

VIII. El centro educativo y el proyecto institucional enmarcado en la educación en valores

Anna María Cossio

El centro educativo debe ser entendido como el lugar estratégico de la mejora educativa. Son los actores del centro los que tienen el papel protagónico para llevar adelante las innovaciones que permitan mejorar la calidad de la enseñanza. Si bien es fundamental que exista una política educativa a nivel macro que oriente, apoye, regule y dé coherencia a las acciones educativas de las instituciones de enseñanza, es a nivel meso y micro donde se contextualizan dichas acciones y se da sentido y viabilidad a la política planteada. Los centros de enseñanza son el nexo articulador entre las instancias centrales de decisión y orientación sobre un programa educativo nacional, y el nivel donde efectivamente se ejecutan las actividades concretas de aprendizaje. Por esta razón, es necesario que en los centros escolares, los directivos, los docentes, los alumnos y los padres tengan claro cuál es la función del mismo y cuál es el rol de cada uno de ellos como parte integrante del proceso educativo de la institución.

¿Qué se le demanda hoy a un centro educativo?

Que eduque, que eduque para la realidad de hoy. Entendemos por esto que los conocimientos que en el centro se impartan permitan formar ciudadanos, socializar a las generaciones más jóvenes para la vida adulta y, de esta forma, contribuir a la construcción de sus proyectos de vida. Debe formar integralmente a niños y jóvenes para ayudar a desarrollarlos como personas, como individuos integrantes de una sociedad pluralista y democrática, proceso que se construye individual y socialmente. La educación ha de llevar adelante un aprendizaje humano que permita incorporar prácticas y actitudes que den paso al cumplimiento de derechos y responsabilidades de las personas, que favorezcan la construcción y profundización de la democracia.

Hoy, los centros no pueden ser lugares estancos de prácticas educativas tradicionales ni lugares de tránsito de docentes, donde cada uno trabaja en solitario o donde los alumnos reciben una serie de conocimientos segmentados de cada asignatura, con profesores diferentes que expresan variados discursos y mensajes.

Al pensar en una institución educativa, desde todo punto de vista, debemos considerar que toda ella “educa”. Todos sus integrantes, en mayor o menor grado, son agentes activos en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Esta enseñanza no es impartida solo a través de lo curricular formal; la experiencia que se vive en lo personal, lo

afectivo y lo volitivo del día a día y que se vivencia en la institución es también parte de esos procesos.

Esto lleva a la importancia que tiene en los centros la convivencia institucional, las relaciones interpersonales, los roles de cada uno de los actores, la necesidad de hacer explícito lo implícito, y que se comuniquen y conozcan con claridad todas las acciones pedagógicas que se realizan en el centro, sobre todo aquellas que se orientan a favorecer en los alumnos el desarrollo moral y la educación en valores.

¿Qué identifica a los centros para favorecer esta perspectiva?

Cada centro educativo tiene un “ethos” particular que le da sentido y una identidad que moldea los aprendizajes que se imparten a sus alumnos. Aspectos físicos como la estructura edilicia, el mobiliario, el equipamiento técnico y didáctico, aspectos organizativos y normativos tales como las funciones, roles y personalidades de los actores que forman parte del centro, y aspectos morales como los valores comunes, sentimientos y creencias, contribuyen a ese “ethos” institucional.

Bolívar¹ expresa en este último sentido que *“como comunidad los centros tienen un núcleo común de valores, sentimientos y creencias que son los que ligan a las personas en función de una causa compartida, proveen de normas que guían la conducta y dan significado a la vida del grupo”*.

Toda la estructura organizacional, roles, valores, códigos de conducta, patrones de acción y comunicación conforman así el “clima” de la institución, clima que presenta una cultura propia, que marca una “cualidad” del ambiente escolar donde existen fuertes interacciones personales y sociales que condicionan el contexto de vida y de trabajo de todos los actores involucrados. Este clima es el que promueve determinada educación, incluso ética y moral, y por tanto, actúa sobre la calidad de la educación que se imparte en los centros, sobre el rendimiento de profesores y de alumnos y también sobre la satisfacción de todos los integrantes, ya sea en sus relaciones interpersonales, como con respecto al trabajo que realiza cada uno de ellos (alumnos, docentes, directivos, administrativos).

Es el centro escolar, en definitiva, el que establece el ambiente general donde se realizan los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y el responsable de construir un clima que favorezca los objetivos educativos que se planteen.

Algunos aspectos relacionados con el clima en las organizaciones escolares y su incidencia en el logro de la calidad y equidad en los resultados educativos han sido confirmados por varios estudios. Entre ellos, el de Tabaré Fernández, quien luego de una investigación realizada en liceos públicos del Uruguay, plantea: *“Los estudios han logrado demostrar que el clima es una propiedad de las organizaciones escolares (...) que incide significativamente en el logro de la más alta calidad y equidad en los resultados educativos de los alumnos. La escuela entendida como comunidad sería una organización social fundada en relaciones cooperativas entre adultos que comparten*

¹ BOLÍVAR, Antonio. 1999. “La evaluación de valores y actitudes”. Madrid. Alauda, Anaya.

un propósito común y donde la vida diaria tanto de adultos como de estudiantes está organizada en formas que impulsan el compromiso entre sus miembros”².

