

## **El trabajo del director y el Proyecto Institucional**

Extracto de “Entre directores de escuelas primarias”. Ministerio de Educación de la Nación. Año 2010

Prof. Sandra M. Peralta

Decía Paulo Freire: “El mundo no es. El mundo está siendo”. Tomamos prestadas estas palabras para poder pensar en lo indeterminado, lo inacabado, lo que puede transformarse a través de nuestras prácticas. Aquello que necesita de la construcción a partir de un estado de situación, enraizada en una historia y con una imagen deseada hacía el futuro.

Las palabras de Freire nos ayudan a comprender la idea y el sentido de un proyecto para poder historizarlo.

*Historizar un proyecto* significa construir algo dotado de sentido en una escuela situada que tiene una historia, una cultura institucional y que, justamente por eso, puede pensar y soñar un proyecto compartido. Este es, justamente, el corazón del trabajo del director, el que orienta y dirige toda su tarea.

Ahora bien, de tanto usarse como un artificio técnico, el concepto de proyecto se ha vaciado, muchas veces de su verdadero significado.

Vamos a detenernos en las diversas imágenes que se han construido alrededor del concepto del proyecto educativo, así como en algunos efectos que su inclusión ha conllevado en la manera de planificar el trabajo colectivo.

### **De la ausencia a la desmesura**

Para iniciar este recorrido valga un relato recogido en una escuela. Su directora comenta que, a principios de año, se reúne con el equipo de trabajo para elaborar durante algunas jornadas de trabajo los proyectos a desarrollar en ese año. Como finalización de la tarea, invita a volcar las iniciativas en afiches. La directora nos muestra las láminas donde, organizado por ciclos se encuentra enunciado un conjunto de iniciativas que entrecruzan áreas de enseñanza y grados. Cada “proyecto” tiene un nombre y ocupa una etiqueta en el afiche. De él parte y hacia él llega un conjunto de flechas que vinculan títulos, grados de la escuela y materias, responsables de cada uno de ellos, etc. Un enlace multicolor de marcadores parece necesario para resaltar el carácter vinculante de cada acción programada, con otras existentes también en el papel. La directora, satisfecha con la producción, pregunta entonces: ¿Cuál es el proyecto institucional de la escuela?. A lo que el equipo de trabajo responde, un tanto acongojado. “No...aquí no está..no lo tenemos”.

La anécdota puede dar seguramente para mucho. Algunos lectores pensarán: “el proyecto de esa escuela lo constituye el conjunto de intenciones expresadas en ese afiche, puede leerse en él un sentido común que atraviesa cada iniciativa”; otros

podrán argumentar: “un conjunto de iniciativas vinculadas quizás forman parte, pero no alcanzan a definir un proyecto”. En algún caso se dirá : “tantas acciones pecan por desmesura, y en ese sentido, aseverarán que esa dispersión de acciones es la mejor muestra de la ausencia de un proyecto”

Otros interrogantes pueden plantearse: ¿es el proyecto un texto escrito?, ¿puede nombrarse como tal el conjunto de acciones planificadas para un año?, ¿define la condición de proyecto institucional la unidad y la consistencia?, ¿cómo se conjugan en el proyecto educativo el consenso en los criterios y la diversidad de iniciativas?

En los últimos años del siglo XX, el discurso que pugnaba por la consolidación de la idea de proyecto como central, dentro de la tarea que encaran las instituciones escolares, se instaló fuertemente en nuestra cultura escolar. Hoy no es discutida su relevancia para el eficaz funcionamiento de la vida escolar y el alcance de cierto grado de previsibilidad de las acciones del conjunto en pos del logro de los objetivos prefijados.

Pero a la vez, y quizás por las propias condiciones estructurales en las cuales estos discursos lograron fuerza, sumadas a las propias tradiciones de nuestro sistema educativo, han quedado fuertemente subrayadas como relevantes las tareas que se vinculan con la comunicación escrita de lo que entendemos es el proyecto institucional, por sobre las dimensiones político-pedagógicas que estas construcciones suponen, y por ende, de las discusiones, explícitas o no, de esos sentidos.

