protagonismo, dada su experiencia y vinculación con la institución escolar.

Por otra parte, una esencial implicación en los procesos de elaboración de acuerdos, siempre es la mejor estrategia para garantizar un compromiso con el cumplimiento de los mismos.

Los procedimientos para su elaboración pueden ser diversos. Elegir uno u otro dependerá, entre otros aspectos de:

- El grado de cohesión que exista entre el equipo docente de la institución.
- El nivel de formación, capacitación y experiencia de los docentes.
- El hábito que tengan para trabajar en equipo.
- El modo en que, habitualmente, se desarrollen los procesos de participación de los padres y los alumnos.
- El tamaño de la institución.
- Otros muchos factores, entre los que la cultura institucional es un elemento decisivo.

## Ideas clave



- **En la elaboración del PEI pueden plantearse tres itinerarios diferentes: deductivo, inductivo y concurrente.**
- **Como cualquier otro proceso de innovación la elaboración del PEI se puede ordenar en una secuencia de acciones.**

(continúa)

(continuación)

- Las fases para la elaboración son: motivación, justificación y sensibilización; planificación; diagnóstico; construcción de acuerdos y difusión.

## 5.1. Itinerarios

Pueden identificarse tres caminos generales para la elaboración del PEI. Cada uno de ellos responde a un planteo diferente y es susceptible de modificaciones y adaptaciones, en función de circunstancias y contextos particulares.

### a) El planteamiento deductivo

Supone orientar, inicialmente, el proceso de construcción de acuerdos, buscando la definición institucional de la escuela (notas de identidad o principios) para, a partir de ella, derivar la expresión de propósitos (formulación de objetivos). Las notas de identidad y los objetivos condicionarán y sugerirán, a su vez, una determinada estructura organizativa y su formalización en normas y procedimientos reglamentarios.

Una vez elaborado el PEI a través de ese trayecto, se obtiene el marco de referencia para orientar la implementación del currículum, las programaciones de aula y los diferentes proyectos específicos que se desarrollen en la institución.

Este procedimiento no debe interpretarse desde una perspectiva excesivamente ne-motética ni como un conjunto de algoritmos sólidamente estructurados o demasiado rígidos e invariables. Múltiples experiencias demuestran que numerosas instituciones escolares de diversos tipos han seguido este planteo con éxito, aplicándolo de manera flexible.

El ejemplo propuesto en el capítulo 3 permite observar el recorrido del proceso deductivo para elaborar el PEI.

### EJEMPLO

#### ORIENTACIONES GENERALES

##### NOTAS DE IDENTIDAD

- En el proceso educativo se considera al medio en que se desenvuelve la escuela, facilitando la integración escuela comunidad.
- A pesar de los intentos realizados la escuela no ha logrado establecer vínculos con otras instituciones de la comunidad local.

(continúa)

(continuación)

### OBJETIVOS GENERALES

- Incorporar en la programación curricular conocimientos ligados al contexto social cercano.
- Fomentar actividades que proyecten a la escuela hacia el exterior.
- Promover la participación de instituciones de la comunidad en la escuela.
- Generar actividades con otras instituciones de la zona.

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Definir un gobierno institucional participativo.
- Configurar una estructura flexible abierta a la comunidad.
- Definir órganos de participación y planificación con otras instituciones.

### PROGRAMACIÓN CURRICULAR

- Entre los contenidos se incluirán aspectos ligados con el entorno en el que se encuentra la escuela.
- En la enseñanza se incluirán actividades con otras instituciones de la zona: visitas, intercambios entre alumnos de diferentes escuelas, etc.
- Las planificaciones de aula contemplarán propuestas de enseñanza que favorezcan el vínculo escuela-comunidad.

### REGLAMENTO INSTITUCIONAL

- Se crearán unidades responsables para el desarrollo del intercambio entre instituciones.
- Las normas de convivencia serán elaboradas en conjunto con los alumnos, padres, docentes y otros miembros de la comunidad.
- Se definirán procedimientos para la toma de decisiones, que privilegien la participación de la comunidad en la institución.

Como puede observarse en este ejemplo, en la elaboración del PEI se ha seguido un **itinerario deductivo**. Así, se han definido las orientaciones generales y sus distintos aspectos, la programación curricular y el reglamento institucional.

### b) El planteamiento inductivo

En las instituciones educativas, frecuentemente se establecen acuerdos sobre aspectos muy concretos y en ámbitos reducidos: equipos de ciclo, departamentos, comisiones, etc. Se trata de respuestas relativas a decisiones curriculares, organizativas o normativas, que se van tomando para responder parcialmente a las necesidades de la escuela y de sus alumnos; acuerdos que se van construyendo a lo largo del tiempo. Que un equipo docente se ponga de acuerdo sobre el tipo de materiales didácticos que van a



emplear, o acerca de los criterios para la elaboración del horario, o sobre las pautas que deben regular la convivencia durante las circulaciones de los alumnos por los pasillos, son ejemplos de estos hechos habituales y necesarios.

Por ejemplo:

Una institución escolar está desarrollando un proceso de diagnóstico para elaborar su PEI. Analizando acciones y evidencias concluye que, en la institución, están asumidas y son muy frecuentes las siguientes prácticas:

- Favorecer que los alumnos organicen actividades de forma autónoma: celebraciones, certámenes, conmemoraciones, actos, etc.
- Velar continuamente por la atención a la conservación y mantenimiento del medio físico, y del mobiliario escolar.
- Considerar las opiniones de los demás sin desmerecerlas.
- Cumplir las normas que regulan la convivencia en la institución.
- Los alumnos pueden elegir entre varias alternativas cuando se les presentan tareas de aula o actividades institucionales.
- Los alumnos expresan sus inquietudes elevando demandas.

Seguro que, en esa escuela, resultaría adecuado formular una nota de identidad relativa a los valores de libertad y respeto.

Esa nota de identidad se habría construido siguiendo un procedimiento inductivo, en donde a partir de cuestiones concretas se elaboran los diferentes componentes del PEI.

### **c) El planteamiento concurrente**

Una vez iniciado el proceso de elaboración del PEI resulta difícil seguir, estricta y linealmente, sólo uno de los dos modelos anteriores. En la realidad, no existen procesos de elaboración del PEI mediante itinerarios “puros”. En la práctica se sigue siempre un camino en el que concurren acciones deductivas e inductivas. De hecho, el desarrollo de proyectos específicos y la elaboración de planes anuales son herramientas que permiten a la institución ir avanzando, paulatinamente, por sucesivas etapas de transición hacia el logro de los objetivos generales que se ha planteado.

En todo caso, para poder avanzar en la configuración de una institución coordinada, es necesario que se logren ciertos acuerdos entre los miembros de la institución acerca de lo que desean y cómo lo desean. Esto garantiza a la escuela, una plataforma a partir de la cual elaborar las distintas estrategias de forma integrada y coherente.

Por ejemplo, se puede llegar a un acuerdo sobre el papel de los alumnos y de los padres en los procesos participativos, a través de procesos distintos pero compatibles. Se puede enunciar “a priori” la asunción del principio general (la participación) para derivar de él las consecuencias organizativas y curriculares. Simultáneamente, puede iniciarse el proceso analizando las acciones concretas que se están desarrollando en la insti-

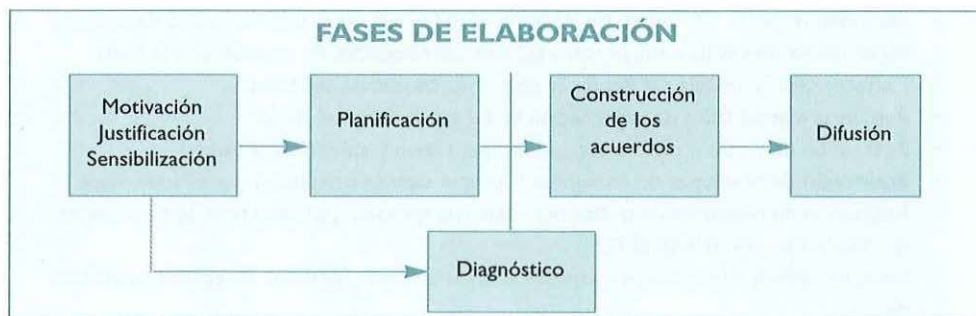
tución, en relación con los procesos participativos. A partir de los principios generales, se puede desarrollar un plan específico, cuyo objetivo sea potenciar la creación y el desarrollo de las asociaciones estudiantiles en el establecimiento.

En este caso no se opta por un camino u otro (deductivo o inductivo) sino que se van resolviendo cuestiones concretas a la vez que se van elaborando los diferentes componentes del PEI.

## 5.2. Las fases

Como cualquier otro proceso que implique innovación y mejoramiento, la elaboración de un PEI se puede ordenar en una secuencia de acciones como la que se sugiere en el gráfico 6.