Se puede concluir de estos estudios que los centros educativos, organizados como comunidades que exhiben un fuerte consenso cultural en torno a la imagen-objetivo de la escuela y de educación, presentan:

- una visión de institución compartida;
- nivel de expectativas reales compartidas;
- alto nivel de motivación;
- apoyos recíprocos y de cooperación; y
- sentido de responsabilidad por los resultados.

Este análisis concluye en el centro educativo como unidad básica de innovación, el lugar estratégico donde se deben dar las condiciones para el logro de una mejora educativa y en donde los aspectos que se nombraron anteriormente, llevarían al logro de lo que se espera de una “buena” educación.

Conformar una escuela que logre un perfil institucional propio, contextualizando los aprendizajes con condiciones básicas para una socialización en términos de valores comunes imprescindibles para sustentar bases para una integración social, no se produce por arte de magia. Implica procesos de cambio dentro de las instituciones, que requieren tanto estímulos internos como externos y un proceso colectivo de construcción, en donde los cambios o innovaciones propuestos deben ser explicitados, analizados y discutidos por todo el colectivo. Aquellos aceptados y llevados adelante darán a la comunidad educativa una mayor confianza y credibilidad en cuanto a la función que ejercen en el centro.

Desde esta visión, todos los actores educativos deben concebir los centros escolares como un “espacio de formación”, como una “unidad de transformación”, donde el *cambio* es un proceso de aprendizaje y de mejora de la educación. No sólo los alumnos aprenden, todos aprenden en el centro educativo.

El investigador español J.M. Escudero sostiene que *“la innovación ha de parecerse más a un proceso de capacitación y potenciación de instituciones educativas y sujetos que a otro, bien distinto, de implantación de nuevos programas, nuevas técnicas o inculcación de nuevos términos y concepciones. (...)... una innovación ha de suponer un contexto, un espacio para el aprendizaje y el desarrollo de capacidades nuevas en los centros escolares. (...) La escuela y los profesores han de tener la oportunidad de apropiarse de la innovación, de decidir sobre la misma, de controlar sus contenidos y su desarrollo.”*³

Se deben dar, así, condiciones tales que permitan desarrollar, tanto en profesores como en alumnos, un sentido de pertenencia al centro.

Esto implica que tanto docentes como alumnos expliciten ciertos principios educativos que rigen los aprendizajes, las metodologías practicadas y el relacionamiento en-

² FERNÁNDEZ, T. 1999. “Análisis organizacional en educación. Estudio muestral sobre gerencia, iniciativas de cambio, clima y eficacia en los liceo públicos del Uruguay”. Montevideo. ANEP.

³ ESCUDERO, J. La innovación y la gestión escolar. En: Pascual R. (Coord.) 1998. *La gestión educativa ante la innovación y el cambio.*. Madrid : Narcea.

tre todos los actores. Algunos de esos principios son señalados claramente por Roberto Rey y Juana Santa María⁴. Podemos destacar entre otros:

- La tolerancia, el respeto mutuo y la colaboración, porque con ellos conseguimos una buena convivencia, facilitándonos el rechazo a todo tipo de discriminación.
- El diálogo y la comunicación, para ayudarnos a resolver nuestros conflictos.
- El respeto y la defensa de la libertad de conciencia del alumno, para que se manifieste con sus propios valores y convicciones.
- La defensa de la libertad de cátedra, que permite al profesor manifestar libremente sus opiniones científicas, porque es la mejor garantía de una educación rigurosa y pluralista.
- Los derechos y la seguridad de todos, que establecen los límites de la libertad de cada uno.
- La participación de los miembros de la comunidad escolar como el instrumento más adecuado para conseguir nuestros objetivos.
- Conocimiento, defensa y respeto de la naturaleza y el medio ambiente, así como de nuestro patrimonio cultural.

Estos principios implican tener presente un conjunto de prácticas y contenidos éticos y filosóficos que dan cuenta de modelos de relación entre individuos que interactúan, que participan dentro de un espacio social determinado. Conforman la dimensión ética y moral que envuelve todos los aspectos relacionados con la convivencia en el centro, y que derivan por tanto en el clima institucional del mismo. *“Ningún diseño educativo puede prescindir de los valores con lo que se pretende educar. (...) Hay valores fundamentales que son todos los que tienen que ver con el respeto y la convivencia, que aún cuando parezcan en desuso, la escuela debe ser beligerante en su defensa.”* (Rey-Santa María: 101).

Es, entonces, el centro educativo en su conjunto, el que a través de una visión compartida de los objetivos a lograr, tendrá que generar las condiciones para articular la estructura, administración y organización de los fines pedagógicos, junto a los requerimientos morales y éticos que redunden significativamente en la calidad de la educación.

Esta formación no se puede dar a través de una enseñanza discursiva. Para lograr que se interioricen los valores con la significatividad planteada, en los centros se deben implementar prácticas que contengan vivencias reales, que hagan que todos los actores, de una manera u otra, *“aprendan a convivir y reconocerse a sí mismo y al otro como portador de derechos y responsabilidades y a interiorizar la importancia del cumplimiento de la norma como reguladora de la vida democrática. Tal aprendizaje es la construcción individual y social de un proyecto de vida y de comportamiento ético y ciudadano”*⁵.

