

De objeto educativo a sujeto educativo

Los proyectos de Escuela

Mariano Herrera y Marielsa López*

En un artículo anterior planteábamos que la elaboración de proyectos de escuela promueve la apropiación del sentido, de la significación de la acción educativa por el colectivo de la unidad escolar¹. El proyecto de escuela, como uno de los instrumentos estratégicos de cambio, será el objeto del presente artículo, donde podrá encontrarse la definición y características de un proyecto de escuela, además de las fases necesarias para su elaboración y de algunas herramientas utilizadas en su desarrollo².

¿QUE ES UN PROYECTO DE ESCUELA?

Un proyecto de escuela se corresponde con un plan de acción combinado con principios pedagógicos explícitos, que busca mejorar la formación impartida a los alumnos y el funcionamiento interno de la escuela. Es elaborado de manera autónoma por los actores de cada institución escolar, dependiendo de las características socio-culturales específicas de los alumnos a los que atiende, de las características de la localidad donde se encuentra y de las intenciones pedagógicas de todos los actores involucrados en la práctica escolar.

El proyecto de escuela permite a cada docente encontrar al mismo tiempo el sentido de su acción y un lugar para la creación, insertando sus proyectos individuales dentro de un proyecto colectivo: el de su escuela. Sin embargo, es preciso aclarar que el proyecto de escuela es una alternativa entre otras que han surgido como respuesta al cambio de visión operado sobre la educación. No se trata de una panacea capaz de solucionar todos los problemas educativos. Es sólo un instrumento, un camino de reflexión y de acción, que se presta para ser construido de manera colectiva por los directivos, docentes, padres, estudiantes y representantes de la comunidad de cada escuela de manera autónoma.

La escuela, como se ha dicho es la

unidad local de un sistema educativo nacional, y está inserto en una red de relaciones densa: es el punto crítico del sistema educativo. Las transformaciones necesarias que ocurren y seguirán sucediéndose a nivel de la práctica escolar, necesitan que cada quien se apropie del sentido de sus acciones: ¿Porqué, para qué, cuál es la significación del acto educativo escolar? La respuesta específica a estas interrogantes es responsabilidad de los actores escolares en el contexto de la práctica educativa. Cada grupo (docentes, directivos, representantes, etc.) necesita construir el sentido de sus acciones a través de sus intenciones, pero también a través de lo que hacen los demás, en interacción. Eso es lo que se llama un proyecto.

El proyecto de escuela es expresión de la política (fines y objetivos de la educación y de la escuela) y contiene la programación de las acciones, mediante la responsabilización de los sujetos. Por otro lado, no antepone un modelo organizativo al proyecto sino que supone que el proyecto ideará su propio modelo organizativo de acuerdo con las necesidades y la propuesta de las voluntades expresadas. Por supuesto que esta organización no sustituye la actual organización escolar sino que la flexibiliza y la pone al servicio del proyecto. Cada escuela podrá priorizar sus necesidades, programar sus acciones y su evaluación, negociar responsabilidades y optar por modalidades de coordinación de las diversas actividades del proyecto y de su programación.

Se trata pues de entender el proyecto como **construcción colectiva** en la cual las orientaciones específicas de una escuela deben problematizarse en función de las condiciones locales y, en particular, de las características socioculturales de los alumnos. Esto se logra mediante un proceso permanente de organización ágil y flexible con esfuerzos instituyentes que eviten la rigidez y la reificación de lo instituido.

A nivel de principios, de visión del sentido y significado y de la construcción de las identidades institucionales, un proyecto de escuela podría, entonces, definirse como un «conjunto coherente de

objetivos, métodos y medios particulares que la institución escolar define con la finalidad de participar en los objetivos nacionales»³.

A nivel operativo, podría definirse, además, como «la planificación u organización de todas aquellas acciones que los profesores, personas e instituciones implicadas en el mismo, deben realizar para conseguir finalidades educativas, previamente fijadas»⁴.

Ambos niveles: el filosófico y el operativo, constituyen partes esenciales del proyecto de escuela.

Es importante resaltar que el proyecto de escuela no debe encontrarse disociado del proyecto educativo nacional. En este sentido el proyecto educativo nacional enmarca y le da un norte al proyecto de escuela. Los objetivos generales de este último concuerdan con los objetivos trazados a nivel nacional. De allí la vinculación existente entre el proyecto de escuela y el proyecto político de la sociedad que lo engloba.

Sin embargo, el proyecto de escuela se diferencia del proyecto educativo global en el sentido de que constituye un plan de acción, donde se incluyen objetivos a ser alcanzados en el corto y mediano plazo tanto a nivel pedagógico como a nivel administrativo, además de un conjunto de estrategias para alcanzar dichos objetivos, la definición de acciones concretas que serán realizadas y la explicitación de las responsabilidades de cada uno de los actores involucrados en la práctica escolar.

