

PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO: UNA ALTERNATIVA REAL

*Mtra. Aída Torres **

*Lic. Guzmán Papa***

Introducción.

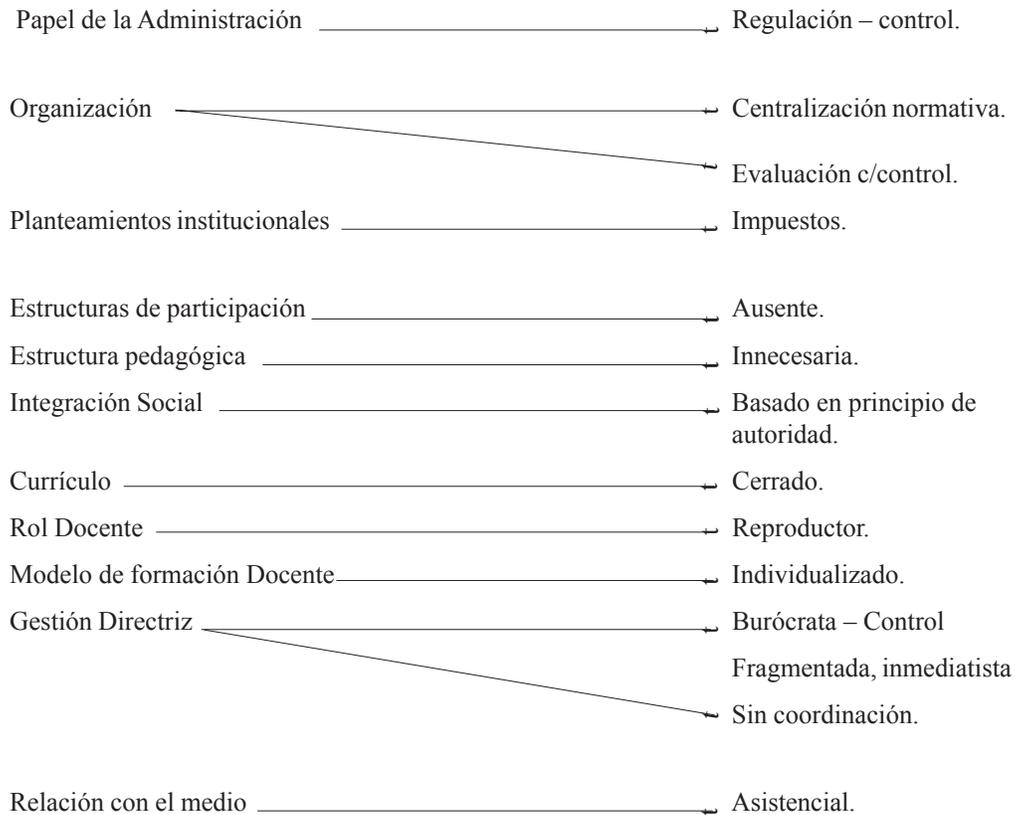
A partir de la década de los 80, en el marco de la Sociología de la Educación, emerge un nuevo paradigma, en el cual el centro educativo es considerado como el ámbito de apropiación y resignificación de las políticas educativas en general. En tal sentido la realización efectiva de un proyecto de cambio exige considerar: a) el centro educativo como organización singular, b) la participación de los actores involucrados y c) un estilo de gestión institucional. Teniendo en cuenta estas dimensiones nos hemos preguntado cuál puede ser el sentido de la gestión y organización educativas, y en qué medida contribuyen estas estructuras al desarrollo y promoción de la calidad en la educación.

La calidad educativa requiere que centros y docentes asuman y acepten el compromiso de decidir y deliberar con autonomía y democracia sobre las responsabilidades educativas que como comunidad tienen que adoptar en pos de una nueva cultura escolar. En el ámbito de la Escuela Secundaria la asistencia y el seguimiento para la elaboración-implementación de Proyecto Educativos de Centros (P.E.C.), se inician en el año 1995 desde una división técnica del subsistema Enseñanza Secundaria: Planeamiento Educativo.

El vínculo laboral de uno de los integrantes del equipo de trabajo con el Departamento de Investigación y Evaluación de la división técnica mencionada, despertó la idea de abordar el estudio de viabilidad del P.E.C. compartiendo un marco teórico de referencia y desarrollando estrategias metodológicas diferentes. En tanto docentes y técnico (maestra – sociólogo) involucrados en la tarea educativa, nos proponemos realizar dicho estudio y contribuir al fortalecimiento institucional de la organización escolar, objeto de nuestra investigación.

Presentación del problema.

Varios han sido los diagnósticos que en torno a nuestra realidad educativa se han realizado, existiendo un consenso en la situación de la enseñanza en general. En el ámbito del sistema educativo se señala como relevante: un centralismo administrativo y pedagógico junto con una estructura de financiamiento deficitaria; esto conlleva a una polarización creciente (público – privado) y a una depreciación de la función docente traducida en déficit de calidad. Como consecuencia, a nivel del subsistema escuela secundaria surgen las siguientes evidencias:



Estas evidencias, que en mayor o menor grado afectan a muchos centros educativos en la actualidad (públicos o privados), son causa de que los mismos no lleguen a constituirse en una identidad convocante e integradora de su comunidad educativa.

La investigación educativa contemporánea radicada en los “centros” está configurando un campo nuevo y complejo de intereses prácticos, políticos y académicos. Es así que nuestra hipótesis básica es que cada liceo es una organización con una identidad, una estructura y una funcionalidad propia y específica, producto de la combinación de distintos factores y dimensiones organizacionales, contextuales e institucionales. De esta manera nuestro objeto de estudio es la organización escolar genéricamente denominada "liceo" en el país y que a los efectos de nuestra investigación fue diferenciada en dos subtipos:

- el liceo propiamente dicho o liceo público y
 - el colegio privado,
- ambos tratados como miembros del género escuela secundaria.

Nuestra propuesta es realizar una investigación aplicada consistente en elaborar un diagnóstico situacional a través de la valoración de los aspectos facilitadores e inhibidores para la implementación de una de las posibles alternativas reales de la actualidad para las organizaciones escolares: un P.E.C.

Proyecto Educativo de Centro:

Una herramienta de la gestión escolar que, en torno a la opción por determinados valores, intenciones y objetivos, orienta la acción. Se conforma consensualmente a partir de un proceso colectivo de reflexión llevado adelante por los actores de la institución educativa teniendo en cuenta el contexto en que se desempeñan. Se cristaliza en un conjunto coherente de operaciones y acciones que modifican una situación inicial insatisfactoria en una situación deseada. Culmina en la redacción y divulgación de un documento.

Marco teórico.

Educación y Sociedad.

Es insoslayable hoy el papel protagónico de la educación en las políticas de transformación, equidad social y democratización política. En tal sentido la prioridad de lo educativo constituye una de las metas en el marco de las políticas sociales. Pozner (1995) en relación a este planteo inicial señala grandes acuerdos nacionales sobre políticas, estrategias y programas, en los cuales se cristalizan consensos. Estos acuerdos han motivado amplios debates en los que se resignifica a la educación como responsabilidad de todos y se atiende a la demanda de cobertura, calidad e igualdad de oportunidades.

En nuestro país las políticas educativas no han sido consideradas aún como políticas de estado. Los antecedentes constituyen instancias de debate sobre: el rol del Estado, la vigencia de la Escuela Pública, la participación de los actores sociales, el financiamiento, el papel de la unidad escolar, el rol docente, etc; debates estos no exentos de intereses distintos, muchas veces contrapuestos. Ilustrando esta situación Da Silveira (1995) describe el tipo de debate educativo que se desarrolla en Uruguay, mencionando dos rasgos: en primer lugar parecería que los uruguayos hemos terminado por convencernos de que efectivamente estamos en problemas, y en segundo, los uruguayos discutimos poco acerca de las posibles alternativas a la situación actual.

Este año 97 nos encuentra promoviendo una reforma a nivel de todo el sistema educativo: priorizando educación inicial, con una microexperiencia piloto (extensión horaria – cambios en la gestión y modificación de currículo) en Escuela Secundaria y reformulación de las escuelas técnicas a través de la creación de bachilleratos tecnológicos, vislumbrándose la jerarquización del rol docente, atendiendo a su formación – concentración horaria y remuneración.

Centro educativo como organización – identidad

Aunque el espacio más decisivo para la implementación de la innovación hay que situarlo en las aulas y más específicamente en los procesos interactivos de enseñanza – aprendizaje, la realización efectiva de un proyecto de cambio exige considerar la escuela como organización y la participación de los actores involucrados directamente en su gestión. En tal sentido citamos el concepto de organización para Scheim (1992): coordinación planificada de las actividades de un grupo que procura el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Siguiendo este enfoque reconocemos a la escuela como un sistema social abierto concebido como un todo unitario organizado compuesto por distintas dimensiones interdependientes entre sí:

- **técnico pedagógica.** – referida a un modelo pedagógico y al conjunto de técnicas y medios que se estiman más adecuados para cumplir con la ejecución de las tareas educativas.
- **estructural.** – vinculada con la integración de las personas para el logro de objetivos.
- **social.** – considera los distintos actores, cuyas características, dentro de un marco institucional, les permite interactuar desarrollando una cultura propia.

- **cultural.** – incluye el contexto institucional que define el quehacer escolar en cuanto a patrimonio cultural relevante, y el modelo institucional que orienta el quehacer educativo.
- **administrativa.** – define un modelo de gestión directriz al interior de la institución, necesario para coordinar los distintos procesos que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos.

Mientras se circunscriban planes y políticas educativas al macro-sistema en forma disociada de los niveles intermedios y de quienes ejecutan las prácticas educativas, se continuará desconociendo al establecimiento escolar como el lugar privilegiado para el desarrollo y el cambio educativo.

Hacia un modelo pedagógico – cultura y gestión.

El núcleo de la cultura son los supuestos básicos que subyacen bajo las normas de conductas y los valores (el llamado clima grupal); ya que la esencia de la cultura de cada grupo son sus supuestos básicos, si se intenta un cambio se deben conocer dichos supuestos. En este sentido se reconocen subculturas como subgrupos que actúan según ideas propias. Estas premisas orientaron nuestra investigación y el trabajo de campo.

Aristimuño (1996) ilustra con un ejemplo en el cual el supuesto básico que subyacía se contradecía con la innovación que se deseaba introducir. Dicha innovación fracasó; en este caso chocó contra unos supuestos a los que no pudo cambiar. Es así que a nivel de los centros educativos los modelos culturales pautan estilos de gestión. Gestión entendida como conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que se emprenden para promover y posibilitar la intencionalidad pedagógica en / con/ para la comunidad educativa. Ambas dimensiones: cultura institucional y estilo de gestión determinan un modelo pedagógico propio cuya polaridad podría construirse en base al paradigma: escuela dependiente / escuela autónoma.

Proyecto Educativo de Centro.

La investigación educativa contemporánea radica en los “centros”; este fenómeno está configurando un campo nuevo y complejo de intereses prácticos, políticos y académicos. El “movimiento de escuelas eficaces”, el estudio de las “escuelas ejemplares”, el “diseño de secundarios efectivos”, “el efecto establecimiento” y otros temas más conforman la dirección de avances.

Este cambio de rumbo en las macropolíticas educativas, si bien goza de amplio consenso a nivel regional, (CEPAL/UNESCO 1992) como señalábamos al inicio de nuestro marco teórico cuenta con obstáculos importantes. Uno es la escasa masa crítica de investigación organizacional aplicada; otro es la concepción organizacional “clásica” predominante en la cultura de la Escuela Secundaria.

El cambio exige contar con herramientas que redimensionen el modelo organizacional del “centro”. En tal sentido se trata de:

- Centrar, focalizar y nuclear al Centro Educativo alrededor de la búsqueda denodada de aprendizajes potentes y significativos.
- Trabajar en proyectos, colectivizando la acción a través de la búsqueda de intencionalidades, valores y objetivos compartidos.
- Incorporar un conjunto de estructuras y procedimientos facilitadores.

Por esto es que el P.E.C. es, en nuestra opinión, una de las alternativas reales para construir un modelo de cultura institucional que posibilite una gestión escolar de calidad.

Objeto de investigación

Amparándonos en la tradición teórica a la cual hemos hecho referencia, el objeto de nuestro estudio es la organización escolar genéricamente denominada liceo en el país y que a los efectos de nuestra investigación fue diferenciada en dos subtipos:

- A) el liceo propiamente dicho o liceo público.
- B) colegio privado.

Ambos subtipos tratados como miembros del género Escuela Secundaria.

Como señaláramos anteriormente, reconocemos al centro educativo como una organización particular que desarrolla procesos de enseñanza y aprendizaje, en determinados contextos socio-familiares, con una estructura de diversos roles, complementarios con un estilo de gestión directriz, en un contexto normativo estatal y en el marco de un ethos que determina el quehacer cotidiano. La comprensión de los centros educativos se organiza en varios ejes o dimensiones teórico-metodológicas. Según esta premisa confeccionamos nuestro diseño auxiliar de investigación tomando como referente un cuadro analítico elaborado por el Departamento de Sociología de la Universidad de la República. En este diseño, el concepto de liceo asume su complejidad y multidimensionalidad teórica y metodológica distinguiéndose siete dimensiones:

- . escala o tamaño de funcionamiento.
- . espacio escolar material y simbólico.
- . técnico – pedagógico.
- . estructuras de tareas a nivel medio
- . investigación social.
- . investigación cultural.
- . gestión directriz.

Objetivos de la investigación.

Contribuir al mejoramiento de la gestión escolar mediante la formulación de alternativas de acción para la implementación del proyecto de centro.

Determinar los modelos empíricos que subyacen en cada uno de los subtipos de investigación.

Identificar aspectos facilitadores e inhibidores para la implementación del proyecto educativo de centro.

Diseño metodológico

En lo referente a la tradición teórica nuestro abordaje será mixto: a.- cualitativo, b.- cuantitativo. En el orden cualitativo nos propusimos descubrir, entender y comprender el microclima de cada subtipo de investigación desde una perspectiva holística (validez ecológica). En el cuantitativo, mediante procedimientos de tipo objetivo procuramos tener evidencia empírica, a efectos de confirmar regularidades en los procesos y resultados. Finalmente mediante la “triangulación metodológica” concluiremos inductivamente con un marco conceptual que permita explicar la realidad de cada subtipo y la viabilidad del P.E.C.

Criterios de selección

Los centros fueron seleccionados teniendo en cuenta criterios básicos respetando ciertas homogeneidades de sus realidades institucionales:

- Impartir ciclo básico (1ero, 2do, y 3ero). La necesidad de acotar el objeto de estudio requirió que nos restringiéramos a este nivel.
- No ser macro-liceo. Se trata de liceos a escala con matrícula restringida, representativo de los liceos a los que concurre la mayor parte del estudiantado.
- Dirección estable (último quinquenio).

La elección definitiva de los centros educativos A) gestión pública y B) gestión privada nos permitió realizar un análisis comparativo y contrastar procesos y resultados a efectos de nuestro objetivo de investigación.

Descripción de instrumentos

Teniendo en cuenta el carácter mixto del abordaje metodológico presentamos los instrumentos de colecta de datos:

A) Cualitativo.-

- 1) Observación participante. Mediante visitas anunciadas y no anunciadas permanecemos por períodos de tiempo no menores a 3 horas en todos los espacios a los cuales se nos dio acceso. Elaboramos registros de observación.
- 2) Observaciones simples. Mediante planillas de registro con pauta estructurada se relevó la condición edilicia, equipamiento e infraestructura de cada centro. Mediante planilla de registro semiestructurada observamos diversas instancias formales e informales de integración.
- 3) Entrevistas en profundidad. Mediante una guía semiestructurada se fomentó la expresión espontánea de los entrevistados. Dichas entrevistas se pautaron teniendo en cuenta las regularidades evidenciadas luego de la lectura de los registros de observación.
- 4) Análisis de documentos.

B) Cuantitativo.

1.- Encuesta perfil. Mediante encuesta estructurada se indagó variables de base para determinar el perfil dominante del personal de cada institución. Se censó al personal de cada subtipo:

Subtipo A 36, respondieron 31.

Subtipo B 36, respondieron 33.

2.- escala de clima organizacional. Se aplicó un cuestionario standard con un total de 11 variables a través de las cuales se trató de percibir la perspectiva personal con respecto a la situación real de cada centro, así como también la situación que cada uno estima como ideal.

Subtipo A 30, plantel docente/adscriptos respondieron 24

Subtipo B 24, muestra plantel docente respondieron 10

3.- Encuesta de opinión. Se aplicó un formulario standard con 20 ítems indagándose inquietudes y disposición actuales del plantel docente en relación con su participación potencial en la implementación de un P.E.C.

Subtipo A muestra plantel docente 32 respondieron 28

Subtipo B muestra plantel docente 24 respondieron 10

Conclusiones

Tal cual definimos en nuestro objetivo general, en este documento abordamos la formulación de alternativas de acción como las estrategias de viabilidad para la implementación del P.E.C. A partir del análisis empírico de cada subtipo consideramos estar en condiciones de desarrollar ciertas conclusiones de carácter teórico-práctico.

El material empírico constituyó el punto de partida de la valoración de los diferentes indicadores utilizados permitiéndonos ahora clasificar cada uno de los centros escolares en dos tipos culturales: Liceo asistencial – liceo ordenado; consideramos ambos tipos culturales como modelos típico-ideales que orientaron nuestra clasificación.

A continuación presentamos los componentes esenciales que identificaron a cada centro.

Subtipo A- “Liceo asistencial”- liceo barrial localizado en una zona de marginación económico-cultural, de reciente crecimiento demográfico con población dormitorio. Entorno socio-cultural familiar con perturbaciones continuas que atraviesan la organización escolar. El horizonte de gestión se centra en la estima personal, a través de una “militancia” profesional con conocimientos complejos de tipo terapéutico. Una dirección colectiva que ejerce la animación comunitaria mediante la gestación de equipos y el emprendimiento innovador.

Subtipo B- Liceo ordenado. Liceo barrial, población estudiantil homogénea. Orden, limpieza y buen estado de conservación edilicia. Orientaciones y reglas precisas de conducta para las distintas actividades: uso de uniforme, tareas de limpieza, horarios de clase, biblioteca. Gestión directiva concentrada en la administración de reglas, derechos y obligaciones. El manejo de contexto a través de la predicción de carencias en base a experiencias.

A través del análisis comparativo de ambos subtipos y en base a la valoración de los aspectos facilitadores para la implementación del P.E.C. jerarquizamos:

- síndrome de pequeña escala como factor estructurante y estabilizador.
- ambiente simple (población estudiantil homogénea) y estable.
- intencionalidad de capitalizar fortalezas.
- el P.E.C. aparece como una alternativa posible de implementar.
- valoración por parte de los actores involucrados de la necesidad de participación e integración.

Por lo tanto el P.E.C. constituye una alternativa real para ambos subtipos considerados y según esta constatación elaboramos a continuación aquellas alternativas de acción que finalmente conformarán nuestro aporte al mejoramiento de la gestión escolar. Al abordar la problemática de la organización de los establecimientos escolares estudiados respetaremos su identidad, reconociendo en cada una de las alternativas diferentes grados de afectación.

1.- Explicitación de contratos institucionales formalizados en términos como:

¿Qué espera de mí en esta institución?

¿Cómo diseño mi proyecto pedagógico para el curso... en función de qué expectativas?

¿Qué espero de mis alumnos?

¿Cómo será evaluada mi tarea?

La explicitación de los contratos, es decir, los términos en los que se define el vínculo de cada actor con la institución, facilitará la readaptación que exige la pluralidad de pertenencias institucionales en el seno del sistema educativo (Subtipo A) y el desarrollo de los distintos grados de identificación, adhesión y pertenencia de sus actores (Subtipo B).

Lo expuesto generará instancias de convivencia institucional para el encuentro y el intercambio promoviendo la integración.

2.- Resignificación de los espacios de coordinación formales, explicitando marcos teóricos y metodológicos, donde se ponderen intereses, expectativas y necesidades sin desconocer los márgenes de libertad de los actores para operar dentro de la institución. Dicho proceso de resignificación favorecerá el diseño de acciones a realizar en el marco de un P.E.C. abordando conflictos como:

La coexistencia de múltiples objetivos (Subtipo B) pluralidad y complejidad de requerimientos del entorno hacia la institución (Subtipo A).

3.- Especificación de tareas, funciones y responsabilidades que permitan articular la intervención coherente de acciones concretas y estrategias, abordando la multidimensionalidad de la organización escolar: la dimensión pedagógico-curricular, la dimensión comunitaria, la dimensión administrativo-financiera y la dimensión organizacional-operativa.

Este proceso de especificación se vería facilitado mediante la conformación de un grupo impulsor del proyecto representativo, idóneo y consensado en su integración. Dicho grupo impulsor deberá encarar aspectos tales como: divulgación de documentación, relevamiento de opinión, resistencias y adhesiones indiscriminadas, realización de instancias de reflexión que permitan reunir a los actores en equipos de trabajo.

Esta concreción de acciones procura evitar cuestiones relacionadas con el manejo de las relaciones interpersonales derivadas de la definición ambigua de tareas.

4.- Refundación del contrato entre la escuela y la comunidad, valorando el saber experto y la “especificidad” de las instituciones. Esta valoración evita potencializar conflictos entre la autoridad funcional (especialización y diferenciación funcional) y la autoridad formal que tienden a relativizarse a medida que esta última pueda legitimar su posición fortaleciendo su saber experto. Esto requiere triangular el vínculo de la dirección con los equipos docentes, instituyendo como tercero al P.E.C.

A modo de reflexión final, el fortalecimiento de un Proyecto Educativo Centro, constituye un aspecto prioritario para la creación de procesos de aprendizaje potentes significativos. Afirmamos que la elaboración y la implementación de un Proyecto Educativo Centro, constituye un instrumento válido para el fortalecimiento de la gestión escolar. La apropiación de la herramienta P.E.C. por parte de la comunidad educativa, requiere un proceso complejo de desarrollo organizacional que problematiza la realidad educativa actual desde cada rol y desde cada institución. El P.E.C. generará condiciones aptas para que los sujetos tengan la oportunidad de crear, recrear, producir y aportar de manera consciente y eficaz, conocimientos, valores y procesos que hagan posible la construcción de un modelo educativo propio.

Bibliografía

ALSINET-MUÑOZ 1995 P.E.C. **Un universo de posibilidades**. Barcelona: Martínez- Roca.

ARISTIMUÑO, A. 1996 "**¿Qué sucede en el Centro Educativo cuando se desarrolla un proceso de cambio?**", 1eras. **Jornadas del Mercosur sobre Reforma Educativa y calidad de la educación**. Montevideo.

CARR, W. y KEMIS, S. 1988 **Teoría crítica de la enseñanza**. Barcelona: Martínez Roca.

CEPAL 1993 **Escuelas productoras de conocimientos en los contextos socioculturales más desfavorables**. Montevideo: CEPAL.

CHAVES, P. 1993 **Metodología para la formulación y evaluación de proyectos educativos: un enfoque estratégico**. Caracas: Cinterplan.

DA SILVEIRA, P. 1995 **La Segunda Reforma**. Montevideo: Productora Editorial.

FERNÁNDEZ, T. 1995 **¿Cómo son los liceos y colegios que imparten ciclo básico en el área metropolitana de Montevideo?** Montevideo: F.C.S.

FRIGERIO, G. 1995 **De Aquí de Allá. Textos sobre la Institución Educativa y su Dirección**. Bs.As.: Kapelusz.

FRIGUERO-PEREZ 1993 **FIIDE Secundaria: El proyecto educativo**. Santiago de Chile: FIIDE Secundaria.

GOETZ-LE COMPTE 1988 **Etnografía y diseño cualitativo en investigación Educativa**. España: Morata.

POGGI, M. 1996 **Apuntes y aportes para la gestión curricular**. Bs.As.: Kapelusz.

POZNER, P. 1995 **El Directivo como gestor de aprendizajes escolares**. Bs.As.: Aique.

RAVELA, P. 1990 **El liceo como organización. Estudio de la gestión educativa en la enseñanza media**. Montevideo: Punto 21 CIEP.

* *Maestra. Diplomada en Educación.*

** *Licenciado en Sociología. Diplomado en Educación.*