⁴ REY, Roberto; SANTA MARÍA, Juana. 2000. *Transformar la educación en un contrato de calidad*. Colección Gestión de Calidad. Monografías Escuela Española. Barcelona. CISSPRAXIS S.A.

⁵ SAMANIEGO, Juan. 2001. *Cambiar la Institución para formar en valores*. Ponencia presentada en el Encuentro Internacional de Educación en valores, Universidad Andina – OEI, enero 2001.

En el discurso de todos los docentes, lo expuesto hasta ahora está presente, pero el desafío es cómo aterrizarlo a las acciones diarias del centro, cómo pasar de declaraciones teóricas a acciones reales y sistemáticas. En este aspecto, se planteará un camino por el que sea posible andar y alcanzar logros significativos en cuanto a los objetivos de la educación.

¿Cómo iniciar procesos de cambio en las instituciones que permitan mejorar los logros educativos y expliciten y sistematicen la formación en valores?

Un primer paso fundamental es reconocer cuáles son los conflictos que afectan a la institución. Al explicitarlos, se puede distinguir entre aquellos de los que efectivamente el centro puede hacerse cargo y aquellos de los que no, porque no tiene posibilidades de resolverlos o influir en ellos. Clarificar este aspecto es importante al momento de diferenciar que, si bien hay una serie de problemas que afectan al contexto escolar –la desocupación, la pobreza, la desintegración familiar-, no es posible solucionarlos desde este. En cambio, sí existen otros problemas en los que es posible actuar desde el centro educativo. Fernando Onetto⁶ explica muy bien este aspecto, tomando como referencia el planteo de Covey⁷ (1990): “*concentrarse en la parte de las dificultades en la que podemos operar y no invertir energía en aquello que no podemos modificar*”. Hacer esta diferenciación es distinguir, según Covey, entre la “zona de preocupación” –problemas que afectan a la sociedad y preocupan a todos- de la “zona de incumbencia” –problemas que la escuela esta en condiciones de atender- y donde el centro educativo se debe focalizar para pensar las acciones que generen algún cambio y logren avanzar en la superación de esas dificultades.

Onetto expresa que enfocarse en un problema que desde la educación es imposible revertir, puede terminar generando frustración, impotencia e inmovilidad. La idea que subyace al enfoque de los problemas que le incumben a la institución, es permitir considerar al conflicto como una instancia de aprendizaje para todos los actores del centro. Desde esta perspectiva, el conflicto no es un obstáculo sino una oportunidad de aprendizaje.

Las dificultades de convivencia en los centros educativos son un tema recurrente como problema. Como ya vimos, el conjunto de relaciones humanas dentro de los centros educativos forma parte del clima institucional que favorece la existencia de un bienestar psicológico, ético y emocional, en donde se hacen posibles los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Por tanto, una discusión importante que debe darse entre los actores del centro es tratar de encontrar las causas que subyacen en esos problemas de convivencia, cómo son las relaciones entre los diferentes actores, cómo se dan los diálogos y el respeto por el otro. Hay que tener claro que los conflictos que se presentan en los centros educati-

⁶ ONETTO, Fernando. 2002. *Criterios de intervención en las problemáticas escolares de convivencia escolar*. Ponencia en Foro Iberoamericano Sub-regional de convivencia escolar y calidad educativa. Octubre 2001. Chile.

⁷ Citado en ONETTO, F. Op. Cit.

vos no se pueden resolver en forma aislada; requieren de un conjunto de estrategias que implican un trabajo en equipo de los involucrados, donde se construyan acuerdos básicos en relación al problema y sobre las acciones a realizar, para lograr resultados acordes con las metas deseadas.

Onetto destaca otro aspecto importante a examinar respecto a los problemas o dificultades en la convivencia de la institución educativa y refiere a cómo se ubica cada uno de los actores frente a ellos. Plantea que generalmente los centros educativos, y los docentes en particular, tienen la tendencia natural a poner las causas y explicaciones de los problemas de convivencia fuera del centro -ya sea por la intervención de otros, por el contexto sociocultural donde se encuentra inmerso el centro, etc.-, lo que lleva a que los actores del centro se autoasignen el papel de víctimas de esas situaciones. El autor entiende que esta visión simplista de las causas de los problemas que plantea toda la explicación en el afuera o en los otros, no permite vislumbrar ninguna solución posible. Si, en cambio, los actores de la institución son capaces de *“atribuirse a sí mismos parte de los problemas de relación con los otros”*⁸, pasando de la simple crítica externa a una autocrítica, se fortalecen los caminos para entender esas dificultades y es posible entonces pensar acciones en conjunto para superarlos.

Una herramienta que hace posible indagar en los aspectos que se indicaron anteriormente y, por tanto, contribuye a repensar la institución, a conocerla mejor, y a dar sentido a la introducción de cambios fortaleciendo la gestión, la organización y administración del centro, así como el clima institucional es el proyecto educativo del centro.