Es importante entonces señalar que todo proyecto de escuela remite a principios pedagógicos y educativos específicos, que pueden encontrarse explicitados o no dentro del proyecto de escuela. Pero la finalidad del proyecto de escuela no es exclusivamente la redacción de estos principios, sino también la redacción de lo que la escuela se propone hacer dentro de la práctica escolar para alcanzar unos objetivos trazados por la misma escuela dentro del marco de esos principios generales nacionales. Es la definición de líneas de acción realistas, es decir posibles de alcanzar en un tiempo determinado.

Un proyecto de escuela no es sólo la explicitación del «deber ser» de la institución sino del **querer hacer** de sus integrantes. El énfasis del proyecto de escuela está puesto en la acción, que evidentemente remite a una teoría, pero donde lo importante es la descripción de prácticas escolares factibles de realizar, para mejorar la formación impartida por la escuela. Puede concluirse, entonces, que **lo esencial no es el proyecto sino lo que él permite realizar**.

* Centro de Investigaciones Culturales y Educativas (CICE).

Por esta razón todo proyecto educativo parte de un diagnóstico de la realidad, pues debe ajustarse a la situación particular y específica de la escuela que lo realiza. En base a este diagnóstico la escuela define cuáles son sus prioridades pedagógicas y administrativas para mejorar su funcionamiento. Determina las actividades necesarias para mejorar las situaciones problemáticas detectadas, fija las responsabilidades de cada quien para llevar a cabo las actividades definidas e instrumenta estrategias de evaluación permanente para verificar el cumplimiento de las metas trazadas.

¿QUE PERMITE UN PROYECTO DE ESCUELA?

- Identificar las características de la institución, su historia, los valores comunes de sus miembros, los valores de la región, los valores socio-culturales, el estilo de las relaciones entre sus miembros, etc.
- Articular las actividades de los diferentes actores escolares para que confluyan en una misma dirección.
- Buscar de manera colectiva el mejoramiento de la calidad de la educación, creando una dinámica institucional de respuesta a las dificultades.
- Promover procesos de interacción participativa y constructiva, de apropiación colectiva.
- Definir las líneas de acción, las prioridades, los resultados deseados y las diferentes maneras de alcanzarlos.
- Encontrar un sentido a la acción realizada y crear una imagen creíble en la comunidad.
- Precisar la especificidad de la organización de la escuela, introducir una gestión participativa del funcionamiento global, permitiendo a los diferentes actores delimitar sus espacios de responsabilidad y de iniciativa.
- Revisar constantemente los resultados, corrigiendo las fallas, enmendando rumbos, redimensionando las metas.
- Poner en marcha procesos y sistemas de formación continua.
- Lograr una proyección de las acciones basada más en deseos y aspiraciones que en ejecución técnica de planes nacionales.

¿COMO SE ELABORA UN PROYECTO DE ESCUELA?

El primer paso para la elaboración del proyecto de escuela es tener claro las finalidades y los grandes lineamientos educativos: ¿Hacia dónde queremos conducir la institución? ¿Cuál es la concep-

ción educativa que se desea promulgar?

El proceso de explicitación de estos niveles macro será más efectivo en la medida en que hayan sido producidos colectivamente por el equipo docente y si posible por la comunidad educativa y por otros actores sociales en relación con la educación. Esto, en algunos casos, es un cuerpo doctrinario de la organización más inmediata que agrupa en redes a las escuelas, en el caso de las escuelas que forman parte de un plan especial o de un ente descentralizado. Los responsables de estas redes plantean un proyecto educativo que constituye el basamento filosófico que, siguiendo los principios de la educación nacional, caracterizarán y dotarán de identidad institucional al conjunto de escuelas agrupadas en algún tipo de plan especial o de red escolar⁶.

Es pues recomendable para la elaboración del proyecto de escuela algún tipo de explicitación del proyecto educativo que oriente el proyecto específico y, que estos lineamientos sean el resultado de un trabajo en equipo entre el cuerpo docente y los directivos, como mínimo.

Una vez que la escuela se define explícitamente a nivel macro, desde el punto de vista educativo y pedagógico, puede pasarse a la elaboración del proyecto de escuela.

Elaborar un proyecto de plantel supone las siguientes fases:

- 1) Análisis de la situación (Diagnóstico), que implica:
 - * Identificar los problemas
 - * Explicitar el funcionamiento de la institución.
- 2) Detección de las causas de los problemas identificados.
- 3) Selección de problemas prioritarios.
- 4) Definición de objetivos.
- 5) Elaboración de estrategias.
- 6) Selección de soluciones y acciones.
- 7) Programación de las acciones
- 8) Evaluación.

Por razones de espacio, no se desarrollan en este artículo cada una de estas fases y su aplicación a situaciones reales de gestión escolar. El lector interesado puede acudir a la documentación especializada⁶.

¿CUALES PROBLEMAS PUEDEN SER SOLUCIONADOS A PARTIR DE UN PROYECTO DE ESCUELA?

Un proyecto de escuela puede estar dirigido a solucionar problemas relacionados con diversos aspectos:

- a) Aspectos pedagógicos: Métodos de enseñanza, estrategias didácticas, procesos de aprendizaje de los alumnos, seguimiento y orientación de los alumnos.

- b) Aspectos organizativos: Organización del trabajo, mejoramiento del clima escolar y de las relaciones entre los actores y usuarios de la escuela, gestión del tiempo escolar.

- c) Aspectos extraescolares: Apertura de la institución al mundo exterior, participación en el desarrollo local.

- d) Aspectos administrativos: Obtención de recursos ordinarios y extraordinarios, gestión de fondos para mejorar la dotación o la formación permanente de los docentes, aspectos de funcionamiento administrativo de la escuela, etc.

a) Aspectos pedagógicos: Métodos de enseñanza, estrategias didácticas, procesos de aprendizaje de los alumnos, seguimiento y orientación de los alumnos.

Un proyecto de escuela puede plantearse, mejorar los índices de prosecución mediante una transformación de los métodos de aula. Deberá pues dotar de contenido ese propósito y por lo tanto se procederá a discutir el enfoque teórico y metodológico para la interacción entre docentes y alumnos. Centrarse en las producciones orales y escritas de los niños, instituir el aula interactiva, son algunas de las alternativas que dan contenido a las propuestas y objetivos del proyecto de la escuela y permiten seleccionar con precisión los medios, las formas de trabajo, los recursos que serán necesarios para los cambios decididos. Igualmente, el proceso y las capacidades de los niños como centro de las estrategias, la evaluación formativa y como proceso, aportan contenido a las propuestas en términos de resultados a lograr.

b) Aspectos organizativos: Organización del trabajo, mejoramiento del clima escolar y de las relaciones entre los actores y usuarios de la escuela, gestión del tiempo escolar.

Es posible que alguno de los objetivos de un proyecto de escuela se refiera a la necesidad de transformar algún aspecto relacionado con la estructura organizativa de la escuela. Se puede haber detectado que existen fallas en la comunicación entre docentes o que no está presente ningún apoyo sistemático al trabajo de aula, o que no hay biblioteca escolar.

También puede haberse propuesto como una de las soluciones a determinados problemas, la organización del trabajo en equipo. La información acerca de cómo funcionan los departamentos de evaluación, las coordinaciones de área o

de nivel, pueden constituir elementos que dan contenido a los objetivos y a las soluciones propuestas.

Estos contenidos deben ser objeto de amplias discusiones y negociaciones de manera de que las decisiones sean el resultado de acuerdos colectivos del equipo pedagógico de la escuela. En el punto referido a las actividades a realizar para elaborar un proyecto de escuela podrán estudiarse alternativas para llegar a estos acuerdos.

c) Aspectos extraescolares: Apertura de la institución al mundo exterior, participación en el desarrollo local

Muchos proyectos de escuela que ya han sido elaborados por experiencias realizadas en diferentes puntos geográficos, han determinado la necesidad de propiciar la relación escuela-comunidad y se han propuesto objetivos de apertura de la escuela hacia afuera. Esta apertura puede referirse a problemas pedagógicos clásicos que tienen que ver con visitas a empresas, a museos, a laboratorios, como actividad complementaria para el aprendizaje de contenidos curriculares de los planes de estudio, como también puede referirse a la participación de la escuela en la solución de problemas de la comunidad y, a su vez, la participación de la comunidad en la solución de los problemas de la escuela.

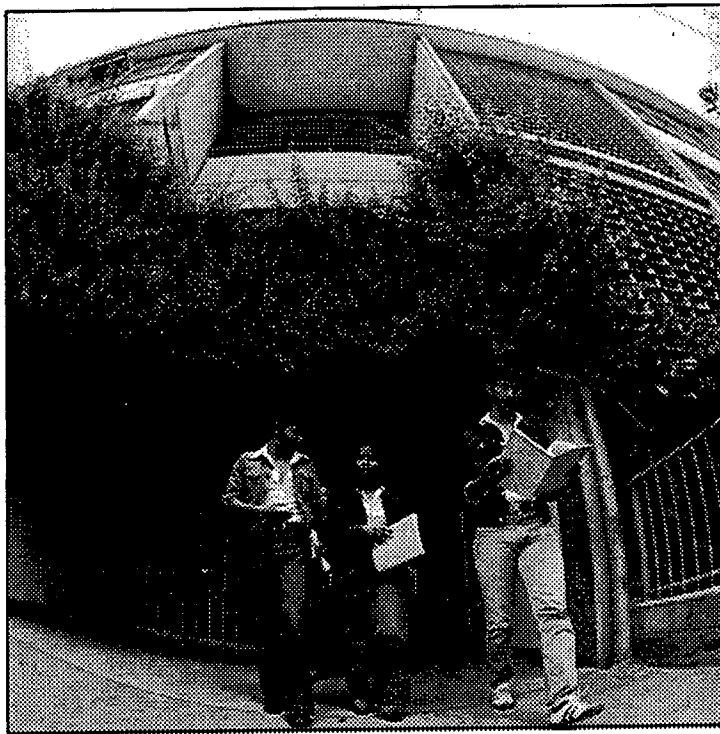
d) Aspectos administrativos

Un proyecto de escuela puede haber planteado como solución para algunos de sus problemas, la obtención de recursos ordinarios y extraordinarios para adquirir materiales didácticos, contratar servicios de formación a alguna universidad, financiar programas de mantenimiento de la planta física o para cualquier actividad que se haya decidido llevar a cabo y que no cuenta con recursos.

También pueden presentarse propuestas para la gestión del personal docente o empleados administrativos, para el control de los retardos e inasistencias o bonos especiales para premiar a los que logren resultados destacados, por ejemplo. No menos importante es la previsión de fondos para imprevistos del personal y de la escuela, y en caso de autonomía adminis-

trativa amplia, para la gestión de fondos de las cargas sociales, como las prestaciones sociales y otros beneficios sociales y colectivos del personal.

Estas son algunas alternativas que ilustran el tipo de contenido al que puede referirse un proyecto de escuela. Es indudable que para llevar a cabo determinadas gestiones, será necesario acceder a cierta información legal o administrativa y hasta asesorarse para evaluar las alternativas con rigor.



NOTAS FINALES

La práctica de la elaboración de proyectos tiene dos dimensiones sociales importantes: La primera es que promueve procesos de participación que constituyen en primera instancia, aprendizajes experienciales en los docentes. Estos procesos participativos, son en sí mismos formativos y tienen como consecuencia inmediata, que la experiencia participativa vivida y aprendida por los docentes en sesiones prácticas, se traducen en competencias y saberes que luego aplican con propiedad en sus aulas con sus alumnos.

Muchas veces ha sido argumentado que un docente que no ha aprendido en la participación o por la participación y reflexión, mal puede promover actividades participativas en su salón de clases con sus alumnos. La experiencia de la participación es un proceso que parece ser lo que genera ese tipo de aprendizaje. No se conoce de experiencias de aprendizaje teórico de la participación, o en todo caso, el aprendizaje teórico requiere de la ex-

periencia real para convertirse en aprendizaje.

La participación como proceso, además de constituir un aprendizaje en sí mismo, también es vehículo o medio para construir, elaborar y apropiarse de otros aprendizajes. Es el caso del aprendizaje de la diversidad y de respeto a la diversidad, y el enriquecimiento mediante el análisis de la experiencia de otros colegas y actores. Sin duda constituye una forma de Aprender a aprender.

La segunda dimensión es la de la autoría de las acciones. Un proyecto colectivo convierte a los actores en productores, autores de sus prácticas de sus iniciativas y de sus resultados. Esto, además de promover la iniciativa y la originalidad colectiva e individual, acentúa el sentido de responsabilidad por la calidad de los procesos y de los resultados.

Como decíamos en el artículo anterior, el aprendizaje de la participación y el proceso que convierte a los actores sociales en autores de sus proyectos como profesionales son quizás dos de las respuestas que la educación puede producir para transformaciones sociales de trascendencia en momentos de gran convulsión y de pérdi-

da de rumbo.

NOTAS

1. Ver SIC Nº 556 (Julio 1993).
2. Lo aquí resumido forma parte de una reciente publicación: Herrera y López: *Conceptualización y metodología para la gestión de instituciones escolares a nivel local: El proyecto de plantel características, fases, herramientas*. Ediciones CINTERPLAN-OEA (Módulo instruccional Nº VI), Caracas, Septiembre de 1993.
3. M.A.F.P.E.N (1.990): *La Démarche de Projet* Tomo I. CRDP de Poitiers, p.25.
4. Gervilla (1985): *Proyecto Educativo de Carácter Curricular* Ed. Magisterio, España.
5. En Venezuela, este es el caso de la red privada Fe y Alegría y de los planes de educación de algunos estados como el Estado Bolívar y el Estado Mérida, que han puesto en ejecución planes educativos específicos fundamentados en diagnósticos globales del estado en cuestión o de los sectores atendidos. Tales planes orientan los proyectos de cada uno de los planteles que constituyen la red.
6. Ver Nota 2.