Por estas razones pareciera que el proyecto es más aquello que se escribe que aquello que se vive, pero como bien sabemos, por algún extraño motivo, cuando escribimos algo en el terreno escolar nos vemos obligados a plasmar nuestras mejores intenciones pedagógicas, aunque luego ello esté sustancialmente alejado de nuestras acciones (y esta diferencia puede ser aceptada como natural, incluso, desde el inicio mismo de la escritura).

Este es un punto por demás interesante, porque aquello que escribimos puede estar lejos de lo que efectivamente terminamos construyendo entre todos, pero lo construido está probablemente cerca del proyecto real de la escuela, sea este comunicado o no.

En suma, pareciera que el proyecto está más cerca del patio de la escuela, de las voces confusas de la sala de maestros y profesores, de los ruidos de los salones de clase, de las formas en que se presentan los conocimientos en las aulas, del tipo de problema que ponemos a consideración a nuestros alumnos, de lo que entendemos colectivamente como aprendido o no, de las modalidades de vínculos construidos en la institución, de la manera en que percibimos a los padres en la puerta, de los vínculos de la escuela con otras instituciones, que del armario que guarda el texto del proyecto (con el cual, y por folclore escolar, solemos tener problemas, sea con la llave o más contemporáneamente con el archivo digital).

Y este proyecto real, dinámico, es el que en definitiva delinea la experiencia escolar de nuestros alumnos, es el que expresa con mayor nitidez nuestras intenciones político-pedagógicas. Porque es en esa vida cotidiana donde toman cuerpo las políticas

educativas, en las que se hacen realidad, o bien, se desmienten. Es ese mundo vital y complejo el que demuestra, implacablemente, que proyecto estamos construyendo y que lugar tienen en él nuestros niños y jóvenes.

### **La primacía del nosotros**

Invitamos a pensar el proyecto escolar como algo que *va más allá de aquel documento escrito*, elaborado con mayor o menor participación de diferentes actores escolares, en determinado momento del año, sobre la base del diagnóstico que cada escuela hace de sus problemas, para *plasmear aquello que la escuela plantea como aspiraciones o metas*. Y desde allí, definir las acciones que formarán parte de la propuesta escolar de cada ciclo lectivo, generando una direccionalidad a partir del sentido construido colectivamente.

No dudamos que esto forma parte del proyecto de la escuela, pero deseamos convocarlos más bien a pensarlo no como un “objeto-cosa”, o un documento escrito que exprese la planificación del año escolar, sino como un *texto que porta idearios y sentidos políticos-pedagógicos*, que no cesan de producirse en los intercambios, las acciones y los gestos cotidianos que surgen en los interjuegos de voces que día a día se dan cita en la escuela.

Visto de este modo el proyecto escolar es *pensamiento, práctica y voluntad colectiva que toma forma en cada acto concreto de la vida escolar y que expresa, en cada uno de sus gestos, la propuesta político-pedagógica que la escuela ha podido construir. Es aquello que se proclama a veces en voz alta, a veces en silencio y que, desde sus anhelos más profundos, modula la cotidianidad de las escuelas, sus modos de encarar la enseñanza, la tonalidad de los vínculos generacionales, el encuentro con las familias, las maneras de concebir a las personas en sus puestos de trabajo, los criterios de distribución y uso de los recursos, la relación con el afuera, etc.*

Desde este punto de vista, el proyecto escolar *se convierte en algo así como el semblante, la fisonomía, el trazado de aquello que cada escuela se plantea como construcción de su propia identidad. O quizás, en la oportunidad que cada escuela tiene de desplegar una identidad que, aun admitiendo la necesidad de generar ciertos acuerdos, valora la controversia como parte de la vida en común.*

### **Del trabajo al proyecto....preguntas que ayudan a andar**

Podemos pensar, contrariamente al título del apartado, que la tarea de las escuelas se estructura del proyecto al trabajo, es decir, se piensa, se concibe, se consensua, se escribe, se desarrolla y se evalúa. Ahora sin embargo, **les proponemos partir del trabajo al proyecto**. Los invitamos a mirar la tarea cotidiana tal como se viene desarrollando en la escuela, con sus momentos de dificultad, sus logros, sus fortalezas y dudas. Se trata de compartir los modos en que cada docente lleva adelante la

enseñanza de todos los días, las formas concretas que cada uno ha encontrado como más eficaces para lograr aprendizajes en los alumnos. A compartir los papeles, planes, anotaciones, a mostrar las propuestas pedagógicas que resultan de interés, las secuencias de enseñanza que han probado y han resultado, los libros que usan, las revistas de las cuales han extraído ideas, a explicar que tienen de bueno y las limitaciones de cada una, etc.

Los invitamos a compartir relatos y situaciones que muestren como cada uno se vinculan con sus alumnos, las maneras en que se resuelven los conflictos en el aula y en la escuela, las modalidades de ejercer la autoridad. Invitamos también a los colegas que recién se incorporan a contar sus experiencias de trabajo. Les proponemos revisar las comunicaciones con los padres y con la comunidad. A compartir las escrituras que tenemos con ellos, a relatar las situaciones que nos parezcan valiosas para alentar y sostener en el tiempo.

La tarea será entonces discutir qué cuestiones comunes encontramos en cada relato, sus sentidos, sus posibilidades. Los invitamos a discutir si estos son los rasgos que esperamos que identifiquen el trabajo de nuestra institución, aquellos con los que nos sentimos conformes y que estamos en condiciones de defender como parte del patrimonio pedagógico común de nuestra institución.

Los invitamos también a repensar los principales problemas que hemos encontrado y a compartir aquellas soluciones que han sido efectivas. También a reservar una parte importante del tiempo para volver a pensar aquellas cuestiones que se nos presentan todavía como deudas pendientes.

*Los invitamos a anotar estas dificultades* de la manera más precisa posible y a acordar formas de iniciar el tratamiento de los problemas detectados.

No se trata ya de inaugurar nuevamente un proyecto, sino más bien de recuperar aquello que que estamos haciendo para hacerlo mejor. En ocasiones, puede tratarse de darle lugar a lo nuevo pero sin descalificar ni desconocer lo que se viene realizando, se trata de reflexionar acerca de tres interrogantes :

1-¿Qué estamos haciendo?

2-¿Por qué lo estamos haciendo así?

3-¿Sería necesario hacerlo de otro modo?

O si se quiere de manera más particularizada:

-¿Qué formas de actuar, de enseñar, de vincularnos deseamos conservar porque demostraron ser valiosas? ¿De qué manera podemos preservarlas mejor? ¿Cuáles necesitamos cambiar? ¿Cómo entendemos que es posible llevar adelante esos cambios? ¿Cómo los comunicamos?¿A quiénes necesitamos para llevarlos adelante?, ¿Qué oportunidades brinda esta escuela para el desarrollo profesional de sus docentes?,¿Qué lugar ocupa esta escuela en la comunidad? ¿Cuál esperamos que ocupe?¿Qué oportunidades brinda esta escuela a sus alumnos para desarrollar sus aprendizajes?, etc.

En el transcurso del año y de nuestro trabajo, a partir de las reuniones, de charlas, de discusiones, el colectivo irá encontrando nuevas preguntas y lecturas que ayuden a enriquecer lo que todo proyecto escolar contiene en términos de oportunidad. Si por oportunidad entendemos la posibilidad de sacar partido de las ocasiones, convertirlas en momentos aprovechables para abrir paso a lo posible. Estas son algunas de ellas.

-¿De quién y para quién es el proyecto de cada escuela? ¿Qué habilita la construcción del proyecto de cada escuela?

-¿Hasta qué punto el proyecto escolar permite articular lo singular y lo común?

-¿De qué manera singular enlaza pasado, presente y futuro de cada escuela?

-¿En qué condiciones el proyecto escolar habilita la oportunidad de transformar dificultades en problemas, desafiando lo conocido y haciendo posible la novedad?

Con estas preguntas u otras, es posible acompañar la marcha del proyecto de cada escuela desde miradas que permitan contrarrestar la omnipotencia de la inmediatez o del puro presente en la perspectiva de abrir otros futuros, porque al fin de cuentas y como dice Merieu (2006), no podemos renunciar al porvenir, porque en el proyecto de cada escuela se juega: “esa capacidad para recrear juntos un futuro, para darles a los chicos la posibilidad de pensar un futuro y de pensar un futuro distinto al de hoy, un futuro que no esté determinado, un futuro que no sea un destino”