Múltiples evidencias demuestran que las escuelas que trataron de elaborar su Proyecto empezando por la cuarta fase, es decir, poniéndose a construir acuerdos con premura (habitualmente a causa de un desmesurado entusiasmo o como consecuencia de presiones administrativas externas) frecuentemente fracasaron en el intento: los proyectos se abandonaron o se convirtieron en meras copias. Dicho de otra manera, en los establecimientos escolares en los que la elaboración del PEI fracasa, las causas más frecuentes son que no se prestó la debida atención o no se consideraron las fases anteriores.



**Gráfico 6.** Fases de elaboración del PEI

### 5.2.1. La fase de motivación, sensibilización y justificación

Elaborar un PEI es iniciar un proceso en el que, probablemente, haya que vencer resistencias a los cambios. Por tanto, es importante que las personas que lo elaboren vean en ello una herramienta para mejorar su trabajo.

Esta fase —a la que, por otra parte, debe recurrirse en otros momentos durante el proceso de elaboración— es un requisito fundamental si se quieren promover procesos informativos de todo tipo y vencer —cuando las haya— las resistencias de algunas perso-

nas. Para desarrollarla se pueden utilizar instrumentos de apoyo como el que aparece en el cuadro siguiente (tomado a partir de Antúnez, 1993: 95-102).

### GUÍA PARA DESARROLLAR ACTUACIONES DURANTE LA ELABORACIÓN DE UN PEI EN LA FASE DE MOTIVACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

**Propósito general:** Reforzar e intensificar los procesos de información entre el equipo docente y los demás miembros de la comunidad educativa.

#### Objetivos:

1. Que el equipo docente conozca en qué consiste un PEI y las razones que lo justifican.
2. Que el equipo docente comprenda los por qué de la elaboración y aplicación de un PEI.
3. Que el equipo docente encuentre una respuesta convincente y clara a las preguntas: ¿qué se espera de mí en este proceso? y ¿qué puedo esperar yo de las personas que me proponen participar en él?
4. Que el equipo docente acepte su compromiso con el grupo y con la institución.
5. Que los objetivos 1 y 2 sean alcanzados por otros miembros de la comunidad educativa (estudiantes, padres) en los ámbitos y competencias que les son propios.

#### Posibles acciones:

- Discusión respecto a la necesidad de hacer el PEI en las reuniones de los equipos (de ciclo, de departamento) a partir de pautas, ejemplos y documentos concretos.
- Discusión respecto a la necesidad de hacer el PEI en las reuniones de equipo después de haber hecho breves lecturas personales, bien seleccionadas, en relación con el tema.
- Conocimiento y análisis del PEI de instituciones educativas similares.
- Asistencia a actividades de capacitación en las que se trate el tema.
- Realización de visitas a otras instituciones que tienen y aplican su proyecto.
- Realización de reuniones de trabajo en la propia escuela orientadas por el supervisor.
- Realización de reuniones de trabajo en la escuela apoyadas por docentes de otras escuelas, donde tienen y aplican el PEI.
- Comunicación e informaciones específicas a los alumnos (junta de delegados, asambleas de aula).
- Comunicación a los padres (asambleas, reuniones, entrevistas, revista escolar).

**Cuadro 10:** Guía de acciones para la fase de motivación, sensibilización y justificación.

## 5.2.2. La fase de planificación

Tal como se expresó en el capítulo anterior, la elaboración del PEI, al igual que cualquier otro proyecto que suponga innovación o mejoramiento, necesita disponer de una herramienta orientadora y flexible para guiar la acción. Se trata de conseguir un instrumento que ayude a conocer en qué fase está la escuela, qué tramo ha recorrido y cuál falta recorrer y no para obligar a conducir el proceso en función de una plan inflexible y cerrado.



Resulta muy eficaz diseñar un pequeño plan de trabajo que oriente y guíe los procesos de elaboración del proyecto. Para ello habrá que considerar y analizar los recursos necesarios: personas, recursos materiales y recursos funcionales —especialmente el tiempo y la formación que poseen las personas que van a colaborar—. A menudo, los resultados de este análisis proporcionan información útil acerca de si los recursos disponibles son adecuados y suficientes para lo que se está proponiendo.

En el plan de trabajo es conveniente especificar el conjunto de acciones o etapas con las que se quiere secuenciar el proceso; la asignación de tiempos a cada una de ellas; la identificación de las personas, equipos u órganos que intervienen y quién o quiénes son los responsables de cada acción.

Planificar y desarrollar la construcción de un PEI supone adoptar una serie de decisiones que deben ser el resultado de un continuo proceso de análisis. El plan de trabajo que guíe esa construcción, servirá más en la medida en que sea coherente con algunos principios y requisitos, tales como:

- **La planificación debe realizarse en común.** Implicar en la planificación a las personas es la mejor estrategia para involucrarlos en la tarea. De esta forma es posible, además, el profundo conocimiento de los propósitos y del funcionamiento general de la institución. Cada persona podrá ver mucho mejor, cuál es su trabajo, el lugar que ocupa en el conjunto de las tareas generales y la importancia de desarrollarlo correctamente ya que implica consecuencias para el trabajo de los demás.
- **Admitir la posibilidad del error.** Las instituciones educativas, por su naturaleza y características, no pueden planificar y desarrollar sus directrices sin asumir ciertos márgenes de error. Por lo tanto, la incertidumbre está siempre presente.
- **La planificación debe estar orientada en función de las necesidades de los alumnos.** Cualquier acción planificadora en el ámbito de la educación escolar, se justifica porque pretende apoyar a la mejor realización de las actividades centrales de la organización. Los alumnos son la razón de ser de las escuelas. Ellos son quienes marcan las prioridades del proceso planificador, el cual debe apuntar a desarrollar una educación escolar que garantice la calidad, y la igualdad de oportunidades para todos. La acción de planificar debe concebirse, en consecuencia, como un medio, y no como un fin en sí misma.

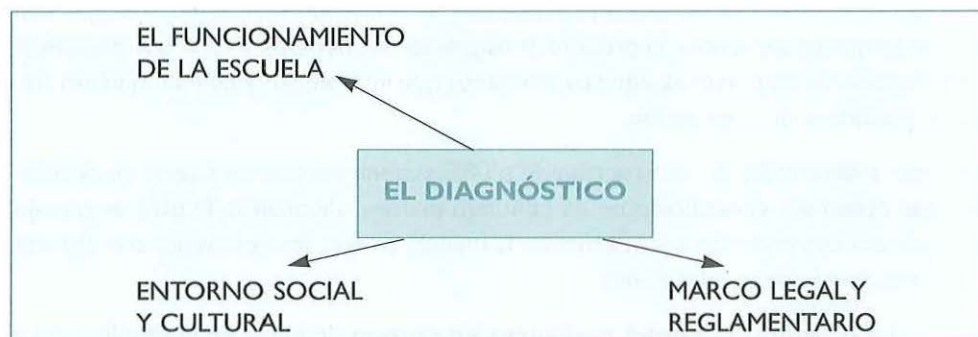
### 5.2.3. El diagnóstico

Es conveniente que la fase de sensibilización/motivación/justificación y la de planificación se desarrollen simultáneamente con las acciones de diagnóstico. De hecho, mediante el diagnóstico ya se está comenzando la construcción propiamente dicha del PEI. El diagnóstico constituye lo que suele denominarse “análisis del contexto”, que consiste en identificar y examinar datos, informaciones y evidencias relativas a:



- El funcionamiento de la escuela (mediante un enfoque de evaluación formativa interna).
- El conocimiento del marco legal y reglamentario por el que se regula el establecimiento.
- El entorno social y cultural en los que está inmersa y de los que forma parte.

Elaborar el diagnóstico y, sobre todo, los resultados que se obtengan, puede servir, además, como elemento motivador que refuerce la primera fase.



**Gráfico 7.** Elementos para la elaboración del diagnóstico.

#### a) Respecto al funcionamiento de la escuela

El diagnóstico identifica hechos, acciones, logros, puntos “fuertes” y “débiles”, relativos a la organización y el funcionamiento de la institución. En suma, permite conocer el punto de partida, identificando las causas de las prácticas insatisfactorias o de los efectos no deseados, con el fin de vislumbrar y trazar nuevas metas de desarrollo y mejoramiento.

En relación con esta finalidad puede sugerirse, entre otras muchas, la pauta de trabajo que se presenta en el cuadro número 11.

#### b) Respecto al marco legal y reglamentario

El marco normativo de la transformación educativa a nivel nacional y provincial demanda profundos procesos del cambio a nivel institucional. Conocerlo permitirá orientar y direccionar el quehacer institucional.

Los supervisores y directores adquieren un papel central detectando obstáculos en la implementación, así como la necesidad de nueva normativa que supere las actualmente vigentes.

### PAUTAS DE TRABAJO PARA UN DIAGNÓSTICO INTERNO

#### Alternativas:

- Aplicación de algún instrumento estandarizado de evaluación informativa interna tomado de la bibliografía y revisión en común de los resultados.
- Alternativa “A” con adaptaciones del instrumento a situaciones escolares concretas y modificación de ítems.

(continúa)

(continuación)

- C. Elaboración de pautas de análisis propias, construidas en la escuela, que se refieran, entre otros, a los siguientes indicadores:
  - 1. Directrices institucionales implícitas o explícitas (PEI)
    - 1.1 Existencia y grado de desarrollo
    - 1.2. Grado de aplicación
    - 1.3. Grado de conocimiento por parte de los miembros de la comunidad escolar
    - 1.4. Actualidad de su contenido
  - 2. Organización del equipo docente
  - 3. Organización de los alumnos
  - 4. Funcionamiento de los órganos de gobierno
  - 5. Funcionamiento de los servicios
  - 6. Ambiente y clima
  - 7. Participación
  - 8. Relaciones con el entorno
    - 8.1. Con otras instituciones educativas
    - 8.2. Con las diversas administraciones
    - 8.3. Con organismos, entidades culturales, sociales
    - 8.4. Con empresas, mundo laboral
    - 8.5. Etc.

Una vez identificados los puntos fuertes y débiles, se procede al análisis de causas.

**Cuadro 11.** Pautas de trabajo para el diagnóstico interno.

Las normas y preceptos legales a menudo afectan muy directamente a cuestiones generales (la composición y las competencias de los órganos de gobierno). También pueden influir, a veces de forma detallista, en otros acuerdos que atañen a decisiones didácticas u organizativas: los criterios de adscripción del equipo docente a asignaturas o grupos/clase; el horario o la jornada escolar; las competencias de los equipos docentes (de ciclo, departamentos) y las del coordinador de ciclo, o los criterios para establecer el agrupamiento o promoción de los estudiantes, etc.

El diagnóstico que considera los marcos normativos permitirá, finalmente, conocer cuál es la posibilidad y alcance de los acuerdos y decisiones tomados y evaluar el costo que pueden tener unos y otros.

**c) Respetto al entorno social y cultural**

El diagnóstico en la elaboración del PEI considera las características de la zona, barrio o municipio en el que está situada la institución escolar con el fin de plantear una propuesta educativa acorde con esa realidad. Deben tenerse en cuenta esas característi-

cas con el fin de desarrollar una acción educativa realista que a la vez, trate de mejorar aquella realidad a través del compromiso con los valores de equidad, respeto, justicia, libertad, dignidad y solidaridad.

No se trata, pues, de efectuar estudios sociológicos eruditos y llenos de detalles, sino de conocer, mediante un proceso sistemático, datos e informaciones que a menudo, la simple observación asistemática o las conversaciones informales con los colegas no proporcionan. Utilizar otras fuentes (los estudiantes, sus padres, los servicios sociales del barrio o el mapa escolar del distrito), y otros instrumentos menos habituales (cuestionarios, por ej.) permitirá disponer de un panorama de la escuela más completo, menos intuitivo que ayudará a entender mejor qué pasa y por qué, así como a elaborar propuestas menos ingenuas, utópicas o erróneas.

Se plantean dos sugerencias para quienes se dispongan a realizar su diagnóstico. La primera tiene que ver con el uso de los datos que pueden obtenerse de una prospección sobre las características sociales y culturales del barrio, zona o municipio. La segunda, se refiere al cuidado que hay que tener cuando se pide a los miembros de la comunidad escolar que respondan a un cuestionario en el que se les pide información para conocerlos mejor y, como consecuencia, proponer líneas de acción más adecuadas.

### Ejemplo núm. I

Después de analizar las características sociales y culturales del entorno en el que se encuentra la escuela, la Comisión de Coordinación para la elaboración del PEI, escribe el siguiente informe:

En cuanto a las familias de los alumnos:

- El 56% de los padres y el 45% de las madres están ocupados laboralmente en pequeños talleres textiles, de calzado y de marroquinería, la mayoría de “economía sumergida”.
- Un 16% de los varones y un 10% de las mujeres se dedica a tareas agrícolas y ganaderas (pequeños propietarios y trabajadores por cuenta ajena).
- El 19% de los hombres y el 12% de las mujeres trabaja en pequeños comercios.
- Un 30% de las madres de los alumnos dicen desarrollar tareas domésticas.
- Apenas existe desocupación entre los varones, padres de nuestros alumnos.
- Los intereses culturales de las familias son escasos. La participación en agrupaciones y asociaciones barriales culturales es mínima.
- Muy pocas personas acuden espontáneamente a recibir información sobre el funcionamiento de la escuela y la marcha de sus hijos. Tampoco responden con interés cuando son requeridos para reuniones de padres o para entrevistarse con los docentes o el equipo de conducción.



Esa descripción de hechos de poco servirá si a continuación, no se elaboran unas conclusiones y, sobre todo, si no se obtienen inferencias o consecuencias para la elaboración del PEI.

Probablemente, algunos de los datos anteriores puedan servir para inspirar objetivos generales de la institución como éstos:

- Proporcionar a nuestros alumnos una adecuada orientación personal, escolar, de acuerdo con sus capacidades y una orientación profesional que trate de ampliar el limitado horizonte laboral que ofrece nuestro municipio.
- Implicar a los padres en los procesos de gestión de la institución, mediante la promoción y dinamización de sus agrupaciones y asociaciones, el uso de procedimientos y sistemas de información ágiles y eficaces y la incidencia, en su formación permanente, mediante planes y actividades específicas.

El diagnóstico no tiene como objeto describir hechos o criticar datos y acontecimientos, sino servir para sacar conclusiones, que puedan ser de utilidad a la hora de elaborar los apartados del PEI.

### Ejemplo núm. 2

El equipo docente de una institución educativa de enseñanza terciaria no universitaria está tratando de elaborar el PEI. Considera que es conveniente solicitar información a las familias de los alumnos con el fin de conocer sus opiniones y también el contexto sociofamiliar de forma más precisa, para elaborar así una propuesta educativa más adecuada y pertinente. Concretamente se ha decidido enviar un cuestionario a cada familia.

En casos como éste, y con el fin de evitar esfuerzos improductivos y enfoques erróneos, conviene considerar los requisitos y observaciones siguientes:

a) La recolección y análisis de datos acerca de los alumnos y de sus familias tiene como objetivo inferir consecuencias para la elaboración de proyectos; así como, para detectar y dar respuesta a sus necesidades y no otros propósitos.

Consecuentemente:

- **El análisis del contexto es un medio, no un fin en sí mismo.** Por tanto debería huirse de estudios agotadores considerando pormenores innecesarios o tratamientos interminables de datos cuantitativos. La información necesaria es aquella que produce inferencias directas para elaborar el PEI.
- **No deben recogerse datos o informaciones que son irrelevantes.** Saber el % de niños “no deseados” por sus padres, o “dónde suelen pasar las vacaciones” mayoritariamente las familias de los alumnos no parecen ser infor-



maciones decisivas en el Proyecto que se pretende elaborar. Seguramente sí serán datos importantes para otros efectos.

- **Debería evitarse solicitar a las familias informaciones que ya se poseen en la institución** o que se supone toda institución educativa bien organizada posee. Preguntar a las familias por enésima vez cuántos hijos tienen, o el lugar de nacimiento de cada uno de ellos son ejemplos de un deficiente uso y manejo de la información existente y motivo de cierto rechazo por parte de la persona encuestada, quien seguramente ya proporcionó esos datos a la escuela con anterioridad.

Por tanto, en el momento en que se confeccionan los instrumentos para la recolección de información es importante preguntarse ¿para qué va a servir esta información?, o, ¿en qué medida va a ayudar a tomar mejores decisiones? Responder previamente a estas preguntas guía el proceso de recolección de información que se transforme en un proceso tedioso y agotador.

b) La información que proporciona una encuesta sirve para completar y contrastar la que ya se posee a partir de la experiencia y el conocimiento que tienen los docentes de sus alumnos, de la institución y de la zona en que ésta está ubicada.

- Aún cuando se posea información sobre la escuela, los alumnos y la comunidad, poder contrastarla con las opiniones y visiones de otras personas, mediante un proceso sistemático de recolección y análisis de información permitirá enriquecer las apreciaciones y optimizar las decisiones posteriores.

c) Además de los requisitos que deben reunir las preguntas de una encuesta (cualquier manual básico de investigación sociológica los propone) es facilitar las respuestas utilizando preguntas de elección múltiple más que de construcción.

d) Debe devolverse información a las personas que contestaron al cuestionario. Además de agradecerles expresamente su colaboración habría que informarles hasta qué punto fueron útiles sus respuestas y cómo se han tenido en cuenta en el proceso de elaboración del Proyecto.

e) Son mucho más útiles para elaborar un PEI las preguntas que solicitan opiniones que las que únicamente sirven para construir el “estado de la cuestión”.

Observe cómo los ítems que se proponen, a modo de ejemplo, pueden ser útiles ya que cumplen, en general, los requisitos que se han venido comentando:

1. Indique los motivos (máximo 4) por los cuales ha inscripto a su hijo en este colegio.

- ☐ Porque dispone de comedor.
- ☐ Porque se trabajan muy bien los hábitos personales y sociales.
- ☐ Por las instalaciones que tiene.
- ☐ Porque está próximo a nuestro domicilio.
- ☐ Por la línea ideológica que defiende.
- ☐ Porque nos han hablado bien de él.
- ☐ Porque se hacen actividades complementarias.
- ☐ Porque los padres participan en la escuela.
- ☐ \_\_\_\_\_
- ☐ \_\_\_\_\_

2. La información que los docentes le dan sobre la marcha de su hijo/a en la escuela es:

- ☐ Muy satisfactoria
- ☐ Satisfactoria
- ☐ Poco satisfactoria
- ☐ Insatisfactoria

3. ¿Qué consideran que habría que cambiar en esta escuela y qué harían para mejorarla, si pudieran?

a) Cambios necesarios: .....

b) Mejorarían: .....

## 5.2.4. La fase de construcción de los acuerdos

La tercera fase o etapa en la elaboración de un PEI es la construcción de acuerdos. Aquélla en la que, a partir de procesos de reflexión y de participación se consensúan principios, intenciones y pautas organizativas.

Los procesos de elaboración se verán aligerados y mejorados si se tiene el cuidado de:

- Potenciar procesos participativos en los cuales –como ya vimos– se incluya a los padres y a los alumnos. Estos dos estamentos deben participar al menos en los niveles de información y consulta.
- Crear un pequeño grupo impulsor o dinamizador (comisión coordinadora), compuesto por representantes de los diversos grupos formales e informales de la institución.
- Establecer equipos de trabajo, que podrían ser los “grupos naturales” habituales (equipo de ciclo, departamento), para las discusiones en pequeños grupos.

- Determinar y desarrollar como tareas principales de la comisión coordinadora, las siguientes: a) elaboración de documentos y pautas para orientar las discusiones de los equipos de trabajo; b) sintetizar los acuerdos y c) efectuar el seguimiento general en todo el proceso.
- Involucrar a los miembros del Equipo de Conducción que, de todos modos, son los principales impulsores de la tarea.
- Partir de los acuerdos, producciones y documentos que ya se poseen en la escuela, conservando todos aquellos elementos que la experiencia demuestra que gozan de gran consenso y vienen dando un resultado satisfactorio.
- Posibilitar que las personas que deberán desarrollar y aplicar el PEI (fundamentalmente los docentes) tengan la posibilidad de intervenir en la planificación y desarrollo de esta fase.

Resulta deseable que el proceso de elaboración del PEI esté abierto no sólo al equipo docente sino que reclame y establezca procesos de participación de otros miembros de la institución. Ahora bien, este hecho plantea un problema operativo en relación con: el número de personas que podrían intervenir, la planificación y la metodología de trabajo.

En primer lugar, hay que evitar sistemas de elaboración que impliquen sesiones de trabajo de grupos muy numerosos. Es conveniente reducir el número de participantes formando equipos más funcionales. Asimismo, es muy útil constituir un grupo impulsor o dinamizador (comisión de coordinación) que proponga el material inicial para que sea discutido, enmendado y/o reelaborado en el seno de pequeños grupos de discusión (por ciclos, departamentos, etc.), para así poder llegar a sucesivas puestas en común y aprobaciones de los diversos apartados del PEI en sesiones generales de equipo o de toda la comunidad.

Debería preverse siempre la participación de los padres representativos y de los alumnos. Determinar cuándo (en qué fase de elaboración) y cómo ha de ser esta participación (a un nivel de información, de consulta o de elaboración en común) depende de cada situación escolar concreta.

Una participación eficaz y satisfactoria está caracterizada por los principios de corresponsabilidad, cooperación, coordinación, autoridad y democracia. Además, hace compatibles la participación directa, sin intermediarios (los alumnos en una asamblea de aula o los docentes en las reuniones de equipo, por ejemplo) con la participación indirecta a través de representantes; por ejemplo de los padres.

Los niveles de participación pueden ser varios. Siguiendo el modelo que citan Antúñez y Gairín (1996: 66-68) se identifica el nivel de información como el requisito mínimo y autogestión como expresión de la participación en un grado máximo.

Por ejemplo, los padres pueden participar en la elaboración del PEI (de menos a más):

- 1º Siendo informados respecto a decisiones que ya se han tomado en la escuela por ser competencia de los docentes.

- 2° Siendo consultados en relación con decisiones que no les competen pero que el profesorado desea saber su opinión (consulta cuyos resultados no son vinculantes para la persona u órgano que tome la decisión).
- 3° Siendo consultados —advirtiéndolo al hacerlo— que los resultados de la consulta serán tenidos en cuenta e influirán en la decisión que se tome.
- 4° Trabajando en una comisión técnica o grupo “*ad-hoc*”, junto con docentes u otro personal de la institución, con el fin de analizar problemas, elaborar propuestas, discutir alternativas, elaborar informes, pero sin que puedan tomar decisiones ejecutivas sobre los temas tratados.
- 5° Tomando decisiones ejecutivas como miembros de pleno derecho.
- 6° Como estamento que toma decisiones autónomamente respecto a tareas que, les han sido delegadas y conferidas, aunque la responsabilidad de la ejecución de esas tareas siga estando en el equipo docente (la responsabilidad no se puede delegar). Sería el caso de la gestión de algunos servicios o el desarrollo de actividades escolares de carácter complementario o asistencial.
- 7° Como estamento que desarrolla tareas sobre las cuales ha podido tomar decisiones ejecutivas respecto a su planificación, desarrollo y control y que, además, asume también la responsabilidad que se derive de ellas. Desde luego este nivel de participación no puede ejercitarse en el caso de la elaboración del PEI.

Es fundamental clarificar los espacios de participación que asumen los distintos miembros de la institución en cada situación escolar concreta. Así, por ejemplo, los padres y madres deberían saber, de forma precisa, si cuando participan en una comisión junto con docentes tratando de construir una propuesta, ésta será o no vinculante para la institución. O bien, si la participación se concibe en régimen de colegialidad en el que las decisiones son vinculantes; o en otro caso, si la convocatoria a una reunión es para elaborar propuestas o simplemente para recibir información.

Definir funciones y zonas de competencia de los distintos miembros que intervienen contribuye a evitar malentendidos, actuaciones contradictorias y conflictos.

### 5.2.5. La difusión

El PEI es una herramienta de trabajo, motivo de reflexión constante y siempre susceptible de mejora y perfeccionamiento. Para ello es conveniente preocuparse por que el proyecto sea conocido y entendido por todos los miembros de la comunidad escolar.

La mejor manera de difundir un PEI es implicando a las personas en los procesos de elaboración y, más adelante, en los de ejecución. Sin embargo, además conviene:

- a) Editar o reproducir en un documento sencillo el contenido del PEI, en sus términos esenciales, al que se le llama formato “A”. Es decir: identificación y localización de la escuela y los acuerdos a los que se ha llegado respecto a la definición institucional: notas de identidad, objetivos generales, estructura organi-



zativa y –a manera de anexo– de las reglas, normas y procedimientos de funcionamiento interno.

Deben poseer ese documento todos los docentes, las personas que forman parte de cualquiera de los órganos de gobierno de la escuela, los miembros de la Cooperadora, del centro de estudiantes, los alumnos delegados de Curso; etc.

- b) Expresar, en otro documento más completo “B”, el contenido del formato “A” al que se adjunten los datos e informaciones que sirvieron para construir “A”. Es decir, se incluirían también los resultados del diagnóstico que se hizo; los formularios que se utilizaron para requerir informaciones a las familias; las actas de las reuniones que se desarrollaron para construir los acuerdos y todos los datos que puedan servir para justificar y explicar a cualquiera que desee examinarlos, especialmente los nuevos miembros de la comunidad escolar, los porqués y la razón del contenido del documento “A”. Bastaría con conservar dos o tres ejemplares del documento “B” que podrían guardarse en el archivo de la escuela, en la biblioteca o en manos de alguna instancia directiva de la institución.
- c) Resumir en un formato “C” (podría ser un folleto sencillo o un tríptico informativo) las informaciones más relevantes del documento “A”. Se trata de una versión para la divulgación y difusión que utiliza un lenguaje sencillo y una presentación atractiva. Resultará muy útil para dar a conocer la propuesta educativa de la institución a quien quiera conocerla (posibles nuevos alumnos, colegas de otras instituciones educativas, a la comunidad en general), a la vez que ayudará a potenciar una mejor imagen institucional fuera de la escuela.

Además de la discusión y revisión, abiertas permanentemente, otras formas de divulgación del PEI igualmente eficaces pueden ser:

- Aprovechar las reuniones con grupos de padres y sus asambleas.
- Promover discusiones en el equipo docente sobre aspectos concretos del PEI relativos a la problemática que supone su aplicación para, de esta manera, revisarlo y mejorarlo continuamente.
- Darlo a conocer a la comunidad en general.

### 5.3. Problemas en la elaboración del PEI

Los problemas más comunes constatados en una amplia muestra de escuelas de diversa tipología son:

#### a) Respecto a la fase de motivación/sensibilización/ justificación.

- Información insuficiente o confusa.

- No verificación del grado de comprensión que tienen los distintos miembros de la comunidad escolar con relación a qué es el PEI, los Proyectos Específicos, etc. problemas de concepto, significado y discriminación.
- Información insuficiente o incompleta respecto a cuál es el papel de cada persona u órgano en el trabajo que se pretende iniciar.
- Distribución de tareas que dificulta el compromiso de algunas personas en el proceso.
- Etapa cubierta demasiado rápidamente.

#### **b) Respecto a la planificación.**

- No responde a un análisis de necesidades presentes y futuras.
- No es consecuencia de una priorización en función de criterios de importancia y de urgencia.
- Análisis de recursos inexistente o inexacto.
- Acciones no congruentes con los recursos disponibles:
  - Personales.
  - Materiales.
  - Funcionales.
- No se expresa en una secuencia de acciones, con una asignación aproximada de plazos de realización y una especificación de personas y órganos participantes y responsables de cada una de ellas.
- Planificación excesivamente rígida.
- No se ha prestado suficiente atención a la “negociación” de los objetivos y de la tarea entre las personas implicadas.

#### **c) Respecto a la fase de construcción de los acuerdos.**

##### **c.1. Objetivos.**

- Poco explicados. Escasamente o mal entendidos. No compartidos.

##### **c.2. Metodología de trabajo.**

- Falta de “orden del día”. Incumplimiento de compromisos (no traer hechos los “deberes” de una reunión para la siguiente, demoras). Carencia de documentación de referencia o de pautas para la discusión.
- Postergación en la toma de decisiones. Toma de decisiones por parte de una sola persona o por grupos minoritarios. Escasa utilización del consenso.
- Participación desequilibrada entre los miembros de los distintos grupos.
- Configuración de los equipos poco adecuada.

##### **c.3. Vida afectiva del grupo.**

- Actitudes “a la defensiva”. Temores a la crítica.
- Conductas escasamente empáticas.
- Prejuicios y estereotipos.

#### c.4. Dirección del grupo y liderazgo.

- Aceptación insatisfactoria del rol coordinador por parte de la persona correspondiente.
- Aceptación insatisfactoria del líder “formal” por parte de los miembros del grupo.
- Falta de capacidad para dinamizar y dirigir el grupo.

#### d) Problemas comunes a todas las fases.

- Resistencias a los cambios.
- Falta de motivación suficiente
- Falta de compromiso o interés por parte de los miembros del Equipo de Dirección.

## 5.4. Otros requisitos

Para que los proyectos educativos sean realmente operativos y no simples documentos formales de carácter burocrático son necesarias determinadas condiciones y pueden desarrollarse siguiendo las sugerencias siguientes:

- a) Elaborar los proyectos con tranquilidad. No son buenas las prisas en un trabajo donde los procesos de elaboración son tan importantes como los productos finales. Tampoco es saludable que la escuela se sienta presionada por plazos impuestos desde fuera o que no se pactaron después de una valoración adecuada de cada situación concreta y de los recursos disponibles.
- b) Partir de la situación real en que se encuentre la escuela tratando de recuperar y recoger todo lo que ya está hecho o se está haciendo y dé un resultado satisfactorio. Se trata de formular un proyecto que plantee pequeñas metas a partir de lo que ya se tiene buscando acercarse paulatinamente al logro de los resultados que se persiguen.
- c) Plantear la elaboración del PEI como una oportunidad para mejorar el conocimiento recíproco de las personas implicadas, admitiendo como naturales las situaciones de conflicto, inherentes a cualquier organización.
- d) Procurar que las personas que han de coordinar y dinamizar las tareas de elaboración y desarrollo puedan tener el apoyo de equipos directivos fuertes y estables o que sean estos mismos equipos los que las asuman directamente.
- e) Pedir y reivindicar continuamente los recursos que racionalmente sean necesarios y, a la vez, velar seriamente para que los recursos disponibles: personas, tiempos, formación... se utilicen de manera adecuada.

Las instituciones no recorren caminos únicos para la elaboración de su PEI, sino que presentan itinerarios concurrentes. Esto garantiza a la escuela una plataforma a partir de la cual elaborar las distintas estrategias de manera integrada y coherente.

La primera fase por la que se atraviesa en la elaboración del PEI es la de motivación, justificación y sensibilización. Es probable que en este momento haya que vencer las resistencias al cambio u otros temores. Para ello debe visualizarse al PEI como una herramienta de trabajo.

La fase de planificación tiene que ver con poder contar con una herramienta flexible que oriente las acciones a seguir. Debe realizarse en equipo procurando implicar a las personas para conseguir los objetivos que se pretenden.

Es conveniente que las dos fases mencionadas estén acompañadas por un proceso de diagnóstico inicial que revele datos en torno al funcionamiento de la escuela, el marco legal de la escuela y el entorno social-cultural.

La fase de construcción de los acuerdos intenta consensuar principios, intenciones y pautas organizativas entre todos los miembros de la comunidad educativa.

La fase de difusión considera que por ser el PEI una herramienta de trabajo, motivo de reflexión constante, debe ser conocido y entendido por todos los miembros de la comunidad escolar.



# Los procesos de evaluación del PEI

## 6

### Introducción

Como ya fue expresado, es importante prever en la planificación, momentos intermedios en los que para realizar los ajustes necesarios, se va a evaluar de manera parcial.

Dado que lo que se va a evaluar es un proceso de gestión, es importante recordar que una forma de valorar el curso de acción de los Proyectos, es la relación existente entre los objetivos planteados y la distancia que existe para su logro.

En esta etapa conviene preguntar: ¿en qué medida las acciones que se implementan están permitiendo conseguir las finalidades propuestas?, ¿es necesario realizar algún ajuste a las acciones, recursos, tiempos o responsables que inicialmente fijamos?

Se trata, entonces, de sistematizar:

- La evaluación que los miembros de la institución hacen de sus actividades.
- Las propuestas de intervención que se deriven de la evaluación realizada, buscando mejorar las próximas propuestas de acción.

Si bien la evaluación supone que el proyecto se ha puesto en marcha, es necesario que desde el comienzo se prevean: los momentos en que se va a evaluar, los responsables, los criterios y los instrumentos que se van a utilizar.

Al principio, la definición de estos aspectos permitirá realizar las evaluaciones parciales y por tanto, los ajustes necesarios. De manera que, en un primer momento, se debería acordar entre los miembros de la institución los aspectos que se proponen en el siguiente cuadro:

#### ACUERDOS RELATIVOS A LA EVALUACIÓN

- Momentos
- Criterios a utilizar
- Instrumentos
- Responsables

**Cuadro 12.** Acuerdos relativos a la evaluación

Ahora bien, aún cuando la evaluación se realice en el proceso de desarrollo de los proyectos, también debe considerarse un momento para la evaluación al finalizar una etapa, que puede ser al final del año o al finalizar un proyecto. En ella deberían considerarse:

- Los resultados conseguidos y aquellos que no se han logrado.
- Los logros que se han conseguido aún cuando no se habían previsto.
- Una interpretación y explicación del proceso a través del cual se ha logrado llegar a determinados resultados (análisis de causas). Esto permitirá que en la próxima planificación se recupere la experiencia vivida.

Al igual que en el diagnóstico, no se trata de realizar largos listados de datos sin utilidad, para ajustar y diseñar nuevos cursos de acción sino incorporar aquella información que sea relevante.

En directa relación, es fundamental revalorizar aquella información que está en las escuelas pero que, como se utiliza para cumplir con formalidades, suele no usarse, aún cuando puede ser de mucha utilidad en la elaboración de proyectos. Por ejemplo, en las escuelas, docentes, directivos y secretarios suelen dedicar mucho tiempo a llenar planillas en las que se vuelcan datos relativos al rendimiento de los alumnos; al éxito o fracaso en las diferentes áreas curriculares, pero esta información, en muchas ocasiones, no es recuperada en las planificaciones, incluso en las de aula. En la medida que se siga pensando que esta información sólo sirve a fines administrativos, será difícil que pueda ser recuperada en un marco más amplio de evaluación y autoevaluación; es decir, de perfeccionamiento institucional.

Por último, es importante despojar al término evaluación de la connotación punitiva que históricamente ha asumido en la educación. Analizar sistemáticamente la experiencia vivida en las escuelas, es una herramienta para la profesionalización de la docencia, a través de la reflexión en y sobre la acción en equipo.

La evaluación es y debe ser un espacio para el aprendizaje institucional.

## Ideas clave



- **En la instancia de planificación, es necesario prever los momentos en los que se va a evaluar el desarrollo de los proyectos, para realizar los ajustes necesarios.**
- **En los procesos de evaluación debe considerarse la relación existente entre los objetivos planteados y la distancia que existe para alcanzarlos.**
- **En el proceso de planificación es conveniente definir momentos, responsables, criterios e instrumentos que se van a utilizar para evaluar.**

## 6.1. La evaluación del PEI

Cinco factores fundamentales pueden considerarse en la evaluación de un PEI. Ellos son:



**Gráfico 8.** Elementos de referencia para evaluar el PEI.

Desde una finalidad práctica se analizan diversas formas de proceder cuando se lleva adelante la instancia de evaluación del PEI.

**a) Mediante la reflexión personal de cada docente sobre sus prácticas en el aula y fuera de ella como miembro de la institución**

EJEMPLOS de pautas para orientar la reflexión<sup>1</sup>.

Mi trabajo cotidiano en el aula promueve y desarrolla:

- La atención y el respeto a las diferencias individuales.
- La participación.
- La autonomía de los alumnos y alumnas.
- La colaboración.
- La justicia.
- Etc. (según sugiera el contenido del PEI)

(1) Estos indicadores se podrían utilizar igualmente en reuniones grupales, junto con otros colegas.

**b) A través de la reflexión grupal sobre aspectos generales**

EJEMPLOS de pautas para orientar la reflexión<sup>1</sup>.

- Los proyectos específicos derivan de las directrices del PEI.
- El diseño y desarrollo de las planificaciones de aula derivan de las directrices del PEI.
- Las directrices del PEI son utilizadas como referencia en la toma de decisiones cotidiana de la escuela.
- Los resultados que se perseguían en el PEI se ven reflejados en la práctica cotidiana de la institución.
- La gestión del ámbito administrativo es coherente con las directrices del Proyecto.
- Etc.

(1) La reflexión debería desarrollarse junto con otros colegas u otras personas miembros de la comunidad educativa.



### c) A través del diseño, la aplicación y los resultados de los diferentes proyectos específicos

Resulta de gran utilidad utilizar instrumentos de planificación que incluyan también mecanismos de evaluación. La realización de proyectos específicos, en los que se detallan las acciones por desarrollar, la asignación de recursos para cada acción, la temporalización y la persona o personas responsables, facilita la evaluación formativa interna.

En el cuadro 13 se ofrece un ejemplo de proyecto específico que se desea ejecutar durante un curso escolar en una escuela. **El objetivo que se pretende en él: “Creación y puesta en marcha de la Biblioteca Profesional Docente”**, podría ser perfectamente una consecuencia de querer desarrollar diversas intenciones incluidas en el PEI, por ejemplo: “Favorecer procesos de capacitación en la institución”; “fomentar la actualización académica de los docentes”; “promover el desarrollo y la motivación profesional docente.” El instrumento que se ha utilizado para presentar el diseño del Proyecto permite, a la vez, el seguimiento procesual y formativo, a la vez que, en su caso, facilita la evaluación sumativa.

Acciones	Recursos			Temporalización	Responsables
	Humanos	Funcionales	Materiales		
1. Determinación de necesidades de capacitación	equipo directivo	2 reuniones semanales de 2 hs.	registros de informe de los docentes, entrevista y observaciones (docentes y alumnos)	primera quincena de febrero	vicepresidente
2. Elaboración de un diagnóstico	equipo directivo 1 docente	2 reuniones semanales de 2 hs.	idem anterior	segunda quincena de febrero	vicepresidente
3. Selección y organización de materiales de la Biblioteca Profesional Docente por área problemática	1 docente por ciclo. bibliotecario	3 reuniones semanales de 2 hs.	libros informes folletos revistas videos	primera quincena de marzo	vicepresidente bibliotecario
4. Desarrollo de reuniones informativas para la difusión de material bibliográfico, disponible en la Biblioteca Profesional Docente	1 docente por ciclo. bibliotecario	1 reunión de 2 hs. semanales	idem anterior	segunda quincena de marzo	vicepresidente bibliotecario

**Cuadro 13:** Proyecto específico: capacitación y puesta en marcha de la Biblioteca Profesional Docente (B.P.D.)



Este tipo de diseño permite conocer en cualquier momento si se cumplen o no los plazos, si se ejecutan las acciones tal como estaba previsto, si los recursos son los razonables, etc. A través de estas evaluaciones parciales, se estará en condiciones de redefinir plazos, reasignar recursos, etc. Es el primer paso, cuando se aproxima al conocimiento de las causas y los porqué de un determinado proyecto o si se desarrolla de manera conveniente o no. Proporciona informaciones sustantivas respecto a cómo se está aplicando el PEI.

**d) Mediante el control periódico y sistemático de algunos aspectos o indicadores que se hayan señalado de antemano como prioritarios y relevantes**

Por razones obvias, especialmente la falta de tiempo, la evaluación formativa interna no puede ocuparse de todo ni desarrollarse continuamente. Es necesario, por tanto, determinar ámbitos concretos de atención especial, bien sea por su carácter de importancia, de actualidad o de urgencia; o porque son aspectos que requieren de mejoras. Resulta muy útil y operativo seleccionar, para cada ciclo lectivo, algunos aspectos concretos sobre los que se ejercerá un control y seguimiento especial. El siguiente ejemplo es de una institución que ha creído conveniente evaluar la aplicación del PEI fijando la atención en los aspectos siguientes.

ASPECTO	El PEI expresaba en sus enunciados:
1. Cómo se expresan y cómo se interpretan los informes escritos que se proporcionan periódicamente a las familias.	1. Potenciar procesos de colaboración entre los padres y la escuela, desarrollar sistemas de comunicación eficaces.
2. Cómo se desarrolla el valor "respeto" a través de las actividades cotidianas de la escuela.	2. La escuela asume y desarrolla el conjunto de valores siguientes: a) respeto, b) equidad, c) , d), e), etc.
3. Cómo funciona el Equipo docente.	3. participación, transparencia, uso democrático de la información, etc.

Este último indicador del desarrollo y aplicación del PEI podría analizarse a través de grupos de discusión, guiados por instrumentos o pautas como las que se ofrecen en el siguiente cuadro.

ALGUNAS PAUTAS PARA ANALIZAR EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DOCENTE				
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
• Las reuniones se convocan con suficiente antelación.				
• El Orden del Día se elabora de forma participativa.				
• Se efectúa un control sobre el cumplimiento de los acuerdos que se alcanzan.				
	Muy adecuado		Muy inadecuado	
• El número de reuniones del Equipo es				
• La duración de las reuniones es				
	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
• Los temas tratados son de carácter				
a) Organizativo				
b) Curricular				
c) Administrativo				
d) Burocrático				
e) Social (vida profesional de los docentes)				
f) etc.				

**Cuadro 14:** Pautas para analizar el funcionamiento del equipo docente.

También puede evaluarse el funcionamiento del equipo docente (indicaría hasta qué punto se desarrollan aspectos del PEI como: gestión democrática; participación; uso de la información, etc.), convirtiendo los ítems anteriores en un cuestionario (si en la escuela hubiese un número muy elevado de docentes). Las respuestas pueden ser analizadas por una comisión y discutidas posteriormente en reuniones generales.

Otros aspectos que pueden evaluarse de forma similar y que proporcionarían datos sobre la aplicación y desarrollo del PEI podrían ser, por ejemplo:

- La coordinación entre los diferentes equipos de docentes.
- Los procedimientos de agrupamiento de los alumnos.
- El tipo de atención que se brinda a los docentes nuevos.
- Cómo se lleva a cabo la regulación de la convivencia.
- El funcionamiento del comedor escolar.
- Etc.

## 6.2. Algunas orientaciones para llevar a cabo la evaluación del PEI

Cuando los miembros de la comunidad educativa analizan la aplicación y el desarrollo del PEI deben tener en cuenta que:

**a) Evaluar el PEI y, por tanto la institución escolar, supone elegir determinados elementos, indicadores y procesos y descartar otros.**

No puede “evaluarse todo” de forma continua, en todo momento y circunstancia. Hay que ser capaces de discriminar entre lo que es importante y no es importante evaluar, en cada momento, en función de las necesidades de los alumnos y de los objetivos y de la institución escolar.

**b) Deben utilizarse múltiples fuentes e instrumentos.**

Deben cruzarse y contrastar informaciones de todo tipo (oral o escrita; recolectadas por procedimientos formales o informales; provenientes de los alumnos, de los padres, de los docentes, de la supervisión) siempre que sea posible.

Hay que considerar también las informaciones y evidencias explícitas en documentos escritos: informes, instrumentos de evaluación, actas, que sin duda, se habrán ido acumulando con el tiempo, como las implícitas o menos manifiestas.

**c) El proceso evaluador que se desarrolla debe integrarse en las actividades ordinarias de la escuela.**

Evaluar el funcionamiento de una institución a través del desarrollo de su PEI no supone un ejercicio de carácter excepcional.

**d) La reflexión en común debería ser el primer paso para una evaluación general, compartida y participativa.**

Considerar la evaluación como un proceso de diagnóstico continuo que es llevada a cabo en común por los profesionales que trabajan en la escuela y por los representantes de los demás miembros de la comunidad escolar, es la mejor garantía para conseguir procesos de intervención colaborativos y en función de las necesidades sentidas.

**e) Cualquier análisis diagnóstico debe recuperar las circunstancias, condiciones, restricciones, logros y experiencias previas de la escuela.**

**f) El clima de confidencialidad, sinceridad, confianza mutua e intercambio participativo son indispensables en cualquier proceso de evaluación formativa interna.**

**g) La evaluación formativa interna del PEI requiere de tiempo. Este tiempo hay que encontrarlo, eventualmente, a expensas de dejar de hacer otras tareas, probablemente también muy importantes.**



Por lo tanto, resulta imprescindible una adecuada planificación de las acciones evaluadoras, con la intención de reforzar el papel de las personas participantes, mediante la convicción de que su esfuerzo es rentable y que tiene utilidad para mejorar su trabajo.

**h) La evaluación institucional es un medio para facilitar y hacer más eficaz la intervención, no un fin en sí misma.**

Recolectar informaciones y datos, analizarlos e interpretarlos para guiar la toma de decisiones y contextualizar mejor la intervención, es una actividad imprescindible.

**i) En el caso de que intervengan especialistas (asesores o miembros de otros servicios de apoyo a la escuela) deberán evitar la identificación con un rol propio de “experto infalible” que contempla, a distancia, la problemática institucional asociándola a “problemas que tienen los docentes”.**

Esa postura debe dejar paso a conductas que supongan implicación personal activa en la resolución de problemas. El trabajo en equipo con los docentes mediante la colaboración, son las pautas para orientar cualquier acción.

**j) El equipo docente y el equipo de conducción de la escuela son los protagonistas activos de los procesos de evaluación del PEI.**

La evaluación es una vía para la formación permanente y para la promoción de procesos de investigación-acción. Unos y otros estarán más motivados y aumentará su compromiso, en la medida que puedan influir en las decisiones sobre hechos que les atañen directamente.

## R

Lo que se va a evaluar es un proceso de gestión, que permitirá ver en qué medida las acciones en que se implementan colaboran para conseguir las finalidades deseadas.

Se puede evaluar cómo se elabora, cómo se comunica, qué grado de desarrollo tiene, cómo se aplica, qué resultados y mejoras posibilita.

Es deseable que cada proyecto específico contemple cómo se va a evaluar, lo que permitirá monitorear su desarrollo.

Cuando se evalúa el PEI deben utilizarse múltiples fuentes e instrumentos.

El proceso evaluador que se desarrolla debe integrarse en las actividades cotidianas de la escuela.



# Posibilidades y limitaciones del PEI

## 7

### Introducción

La noción de “proyecto” en general y de Proyecto Educativo en particular ha recibido diversos nombres y formas según los autores que los traten. El léxico de las personas dedicadas a la educación está en continua revisión y actualización, especialmente en estos últimos años. Por tal motivo, se entiende que en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, más allá de las diferencias terminológicas en las escuelas, se privilegie la participación de todos, poniendo el énfasis en lo sustancial sobre lo accesorio y haciendo prevalecer sus aspectos más dinámicos, vinculados a las necesidades de los alumnos, sobre otro tipo de cuestiones que puedan ser meramente formales y burocráticas. Es necesario recordar que el PEI es una herramienta de la gestión y, por tanto, debe servir para volverla más dinámica, participativa y transformadora, buscando construir formas de hacer escuela que privilegien la calidad educativa.

En directa relación, para que el proceso se viva en la institución, debe vincularse más a responder a sus necesidades sentidas y reales que a cuestiones normativas/formales. Por tanto, los plazos y etapas que viva cada institución serán formas particulares, fruto de su singularidad y no pueden responder a plazos y tiempos estandarizados.

Si se considera al PEI, como la construcción de caminos posibles para el mejoramiento de las escuelas y no como una imposición, entonces éste se volverá una oportunidad para el enriquecimiento general pero también y, especialmente, para la profesionalización de la docencia.

### Ideas clave



- **El PEI, como herramienta de la gestión, debe servir para volverla más dinámica, participativa y transformadora, buscando construir formas de mejorar la calidad educativa.**
- **El PEI es una construcción de caminos posibles para el mejoramiento de la institución en su totalidad.**

## 7.1. Diez conclusiones provisionales

Las siguientes diez sugerencias, aunque firmes, son siempre provisionales y abiertas a la crítica, con el fin de que puedan analizarse y completarse.

### **1ª. El PEI no es ninguna novedad ni responde a una exigencia especial**

La elaboración y desarrollo del PEI no es ninguna novedad ni responde en absoluto a un descubrimiento reciente. Desde hace mucho tiempo existen instituciones escolares y colectivos de docentes innovadores —en muchas ocasiones junto con padres de alumnos— que han intentado definir y expresar los principios, las convicciones, los grandes propósitos y las directrices que orientaban la vida de la institución y han tratado de plasmarlas en documentos escritos.

### **2ª. Es imprescindible pasar, sin demoras, de la visión parcial y fragmentada de la institución escolar al análisis y consideración global de todos sus componentes**

La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización. A menudo es conveniente recordar esta afirmación tan obvia y redundante. Sólo pueden entenderse y resolverse los problemas de las escuelas si se consideran todas las variables que interactúan en ellas.

Cada vez es más evidente que, en la educación escolar actual, el protagonismo, a la hora de dirigir el proceso de aprendizaje, deja de pertenecer a los docentes considerados individualmente. La “libertad de cátedra”, entendida como sinónimo de actuaciones individualistas regidas por criterios personales no contrastados con los demás docentes, es un modelo sustituido por otro que busca en la colaboración y en la actuación coordinada, global y conjunta, la superación de las posturas particulares.

La visión “didacticista”, centrada excesivamente en analizar los problemas escolares a través del estudio de la relación docente-alumno y, en ocasiones, ampliando el campo de análisis mediante el estudio del espacio-aula y de las interacciones que se producen en ella, debe dejar lugar, cada vez más, a la visión global de la institución escolar. Los proyectos institucionales permiten acceder a una visión y a planteos más globales e integrales; en suma, más completos.

### **3ª. El contenido del PEI puede expresarse de formas diferentes**

A menudo han surgido ciertas preocupaciones entre los docentes por tratar de identificar de manera precisa y estricta cuál debería ser el contenido exacto de un PEI o cuáles los apartados que debería contener. Se trata de inquietudes poco importantes ya que cada escuela debe elegir y utilizar sus propios esquemas y dispositivos para expresar sus principios y acuerdos.

En ocasiones, las directrices se interpretan de manera uniforme, limitando y condicionando la autonomía y la creatividad de cada escuela. Por el contrario, deben ser em-

pleadas como simples referencias o ayudas. De otra manera, podrían llegar a utilizarse razonablemente, dada su rigidez y estandarización, como excusas para justificar la pasividad o la falta de creatividad y de iniciativa en algunas instituciones.

#### **4ª. El PEI es un instrumento de trabajo vivo y en evolución constante, no un texto rígido, burocratizado e inerte**

El PEI es un instrumento en el que los docentes de una escuela y, en algunos ámbitos también los demás miembros de una comunidad escolar, van expresando los acuerdos que son capaces de ir elaborando y estableciendo en común, con el fin de orientar peculiarmente su práctica de manera coordinada y coherente.

Los tres gerundios que aparecen en el párrafo anterior, en tanto expresan acciones de carácter permanente e inconclusas, quieren destacar una de las características principales de los proyectos; es decir, la importancia de los procesos de elaboración. O, dicho de otra forma, debería interesar tanto o más cómo se elaboran y cómo se desarrollan y se enriquecen los proyectos, que los resultados o el producto de ese trabajo, minuciosamente expresado en documentos, a menudo excesivamente formalistas e innecesariamente voluminosos.

El PEI es, entonces, un instrumento abierto, susceptible de revisión y mejora constantes, flexible y cuya finalidad es servir de referencia y orientación a la acción educativa a través de la cual se enriquece y mejora.

#### **5ª. El PEI debe ser un instrumento para ejercer y desarrollar la autonomía de las escuelas**

La protagonista es la institución escolar, el primer escalón del sistema educativo que constituye una unidad de acción claramente identificada.

Las instituciones escolares son los lugares más pertinentes para mejorar la eficacia de la enseñanza. Por consiguiente, pueden y deben, a través de sus propios proyectos, definir sus estrategias de acción para desarrollar particularmente sus directrices.

Se propone que todas las escuelas, sea cual fuere su tipología y características, puedan ejercer su autonomía a través de sus proyectos institucionales y expresar esa diferencia de forma que les permita definir sus propios caminos.

#### **6ª. Hay que respetar el derecho a la diferencia que tienen las instituciones escolares**

Es necesario seguir profundizando y poniendo énfasis en el derecho a la diferencia. Una diferencia que no debería ser nunca lesiva para los alumnos si se garantiza el cumplimiento de un conjunto de requisitos de calidad en todas las instituciones: equidad, justicia, igualdad de oportunidades, contenidos mínimos. Esa calidad sólo es posible si se les otorga, y las escuelas ejercen, la capacidad de maniobra y la autonomía, acompañados de la necesaria evaluación interna y externa.

Defender que las instituciones escolares no tienen por qué diferenciarse, es como no querer conocer la evaluación que hace de ellos la comunidad social que, de hecho, ya las tiene diferenciadas, a veces injustamente.

Otra forma de respetar la diferencia es procurando que cada escuela lleve un ritmo propio en la elaboración de los acuerdos que expresa en su PEI, en función de sus características y circunstancias.

### **7ª. Exigir calidad supone corresponder con calidad**

La calidad reclama calidad. Si todos piden a las escuelas que clarifiquen sus propuestas, que hagan, en suma, un esfuerzo y una apuesta por la calidad y por el compromiso en la mejora de la educación escolar; es necesario también que se comprometan a acompañar dichos procesos en las escuelas.

### **8ª. Para elaborar y desarrollar el PEI satisfactoriamente, son necesarios diversos requisitos**

En estos últimos años, la elaboración e implantación del PEI está siendo desigual, como no podía ser de otra manera. No obstante, se puede decir que, cuando esos procesos se han desarrollado de forma eficaz y satisfactoria es porque en las escuelas se han dado algunos o la mayoría de los requisitos siguientes:

- Capacidad para entenderlos como una necesidad sentida (porque las escuelas lo han descubierto por sí mismas o porque les han ayudado a descubrirlo);
- Capacidad para crear condiciones favorables para su elaboración (información suficiente, tiempo para discutir y producir acuerdos);
- Implicación clara y decidida de los equipos directivos;
- Apoyo y facilitación externos;
- Capacidad para relacionar recíprocamente el contenido del PEI con las actuaciones más cotidianas de los docentes en las aulas; aplicabilidad y realismo, por tanto;
- Metodología de trabajo adecuada durante la elaboración, poniendo el interés y el acento en procesos participativos.

### **9ª. El PEI debería tener un carácter vinculante**

Elaborar un PEI tiene sentido únicamente si ha de servir como guía real, si las personas a las que les afecta están sujetas al compromiso de asumirlo críticamente y guiar sus actuaciones de acuerdo con su contenido.

Por otra parte el PEI debe utilizarse como referencia para cualquier proceso de evaluación; como criterio para la adscripción y constitución de los equipos docentes con los necesarios controles democráticos, etc.

### **10ª Conviene, finalmente, evitar concepciones y procesos de elaboración del PEI que sostengan nociones del proyecto a las que representan las metáforas anteriores**



El PEI es un instrumento vivo y en desarrollo constante. Es un proyecto que define cómo debe ser la institución, contiene y expresa la utopía y define cursos de acción.

Expresa acuerdos con el fin de orientar las prácticas de manera ordenada y coherente.

Es un instrumento para ejercer y desarrollar la autonomía en las escuelas considerando que son las instituciones escolares las unidades de cambio y transformación educativa.

El PEI adquiere sentido en la medida que sirva de guía para el desarrollo, ejecución y evaluación de las prácticas educativas.

\*AGUERRONDO, INÉS. *La planificación como instrumento de cambio*. Troquel

ÁLVAREZ, M. (1993): *El Proyecto Educativo del Centro*. Consejería de Educación y Cultura. Comunidad de Madrid.

ANTÚNEZ, S. (1988): "El paper de l'Administració Educativa en l'elaboració i desenvolupament dels projectes educatius dels centres públics", *Perspectiva Escolar*, núm. 123. Marzo. Págs. 16-20.

ANTÚNEZ, S. (1992): "Los Consejos Escolares y la gestión de los centros educativos: ¿ayuda o estorbo?", en I.C.E. UNIVERSIDAD DE DEUSTO (Ed.) (1992): *La Dirección, factor clave de la calidad educativa*. Bilbao. Págs. 281-290.

ANTÚNEZ, S. (1992): "L'elaboració i desplegament de Projectes Educatius renovadors", *Temes de Renovació Pedagògica* (Revista de los Movimientos de Renovación Pedagógica de Cataluña), núm. 8. Octubre. Págs. 68-77.

ANTÚNEZ, S. (1996): "Enfoques actuales en la elaboración de proyectos de centro", ponencia presentada en el III Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. En ZABALZA, M. A. (Edit.) *Reforma Educativa y Organización Escolar* (Vol. I), págs. 527-533. Ed. Tórculo. Santiago de Compostela.

ANTÚNEZ, S. (1996): *El Proyecto Educativo de Centro*. Barcelona. Ed. Graó. 6º edic. Existen varias ediciones en lengua catalana.

ANTÚNEZ, S. (1996): *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona. Ed. ICEHORSORI. 3º edic. Págs. 91-112.

ANTÚNEZ, S. y GAIRÍN, J. (1990): *El Projecte Educatiu*. Departament d'Ensenyament. Barcelona. Generalitat de Catalunya.

ANTÚNEZ, S. y GAIRÍN, J. (1996): *La Organización Escolar. Práctica y fundamentos*. Barcelona. Ed. Graó. Págs. 13-35.

ANTÚNEZ, S., del CARMEN, L., IMBERNON, F., PARCERISA, A. y ZABALA, A. (1998): *Del Proyecto Educativo a la Programación de Aula*. Barcelona. Ed. Graó. 10º ed., págs. 16-38. Existen varias ediciones en lengua catalana.

*Apuntes de Educación* (1992): Núm. 2. Monográfico.

*AULA de Innovación Educativa*: (1995). Núm. 38 Mayo. Monográfico.

BOTES, C. y otros (1993): *Elaboración de proyectos en centros docentes*. Cuaderno de trabajo núm. 3. Centro de Profesores de Fuenlabrada.

BRUCE, M. y otros (1984): *Les projets éducatifs d'établissements scolaires*. Bruselas. ATEE.

CERDÁ, R. (Coord.) (1992): *Projectes i Projectes. Cap a la professionalització docent*. Centro de Profesores de Sagunto.

*Claves Educativas* (1992): núm. 4. Febrero. Número monográfico "El Proyecto Educativo". Valladolid. Concejo Educativo de Castilla y León.

*Cuadernos de Pedagogía* (1988): Núm. 158. Abril. Tema central.

FONDE MIXTO DE COOPERACIÓN MÉXICO-ESPAÑA (1997): *El Proyecto Escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*. México D. F. Secretaría de Educación Pública. Dirección General de Investigación Educativa.

GAIRÍN, J. (1992): *Planteamientos institucionales en los centros educativos*. Curso de Formación para Equipos Directivos. Madrid. MEC.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN (1996): *Guía para la elaboración del proyecto Educativo*. Vitoria. Servicio de publicaciones del Gobierno Vasco.

LECOMTE, J. M. y NESTRIGUE, A. M. (1992): *L'établissement dans la démarche de projet*. Paris. Ed. Hachette.

LONGAS, A. y NAVASA, J. M. (Coords.) (1992): *El Proyecto Educativo de Centro. Una propuesta para un centro de Educación Secundaria Obligatoria*. Zaragoza. Departamento de Cultura y Educación. Diputación General de Aragón.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION NATIONALE (1992): *Le projet d'école*. Paris. Ed. Hachette.

MONTERO, A. (1994): *Proyecto Educativo de Centro. Elementos de Planificación*. Lora del Río. Centro de Profesores.

NAVARRO, J. M. (1994): *Orientaciones y recursos para la elaboración del Proyecto Educativo de Centro*. Centro de Profesores de Albacete.

OBIN, J. P. y CROS, F. (1991): *Le projet d'établissement*. Paris. Ed. Hachette.

*Organización y Gestión Educativa* (1995): Núm. 1. Tema central.

PINA, E. M. (1996): *Ideas para elaborar el proyecto Educativo de Centro*. Yacla. Centro de Profesores y Recursos.

*Perspectiva Escolar* (1988): Núm. 123. Marzo. Monográfico.]

\*POZNER de WEINBERG. *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Aique.

REY, R. y SANTAMARÍA, J. M. (1992): *El proyecto educativo: de la teoría a la acción educativa*. Madrid. Ed. Escuela Española.

SECRETARIAT DE L'ESCOLA CRISTIANA (1986): *L'elaboració del Projecte Educatiu*. Barcelona.

Nota: Todos los libros señalados con \* forman parte de la Biblioteca Profesional Docente.



**Autonomía:** Condición necesaria para la elaboración y el desarrollo del PEI. Es el espacio que posee la institución para la construcción de criterios y acuerdos institucionales.

**Diagnóstico:** Constituye un análisis de contexto consistente en identificar y examinar datos, informaciones y evidencias relativas al funcionamiento de la escuela, el conocimiento del marco integral y el entorno social-cultural.

**Directrices institucionales:** Son los conjuntos de acuerdos compartidos al interior de la institución en relación con determinados principio o criterios.

**Evaluación de proceso del PEI:** Es una forma de valorar el curso de acción de los proyectos. Evalúa la relación existente entre los objetivos planteados y la distancia que existe para su logro.

**PEI:** Herramienta que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir de modo coherente e integrado los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar.

**Programación curricular:** Conjunto de acuerdos institucionales que la escuela asume respecto de los procesos de enseñanza y aprendizaje, que atiende de manera coherente a las características particulares de la institución, sin descuidar las orientaciones elaboradas para la totalidad del sistema educativo.

**Proyectos específicos:** Constituyen la expresión operacional del conjunto de acciones necesarias para el cumplimiento de un objetivo previamente priorizado e incluyen en su formación el enunciado de tiempos, recursos y responsables.

**Reglamento institucional:** Es el instrumento que comunica el conjunto de reglas y procedimientos, así como las normas de convivencia que se establecen para organizar el funcionamiento de la institución.







MÁS Y MEJOR EDUCACIÓN PARA TODOS