¿Qué aporte puede esperarse del proyecto institucional? Trabajar en la metodología de proyectos permite reunir a los actores educativos para examinar y hacer explícita la realidad interna del centro, permite hacer un diagnóstico de la institución que tiene que ver con su historia y con su presente, con los fines educativos esperados y los que efectivamente se logran, y con los roles que cada uno desempeña. Se logra así analizar en equipos de trabajo las prácticas educativas que vienen desarrollando (autoevaluación del quehacer docente), y posibilita repensarlas a través de una visión compartida que refuerce la dimensión formativa y profesional de los docentes. Es posible coordinar la actuación de cada uno, reduciendo esfuerzos superpuestos y estériles; evita el aislamiento y la improvisación, lo que racionaliza el uso del tiempo y disminuye la dispersión y la frustración.

Con el proyecto se da un sentido a la comunidad educativa dentro de la vida escolar, se logran consensos sobre cuál es el cometido de esa institución educativa en particular, proyectando una visión de futuro colectiva.

Debe quedar claro que no hay soluciones mágicas a los problemas, hay caminos que nos conducen al logro de mejoras y el esfuerzo en este sentido debe ser continuo y desde la propia institución. El centro educativo y todos sus actores, en un carácter participativo y reflexivo, son los protagonistas que deben llevar adelante esos procesos de cambio.

⁸ ONETTO, F. Op. Cit.

¿Qué es un proyecto?

Muchas son las definiciones que podemos encontrar en la literatura sobre proyectos educativos. Serafín Antúnez⁹ plantea: “*El proyecto educativo de centro es el instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en la institución escolar*”. Pilar Pozner¹⁰ expresa que “*El proyecto pedagógico institucional es la herramienta de la gestión escolar que define –en el contexto de cada unidad educativa y de acuerdo con el proyecto nacional- la opción por determinados valores, intenciones, objetivos y medios*”. Podríamos citar a otros autores pero, en términos generales, en relación a qué es un proyecto educativo, emerge con claridad que es una herramienta fundamental para dirigir una intervención educativa en las instituciones, que redundará en un cambio de lo que hasta ahora se venía haciendo en el centro. Elaborar un proyecto educativo de centro supone lograr como base una visión pedagógica compartida, que comprometa a todos los actores, que impulse una propuesta de innovación coordinada y coherente que repercuta en forma positiva en el clima escolar. El proyecto debe atender a la realidad existente, tomar las particularidades que identifican al centro educativo y conjugar, de manera coherente, todas las condicionantes internas y externas a las que se encuentra sometido, presentando el gran desafío de organizar una nueva forma de trabajo.

El objetivo principal de los proyectos es el de contribuir al proceso de mejoramiento general de la educación impartida en el centro, donde deben quedar explícitas las intenciones e intereses que hacen a los principios educativos de la institución. Implica definir sus propias señas de identidad, donde los miembros de cada comunidad educativa, mediante un proceso de reflexión estructurado a través del diálogo, analizará “lo que somos” y consensuará “lo que aspiramos a ser”.

El trabajo en proyectos en los centros debe ser capaz de propiciar cambios estables y significativos al interior de los mismos.

Elaborar un proyecto de centro no es redactar un documento donde se expresen intenciones teóricas de ideales educativos. El trabajo en proyecto implica un proceso en la institución que lleva, por un lado, a dar respuesta a las necesidades del sistema educativo y de los centros y, por otro, a pasar de una mentalidad individualista de los docentes a una mentalidad colectiva de centro, entendiendo que son parte integrante de un grupo que tiene como meta fundamental educar integralmente a los alumnos, y donde es necesario hacer explícito lo implícito para identificar los valores que sostienen a esa comunidad educativa e identifican sus propósitos.

⁹ ANTÚNEZ, S. et. al. 2001. *Del proyecto educativo a la programación de aula*. Barcelona. Graó. 14^a ed.

¹⁰ POZNER, Pilar. 1995. *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires. Aique.

Peter Holly ¹¹ plantea que la virtud fundamental de los proyectos educativos no es que el centro elabore un *buen proyecto*, redactándolo en forma ejemplar, sino que logre que el equipo docente, mediante la elaboración y desarrollo de proyectos, se *autoforme* y adquiera las destrezas y habilidades necesarias para *trabajar en equipo*. La redacción del documento ha de funcionar como guía o eje estructurador. Posibilita clarificar las señas de identidad del centro y explicitar características vinculadas con el clima institucional y permite, asimismo, tener por escrito cuáles son las finalidades y los objetivos que se pretenden al llevar adelante el proyecto. Las revisiones periódicas serán necesarias para actualizarlo y operativizar diversas acciones.

El proceso de elaboración de los proyectos aportará a la comunidad escolar un elemento de reflexión sobre qué es el centro, a dónde va y cómo llegar, ayudando a cohesionarse en torno a un propósito común.

El proyecto debe tener en cuenta todos los espacios educativos. No se ha de pensar en actuar sobre todos los espacios simultáneamente, ni en lograr metas teóricas discursivas inalcanzables. Jerarquizar las dimensiones sobre las que actuar, fijar metas posibles a corto y mediano plazo son pasos que permitirán la mejora de la calidad educativa a largo plazo.

Lo primero y fundamental es entender al proyecto como un proceso, y no meramente como una meta, donde se deben hacer explícitos los objetivos a alcanzar y no olvidarlos a lo largo de la ejecución del mismo.

El proyecto no es el documento donde se formalizan objetivos y acciones, es la construcción del proceso de participación, elaboración, implementación, evaluación y reelaboración de las prácticas y los fundamentos pedagógicos que los sustentan.

Por ello el documento no debe ser fijado de una vez y para siempre, sino que ha de ser reelaborado durante el proceso, debe ser algo vivo.

Un proyecto es tal, si en su formulación, hubo una amplia participación y contribución del colectivo docente. El mejor texto es un papel inútil si los que deben llevarlo adelante no se apropiaron de su contenido y del sentido de su propósito.

El aporte que esta metodología de proyectos genera está en el logro de consensos a través del diálogo y de la mejora en el relacionamiento, aspectos que no siempre se dan en buenos términos en las instituciones y que surgen como problemas en la convivencia del centro.

¿Qué implica trabajar en un proyecto educativo en valores?

El clima institucional, como hemos visto, es un punto clave para favorecer las condiciones de educabilidad en los centros, y el proyecto educativo es la herramienta que entendemos idónea para repensar la educación e introducir cambios positivos en ese clima institucional. Para ello es indispensable trabajar sobre los diferentes aspectos que se vinculan con la convivencia del centro. No se puede pensar en un proyecto que

¹¹ HOLLY, P. 1991. *Apoyo externo al desarrollo basado en la escuela*. Documento de las Jornadas de equipos interdisciplinarios del sector. Madrid. MEC – CAM.

centro sus objetivos sólo en la transmisión de conocimientos; debe también atender objetivos que permitan construir una relación entre todos los actores, generando un ambiente favorable para el aprendizaje. Potenciar la formación en valores atendiendo esa perspectiva, contribuirá a mejorar las interrelaciones de los integrantes, conformándolos como una comunidad educativa, lo que redundará en la calidad de la enseñanza impartida en el centro.

Una institución educativa no puede perder de vista la formación integral de los alumnos. No alcanza con atender el área cognitiva; las dimensiones emocionales y volitivas de la persona son también trascendentes al momento de contribuir a conformar la personalidad moral de los alumnos.

Esto requiere, por parte de los docentes, la revisión y reflexión de las prácticas pedagógicas que se imparten en la institución, a través de un esfuerzo honesto, donde se expliciten las acciones que se realizan para favorecer la formación y práctica en valores, se clarifiquen aspectos tales como cuál es el lugar asignado a las normas de convivencia en la institución, o en qué forma se abordan los conflictos, y cómo se generan las instancias de diálogo como procedimiento básico para encontrar las soluciones y alcanzar consensos.

Los derechos y prácticas de convivencia fundadas en el respeto y la equidad no pueden quedar sólo en buenas intenciones. Poner énfasis en esos aspectos implica pensar en un proyecto de educación en valores para intervenir en forma efectiva sobre la formación integral de los alumnos, como ciudadanos activos de una comunidad democrática. Para ello se ha de revisar aspectos de las prácticas pedagógicas que se vinculan con las diversas formas de contribuir a la construcción racional y autónoma de la personalidad moral de los alumnos. Revisar, por ejemplo, si esas prácticas sólo tienen lugar frente a algún emergente, si son actividades sistemáticas propias de un área del currículum en particular o si es posible incluir una metodología que potencie la educación en valores como parte integrante del currículo.

El nudo crítico en esta reflexión es lograr en el docente un proceso de autoevaluación de modo que al clarificar el “para qué” de la acción educativa sea capaz de realizar la autocrítica de su metodología de trabajo. Esto implica, por ende, que el docente debe estar dispuesto a modificar su práctica educativa, consciente de los objetivos que pretende alcanzar (el mero hecho de participar en el proyecto ya es un buen indicio para recorrer ese camino).

Este es un proceso de formación del profesorado que requiere del trabajo en equipo; no se puede hacer aislado. Cuando se pone en funcionamiento una propuesta de cambio educativo, en el colectivo institucional se generan diferentes tensiones, dependiendo del grado de incidencia que dicho cambio tiene sobre cada persona y sobre sus acciones. Los procesos no son iguales para todos y generan diferentes emociones y actitudes en cada uno. El trabajo en equipo de elaboración y puesta en práctica del proyecto institucional, con la reflexión previa sobre la visión del centro y su finalidad, permite generar espacios colectivos de intercambio que posibilitarán disminuir esas tensiones y viabilizará las innovaciones propuestas.

En todos los ámbitos de una institución educativa está presente la educación en valores, se explicita o no. Si se piensa en un proyecto que lo trate en forma expresa, no

puede limitarse a algunos ámbitos solamente. Miquel Martínez¹² expresa que para favorecer la educación moral en una institución educativa no puede limitarse sólo al trabajo en las aulas. El centro en su conjunto educa en esta línea; las interacciones entre iguales, el clima institucional, las interacciones docente – alumno y, por supuesto, los contenidos, ya sean tratados en el ámbito formal del currículo como no formal tienen implícita una educación en valores.

Una estrategia metodológica que posibilita el tratamiento de los contenidos ampliando la perspectiva educativa y poniendo énfasis en la educación en valores es un enfoque de transversalidad. Esta permite seleccionar y jerarquizar temas y/o problemas a trabajar que involucren –en el caso particular de la educación en valores- situaciones sociomorales relevantes, ya sea en el aula o en el centro.

Esta transversalización puede llevarse a cabo por dos vías que pueden ser alternativas o complementarias. Una es el tratamiento de temas transversales que pueden involucrar a todo el centro educativo –por ejemplo, el cuidado del ambiente escolar- y que surgen de problemáticas del modelo de desarrollo actual. Toda la institución, en los diferentes niveles, trata desde una dimensión ética la temática elegida. La otra vía es por impregnación en los programas vigentes, donde se resignifican los contenidos desde una perspectiva axiológica, que tiene en cuenta las dimensiones, habilidades y estrategias propias de la educación en valores. Este trabajo abarca todas las áreas del currículo e implica una relectura de los contenidos programáticos, redimensionándolos desde una perspectiva ética. Aquí no se plantea agregar temas, sino enriquecer los contenidos con una mirada diferente que favorezca el desarrollo moral de los alumnos.

Definir un proyecto educativo centrado en educación en valores para que la institución lleve adelante a través de un enfoque de transversalización, implicará definir qué valores esta dispuesta a potenciar, realizar el diagnóstico de la situación inicial con relación a los mismos y consensuar hasta dónde estarán dispuestos a llegar y cómo.

José Palos¹³ entiende que cuando la mayoría de los docentes participa desde el centro como un todo, la institución opta por un método deductivo del proyecto, donde parte de lo general para concretarse luego en los proyectos de aula. En cambio, si la discusión y reflexión inicial de los docentes no logra involucrar a la mayoría, no hay que descartar la posibilidad de trabajar en proyectos que potencien la educación en valores. Se puede optar por un método inductivo, partiendo de la práctica concreta de aula para luego, progresivamente, implicar a un mayor número de docentes, por efecto demostrativo de logros.

Sea cual sea el proceso a seguir, trabajar en proyectos implicará una serie de fases para su elaboración e implementación.

¹² MARTÍNEZ, Miquel. 2001. *Bloque 4. Integración de los valores en la cultura escolar*. Programa de Educación en Valores. Universidad de Barcelona. Instituto de Ciencias de la Educación.

¹³ PALOS, José. 2001. *Los ejes o temas transversales: cambiar o reinterpretar el currículum*. Bloque 1. Una propuesta de educación en valores. Universidad de Barcelona. Instituto de Ciencias de la Educación.

¿Qué fases implica el proceso de formulación e implementación de proyectos?

Sensibilización.- El colectivo docente debe interiorizarse respecto al significado de trabajar en proyecto y acordar que, como institución educativa, están dispuestos a llevarlo adelante. Debe estar claro qué pretenden con este trabajo y cuáles son sus posibilidades reales para hacerlo. Supone, asimismo, procesos informativos de todo tipo que logren la comprensión de lo que aporta, cómo y qué afecta. Por otra parte, en esta fase está la reflexión del docente respecto a cómo les impacta a él y a sus prácticas el trabajo en proyecto. Específicamente, en un proyecto de educación en valores, supondrá interiorizarse sobre cuál es el marco teórico que lo sustenta, cuáles son las propuestas de intervención pedagógica que se proponen y qué implicará esto en cuanto a la tarea docente.

Planificación organizativa.- El proyecto debe planificar las acciones en forma tal que favorezca los espacios y tiempos necesarios, sobre todo en la puesta en marcha del proyecto. Esto no sólo se debe tener en cuenta desde el centro mismo, sino también por las autoridades que lo supervisan, ya que en ocasiones hay que tomar decisiones en un nivel superior al centro para apoyarlos en su emprendimiento.

Diagnóstico.- El diseño de un proyecto educativo tiene su punto de partida en el análisis de la realidad del centro. Este análisis implica examinar tanto la realidad interna de la institución como el entorno en el cual está inmersa. Los aspectos a analizar en el interior del centro tienen que ver con la historia del mismo, con sus actores, con las estrategias pedagógicas y evaluativas utilizadas, con los contenidos de enseñanza, con el clima de relaciones entre docentes, alumnos y padres, y con el resultado logrado por los alumnos. Esta mirada global del centro permitirá conocer sus fortalezas y debilidades, ayudando así a acotar el área donde se quiere realizar cambios.

Deliberación y consenso.- Esta etapa consiste en procurar acuerdos y llegar a consensos respecto a ciertas pautas que orienten la acción pedagógica del centro. Esto conlleva un fuerte compromiso entre todos los implicados, en un estilo de relaciones basado en la confianza y donde los docentes establezcan un contrato moral para lograr un nuevo modelo de escuela, promoviendo una formación en valores explícita y sistemática.

Elaboración.- Es la fase en que se redacta el documento del proyecto. No debe ser un documento acabado, pero sí deberá contar con los puntos fundamentales que se acordaron y que servirán de guía para todas las acciones futuras. Las etapas de las que consta el proceso de elaboración se analizan más adelante.

Difusión.- Todos los actores involucrados en el centro educativo deben conocer el documento y tener bien claro cuál es su propósito. Es importante que en esta etapa la difusión no se quede sólo a nivel de los propósitos, sino que se conozcan las estrategias, acciones y actividades que serán desarrolladas con una articulación coherente a los objetivos propuestos.

Implementación.- Implica la puesta en marcha del proyecto para ir cumpliendo con las acciones establecidas. Este proceso puede hacerse desde una estrategia global y deductiva, donde se parte del diseño del proyecto a las actividades específicas de aula, o partir de experiencias acotadas al trabajo de algunos docentes e ir impregnando toda la institución por inducción.

Seguimiento.- A lo largo del desarrollo del proyecto se deberá atender el cumplimiento de las acciones previstas. Es fundamental documentarlas, a modo de “historia de vida” del centro, pues esto permitirá conocer la evolución que se realiza en la institución y contribuye asimismo con la evaluación.

Evaluación.- La evaluación es clave y deberá atender varios aspectos y niveles. Será transversal a todas las fases del proyecto. Es necesaria para el diagnóstico inicial y por consiguiente, para conocer cuál es el punto de partida. A medida que se desarrolla el proyecto, la evaluación es necesaria para la reflexión del proceso que se está realizando y eventualmente reorientarlo. Es fundamental también al final para evaluar los resultados alcanzados.

¿Qué problemas se presentarán al decidir trabajar en un proyecto?

- Tiempo: Planificación rigurosa de horarios para que todos los docentes puedan asistir a las reuniones.
- Cierta inclinación a que los primeros trabajos sean excesivamente exhaustivos, lo que supone que los docentes lo vean como una carga.
- Participación: Deberá lograrse que el mayor número de docentes de la institución se impliquen en el trabajo como para lograr un cambio a nivel del centro.
- La inclinación a iniciar debates en puntos de menor consenso no permite avanzar y ocasiona desazón en muchos docentes.
- Falla en la difusión debido a que no se han realizado adecuadas acciones de comunicación sobre lo que se quiere lograr y cómo hacerlo.
- Los acuerdos teóricos alcanzados por los docentes no siempre se logran plasmar efectivamente en sus prácticas pedagógicas.

¿Cuáles son los principios básicos para la elaboración de un proyecto?

- Entender que el proyecto es un proceso y no un documento terminado e inamovible.
- Su propuesta debe buscar la integración entre la teoría y la práctica.
- Debe establecer obligaciones morales como parte de nuestro trabajo docente.
- Aceptar que implica tomar decisiones consensuadas. El profesor debe sentirse miembro de un equipo de trabajo con fines comunes.

DESARROLLO DEL TRABAJO PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS¹⁴

¿Cuál es el punto de partida?

Análisis de la realidad: Implica hacer la evaluación diagnóstica de la situación del centro y será el punto de partida del proyecto.

Diagnóstico de situación: es un proceso que permitirá plantear en forma explícita cuáles son los problemas que existen en la institución. Estos problemas pueden ser

¹⁴ Los pasos que se desarrollan en este apartado se basan en los siguientes cuadernos de trabajo: *Manual PME 2000*: Ministerio de Educación de Chile; *Herramientas para la acción en Gestión Escolar 2001*. Ministerio de Educación de Argentina.

varios y variados, pero analizando las causas y los efectos que provocan, será posible seleccionar por un lado, los problemas que pueden ser atendidos desde la institución y, por otro lado, se seleccionará el problema al que le darán prioridad y será percibido por todos como el problema principal. De esta forma se definirá el problema que hay que resolver para modificar sus efectos.

En el diagnóstico se analizarán aspectos relacionados con los rendimientos de los alumnos, con sus motivaciones, con su sentido de pertenencia al centro, con la organización y la administración, pero también, aspectos relacionados con las normas colectivas y los valores institucionales que rigen en la institución, con los niveles de valoración que consideran los actores, con el sentimiento compartido de comunidad, con el grado de colectividad y aceptación de las normas existentes, con las expectativas de sus integrantes, etc.

Asimismo, permitirá conocer cuál es la naturaleza de las relaciones entre: docente – docente, docentes – alumnos, docentes – directivos, y padres – docentes. Se analizará qué tipo de acciones se ven recompensadas y cuáles son reprobadas, qué clase de ejemplos dan los profesores, qué tipo de diálogos se entablan al tratar asuntos morales, qué comportamiento se ve en los alumnos generalmente, cuál es el clima inicial de compromiso con el centro como para iniciar un proceso de mejora.

Con la evaluación diagnóstica será posible conocer las fortalezas y debilidades del centro y a partir de allí, se podrá pensar en cuál deberá ser el plan de acción del proyecto para generar un cambio o comenzar a generar procesos de cambio en el centro.

¿Qué se quiere lograr con el proyecto?

¿Cuál es el cambio que el proyecto generará o los cambios que esperamos provocar? ¿qué logros se intenta alcanzar? ¿en qué área? ¿para quiénes? ¿cómo se espera generar esos cambios?

La respuesta a estas preguntas nos lleva al planteo de los objetivos. Se deberá distinguir el objetivo general de los objetivos específicos.

Objetivo General:

Es el propósito central que orienta los esfuerzos a realizar. Expresa la idea general del estado futuro que se quiere alcanzar. Se puede considerar como la contracara del problema principal de la institución, sobre el que se desea incidir. Constituye un parámetro para evaluar durante el desarrollo si se está logrando lo que se busca.

El Objetivo general deberá ser para la institución:

- Relevante. Deben considerarlo importante todos o la gran mayoría de los actores del centro y tener potencialidad para generar efectivamente cambios más estables en la institución, en la calidad de los aprendizajes y en la convivencia.

- Pertinente. Para dar solución al problema principal.

- Viable. Ser realista y en lo posible creativo.

Objetivos Específicos:

Precisan, a partir del objetivo general, los cambios que se quiere generar o el estado final que se busca, sin determinar las acciones. Detallan los distintos componentes del objetivo general. Circunscriben la población objetivo sobre la que se espera generar

cambios. Los objetivos específicos no pueden ser ambiciosos, deben ser concretos, viables y relevantes, existiendo coherencia entre ellos y el objetivo general. La coherencia interna del proyecto es fundamental para que tengan sentido las acciones en función de las metas a lograr. Hay que cuidar que *cada objetivo específico planteado responda a alguna causa que incide en el problema*; y que *todos los ámbitos del problema principal se aborden desde los objetivos específicos*.

Tanto en el objetivo general como en los objetivos específicos, hay que tener claras las *metas a alcanzar*, o sea, *los resultados esperados*. Para esto se debe especificar en las metas criterios de cantidad, calidad, tiempo y lugar.

Las metas o resultados esperados deben ser realistas en cuanto al contexto en que se aplicará el proyecto, con el punto de partida, con el tiempo en que se intentará lograrlos y con los recursos disponibles.

¿Cómo y cuándo llevarlo a cabo? Estrategia, actividades y cronograma.

Estrategia. Es la definición global de qué hacer para alcanzar cada uno de los objetivos y cómo hacerlo. Señala el camino por el cual se tratará de resolver el problema planteado, evaluando las rutas alternativas en función de la realidad del centro y del entorno, así como los factores que puedan obstaculizar el logro del objetivo general.

La pregunta es *¿qué hacer y cómo?* La estrategia deberá desarrollar acciones que impacten en las causas que generan el problema. Organiza, orienta y da sentido al conjunto de líneas de acción que permiten alcanzar del modo más eficaz los objetivos planteados.

La estrategia puede combinar acciones orientadas a:

- colectivos humanos y sus relaciones intersubjetivas;
- organización institucional;
- recursos materiales, financieros y humanos.

Las estrategias podrán referirse a líneas de acción en relación a:

formación de docentes para llevar adelante la innovación. En el caso de la educación en valores, consistirá en una formación conceptual básica y en capacitarlos en los procesos de transversalidad, ya sea por impregnación curricular, cubriendo el tema en todas las asignaturas o, a través de temas transversales que el propio centro considere oportunos.

acciones con los alumnos. Implicará utilizar en las diferentes actividades de aula o de centro técnicas que contribuyan a la construcción de la personalidad moral de los alumnos.

relación con la comunidad y el entorno social. Implicará trabajar en talleres o jornadas sobre las temáticas que el centro considere relevantes para el logro de los objetivos.

modificación de aspectos organizativos y de la cultura institucional. Implica trabajar sobre la gestión y organización del centro, sobre las formas de relacionamiento, roles, abordaje de conflictos.

adquisición de recursos como condición de sustentabilidad del proyecto.

No se puede pensar en actuar sobre una sola de las líneas de acción. Elaborar estrategias unidimensionales que conciben el cambio como dependiente de un solo factor es ilusorio y habitualmente lleva al fracaso. Una estrategia puede estar compuesta por distintos tipos de acciones, de modo que el logro de los objetivos sea el resultado

del acercamiento al problema desde varios “frentes”. El logro de buenos aprendizajes depende de múltiples factores y no de uno solo. La estrategia debe tener una mirada realista sobre el quehacer educativo para no caer en reduccionismos.

Actividades. Deberán definir el modo de precisar la estrategia en cada línea de acción. En su conjunto permiten la concreción de la estrategia y, por lo tanto, el logro de los objetivos. Hay algunos criterios a tener en cuenta cuando se piensa en el diseño de las actividades:

- los objetivos no pueden ser una mera declaración de intenciones, por lo tanto, para cada uno debe haber actividades que permitan lograrlo;
- debe existir coherencia entre el objetivo específico que define los resultados esperados o meta a alcanzar y las actividades, así como entre éstas y los recursos requeridos para llevarlas adelante;
- la relación entre objetivo específico, actividades y logros no es lineal. Puede ocurrir que una actividad contribuya al logro de más de un objetivo, no tienen por que ser excluyentes.

Es más eficiente un proyecto con pocas actividades de alto potencial que atiendan más de un objetivo, que si se dispersa en múltiples esfuerzos y actividades.

Un procedimiento que posibilita la selección de las actividades puede ser la lluvia de ideas. Una vez que se planteen todas las actividades posibles, se verá la relación de cada una con los objetivos. Se hace así el descarte de cuáles son las más sustantivas para el proyecto, con el fin de lograr las metas previstas.

Cronograma. Permite ordenar las actividades en el tiempo en forma secuencial. