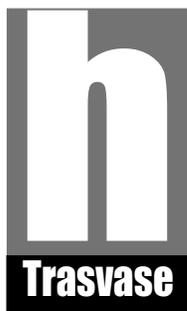




PROYECTOS DE PLANTEL Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

ANTONIO PÉREZ-ESCLARÍN

DIRECTOR DEL CENTRO DE FORMACIÓN DE FE Y ALEGRÍA



oy está de moda hablar de proyectos educativos o proyectos de plantel. Ante la desorientación general que campea en el panorama educativo, donde la mayoría de las escuelas parecen barcos a la deriva que se mueven tan sólo por inercia sin plantearse siquiera a dónde quieren ir o a que puerto se dirigen, el proyecto de plantel aparece como una estrategia válida para precisar el rumbo y darle sentido a la labor educativa. El propio Plan de Acción del Ministerio de Educación presenta los proyectos de plantel como la segunda línea estratégica que hay que impulsar para elevar la calidad de la educación.

Tras enfatizar que “una práctica pedagógica burocráticamente controlada y dependiente de directrices externas produce en los docentes efectos negativos, tales como mecanización del trabajo cotidiano, la apatía, la resistencia al cambio y la indiferencia por los resultados de su trabajo”, la propuesta del Ministerio de Educación “pone énfasis en la transformación de la escuela como un todo –su organización y su cultura– antes que en los cambios externos a ésta, como podrían ser los curriculares”. “Lo que se pretende –prosigue el Plan de Acción del

Ministerio– es configurar un estilo de gestión propio de cada plantel, diferenciado y flexible, fundado en la fortaleza de la comunidad educativa, que desarrolle capacidades y formas propias de interactuar con su medio social, que asuma las necesidades educativas diversas y que trabaje teniéndolas en cuenta a lo largo de los años de escolaridad... No se trataría, en los sucesivos, de adaptar la vida escolar a los programas sino de adaptar los programas a la realidad de cada escuela... La función supervisora se reformulará conceptual y operacionalmente para que sirva de apoyo, estímulo y orientación a la dinámica de creatividad que se pretende generar en los planteles”.

Muchos y grandes esfuerzos de formación y acompañamiento de los docentes se van a requerir para hacer realidad las buenas intenciones del Sr. Ministro de Educación. No va a ser nada fácil que la mayoría de las escuelas asuman en serio la metodología de proyectos educativos, que supone un cambio radical en el modo de entender y de hacer las cosas. El proyecto educativo viene a ser un instrumento estratégico de cambio permanente, un camino colectivo de reflexión, investigación y acción que aterriza y concreta la visión de educación y de escuela que tienen los miembros de una determinada comunidad educativa.

Sabemos, sin embargo, que hay muchos docentes, tanto en la educación pública como en la privada, deseosos de cambiar, dispuestos a asumir el protagonismo que les corresponde y a poner de su parte lo que sea necesario para gestar una educación de calidad. En este sentido, saludamos efusivamente la decisión de la Directiva de AVEC (Asociación Venezolana de Educación Católica) de impulsar la metodología de los proyectos en sus colegios. Este artículo sólo pretende ser un mínimo aporte a ese gran esfuerzo colectivo que se requiere para reorientar la educación y asumirla con la seriedad y creatividad que requiere con urgencia. Porque si bien es cierto que sola la educación no va a sacar al país de la crisis, no es menos cierto que no saldremos apropiadamente de ella sin el aporte de una educación renovada y de auténtica calidad. Ojalá, por todo esto, que la propuesta de asumir los proyectos educativos o de plantel no se convierta en Venezuela en una moda pasajera más, que va desapareciendo con el tiempo y sólo deja el amargo sabor del fracaso y la añoranza de otra buena oportunidad perdida.

Acción, transformación y organización

Tres son las palabras claves que recogen la esencia de los proyectos educativos o proyectos de plantel: Acción, Transformación, Organización. El proyecto educativo es, ante todo, un plan de acción: lo importante no es el proyecto en sí, sino lo que él permite e impulsa a hacer. Un hacer colectivo, consciente, orientado a la transformación de la escuela, a la desrutinización de la práctica, a la solución de los problemas principales, a la gestación en consenso de una educación de mayor calidad. Si los proyectos educativos no llegan al aula y se traducen en más y mejor educación para todos los alumnos, estaremos negando su razón de hacer. Todo esto es imposible sin una organización efectiva, ágil, desburocratizada, que posibilite y exige la auténtica participación, entendida más como compromiso que como privilegio. Queremos resaltar esto para que no nos engañemos: asumir en serio la metodología de proyectos supone trabajo, esfuerzo, decisión de involucrarse, en breve, compromiso.

Los sujetos del proyecto

Dado que el proyecto educativo es un plan de acción que involucra toda la vida de la escuela con miras a su permanente transformación, no puede ni debe ser

elaborado únicamente por los directivos o los planificadores de oficio, sino tiene que ser una construcción colectiva que recoja las experiencias, reflexiones y disposición a comprometerse de las personas involucradas en el quehacer educativo.

Esto supone crear un ambiente de diálogo y comunicación, de profunda reflexión, autocrítica y participación. Y supone también crear las instancias organizativas adecuadas que permitan y promuevan la genuina participación. Si ni los alumnos, ni la comunidad educativa están realmente organizados, va a ser muy difícil involucrarlos en la gestación e implantación del proyecto educativo. En cuanto a los docentes, se entregarán con ilusión al nuevo reto, sólo si comprenden que el proyecto educativo es también una estrategia válida para su propia superación y formación, para construir su propia identidad de educadores y recuperar el sentido profundo de la vocación docente.

En la creación de este ambiente positivo, de reflexión y diálogo, juega un papel primordial el director, que debe ser el verdadero líder del proceso, no tanto por su función sino por sus características personales y su entrega, pues él debe ser el primer educador, una persona que entiende su misión como la de hacer crecer a los demás.

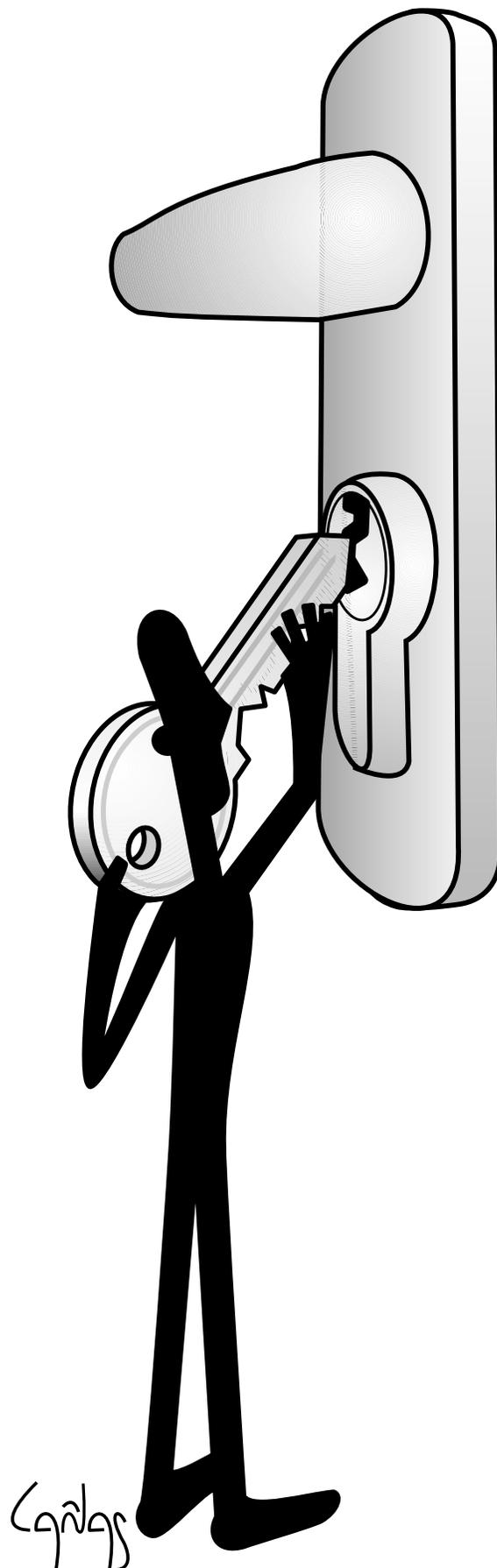
El marco referencial o etapa filosófica

Todo proyecto se construye en el marco de referencia o filosofía educativa, recogidos en la Misión de la Institución (Idearios, Lineamientos...). A nivel nacional, la Constitución y la Ley Orgánica de Educación plantean con toda claridad el para qué último de la labor educativa: *“La educación tendrá como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad, la formación de ciudadanos aptos para la vida y para el ejercicio de la democracia, el fomento de la cultura, y el espíritu de solidaridad humana”* (Constitución Nacional, Art. 80).

“La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, crítico y apto para vivir en una sociedad democrática, justa y libre basada en la familia como célula fundamental y la valoración del trabajo, capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social” (Ley Orgánica de Educación, Art. 3).

Estos enunciado humanistas, lo mismo que los de los Idearios o Lineamientos particulares, deben ser desmenuzados y analizados concienzudamente. De nada

sirve proclamar que estamos de acuerdo con esta filosofía educativa o con determinados postulados si no los asumimos prácticamente, haciendo muy conscientes los cambios que implican. De ahí la importancia en la elaboración de los proyectos educativos de partir de un análisis de reflexión profundos y colectivos sobre la identidad y la filosofía educativa del colegio o de la escuela, su razón de ser, los valores que la sustentan, el modelo de hombre y la sociedad que se buscan, y el perfil del docente, directivo, representante y alumnos necesarios. Es un grave error presuponer de antemano que los miembros de la comunidad educativa conocen a fondo la filosofía del centro educativo, o que la han asumido y están de acuerdo con ella. No basta tan poco con exponerla o proclamarla. Es necesario profundizar en su análisis y trabajar arduamente la construcción de la identidad. Esto supone una clarificación colectiva de muchos supuestos considerados obvios pero que no son tales: (qué entendemos por educar), (para qué educar), (qué tipo de hombre y de sociedad buscamos), (para qué existe esta escuela o este colegio), (por qué queremos, si es lo que queremos, elaborar un proyecto educativo) de bien poco va a servir poner a los docentes y demás miembros de la comunidad a elaborar proyectos educativos si no ven su necesidad, no están ganados a ello, no saben cómo hacerlo, no cuentan con las instancias que garanticen la asesoría y el acompañamiento necesarios, o no están dispuestos a emprender una reflexión colectiva de su práctica con la intención de transformarla, no basta para ello, aunque sea imprescindible, lograr un tiempo y un espacio para la reflexión y el trabajo colectivo. Hace falta el convencimiento y la voluntad de que vale la pena trabajar desde principios compartidos. Esto no es nada fácil. Cuesta mucho trabajar en equipo. Los docentes –especialmente los profesores– no han sido formados para ello. Cada uno se siente cómodo con su materia y su aula, con su método tradicional de planificar, enseñar y evaluar, pero siente una gran inseguridad para sumir una metodología que implica reflexionar, buscar, pensar, actuar, comprometerse y evaluar con los compañeros. No es fácil definir un problema colectivamente o diseñar planes de trabajo cooperativos. A los educadores nos cuesta aceptar la necesidad de convertirnos también en educandos. Pero sólo quien asume su práctica pedagógica como un medio de aprendizaje, podrá facilitar el aprendizaje de los demás. El docente que ha dejado de aprender se convierte en el principal obstáculo para el aprendizaje de sus alumnos. Y sólo si uno es capaz de trabajar en equipo y experimenta las ventajas de la cooperación, sería capaz de promover este valor en sus alumnos.



Etapa analítica

El proyecto educativo parte de un diagnóstico objetivo del centro escolar, dentro del contexto mayor del entorno local, regional y nacional. El marco referencial nos aclaró el deber ser, visualizamos allí la escuela que queremos. Para poder ir acercándonos a ella, debemos partir de una evaluación realista, descarnada, lo más objetiva posible de lo que somos y tenemos. Esto implica conocer las fortalezas, debilidades, recursos, problemas y carencias del centro educativo, enmarcándolas en las oportunidades y amenazas del entorno, la evaluación debe contemplar al menos estos tres elementos claves: la organización y participación, la calidad de la educación en los aspectos pedagógicos y de valores y la integración de la escuela con la comunidad. Del diagnóstico surgirán una serie de deficiencias o problemas que debemos jerarquizar para detectar cuáles son los más importantes y analizar sus causas, que –siempre teniendo en cuenta los propios recursos– son las que debemos enfrentar. Evidentemente, dado que cada escuela es distinta, no sólo por sus problemas particulares, sino también por las características de su ubicación, de los alumnos, comunidad y docentes, también tendría que ser diferente y propio su proyecto educativo. De ahí la terrible aberración de copiarse el proyecto educativo de otra escuela, situación que ha sido común en países donde el Ministerio de Educación ha obligado a cada escuela a presentar su proyecto en breve tiempo.

Al hacer el diagnóstico, no podemos olvidar que el peor enemigo de un proceso de transformación es la autocomplacencia. La percepción que tienen muchos colegios –sobre todo privados– de que, dentro del contexto local y nacional, son lo suficientemente buenos, puede obstaculizar la búsqueda del cambio y la transformación. Más que compararse o medirse con los que están mal (ciertamente si uno se compara con un moribundo se percibe poderoso y fuerte, aunque en verdad esté debilucho), deben dejarse cuestionar por sus propios idearios, por los postulados filosóficos y problemas del marco referencial y por las exigencias del momento que vivimos. En esto hay que ser muy coherentes: no puede ser que hallamos proclamado que el fin último del colegio es formar buenos cristianos, agentes de cambio y artífices de una sociedad profundamente democrática y justa, y ahora sentirnos satisfechos porque los alumnos salen bien preparados para ingresar a la Universidad o son unos profesionales exitosos. El recuperar la historia significativa de la escuela o del colegio, con sus orígenes, momentos estelares, crisis, cambios y/o resistencias al cambio, ayuda a reinterpretar el sentido fundacional y

sentirse parte de un proceso, de una historia, que se debe seguir construyendo desde los nuevos retos del presente.

Etapa operativa

Se trata ahora de concretar y aterrizar en un plan concreto, desde lo que somos y queremos, el deber ser de nuestra Misión. El secreto de la fase operativa es la adecuada utilización de la “trilogía mágica”: objetivos, estrategias y planes de acción.

El Objetivo General del Centro viene a ser la traducción a la realidad concreta de la escuela y de su entorno, de la Misión de la Institución. Este objetivo recoge el plan de la escuela a mediano plazo (tres a cinco años). En la elaboración de este objetivo, suele ayudar el ponerse a imaginar cómo queríamos que fuera nuestra escuela, cómo la soñamos, de aquí por ejemplo, a cinco años. Este sueño, por supuesto, debe construirse partiendo de los datos del diagnóstico y a la luz de los Idearios o Filosofía Educativa de la Institución.

El Objetivo General hay que aterrizarlo en unos pocos objetivos más concretos a alcanzar en el año escolar o incluso en un lapso escolar que, con los recursos disponibles, supongan la superación de aquel o aquellos problemas más importantes que se detectaron en el diagnóstico y se decidió enfrentar. Los objetivos deben ir acompañados de una o varias estrategias. La palabra estrategia viene del griego y significa “arte de ganar la guerra”. La estrategia es, por consiguiente, el arte o la forma de lograr el objetivo, en palabras de Druker, “permite convertir las intenciones en acciones y los deseos en trabajo”. En breve, la estrategia responde a la pregunta general de cómo resolver el problema planteado.

La planificación debe concretarse en programas de acción y de compromiso. Decimos programas de acción y de compromiso, porque todo plan supone trabajo, esfuerzo, decisión de involucrarse. Detrás de cada programa tiene que haber un grupo organizado (a poder ser, compuesto de docentes, representantes y alumnos) que se responsabiliza de que el programa se ejecute. Un proyecto educativo supone, por consiguiente, una estructura organizativa que posibilita y promueve la genuina participación. Si no estamos dispuestos a democratizar los centros educativos y hacer de ellos verdaderas escuelas de participación y ciudadanía, es preferible no hablar de proyectos educativos.

Acción y evaluación

Una vez diseñado el plan es necesario llevarlo a la

práctica, es decir, ejecutarlo. Es el momento de pasar de las intenciones a los hechos; de otra manera, el plan se convierte en un simple ejercicio de proclamas y buenas intenciones. La acción es la razón de ser de todo el proceso de planificación. Sólo la acción es transformadora.

El proceso de ejecución debe ser acompañado de una evaluación continua, pues consideramos la evaluación como una parte constitutiva de la acción. Evaluación de procesos y también de resultados. Una evaluación como actividad crítica de todo el proceso de implementación del proyecto y sus programas. Evaluación que ayude a avanzar, a corregir y clasificar el rumbo en forma permanente. Interesa detectar problemas no resueltos, necesidades insatisfechas, avances, logros, frenos, inocencias, funcionamiento de la estructura organizativa, en sus claves de renovación.

La evaluación es también asunto de rendir cuentas, de responder de las obligaciones y de los compromisos, de asumir los méritos y también las responsabilidades y los fallos.

Todo este proceso de planificación, ejecución y evaluación, de elaboración y reelaboración permanente de los proyectos educativos, constituye un contexto privilegiado para la adecuada formación de los docentes. Formación que lo va convirtiendo en un profesional de la reflexión, en un investigador en su acción y de su acción. Formación que lo va transformando de

consumidor de cursos, repetidor de teorías y ejecutor de planes elaborados por otros, en productor de conocimientos y de soluciones a los problemas que le plantea su práctica y en actor principal e incluso autor de una propuesta educativa significativa. De bien poco le va a servir una supuesta formación descontextualizada, que se orienta fundamentalmente a acumular conocimientos y técnicas y a repetir principios pedagógicos y teorías que, las más de las veces, son contradichos y negados por las relaciones pedagógicas que se establecen en los cursos que se imparten. Es bien sabido que los docentes no interiorizan las teorías pedagógicas que se les manda a aprender y repetir, sino los modelos pedagógicos que los profesores utilizan con ellos. De ahí que los docentes no enseñan como les dijeron en los pedagógicos y escuelas de educación que había que enseñar, sino que enseñan como les enseñaron a ellos. Por ello es tan urgente y necesario convertir la escuela en el lugar privilegiado para la adecuada formación permanente de los docentes. Los proyectos educativos o de plantel pueden convertirse en una estrategia válida para dicha formación que, si genuina, tiene que ser al mismo tiempo una transformación, un desaprendizaje, un abandono de la cultura profesional dominante.

Tomado de la Revista SIC. No. 210. Junio, 1996.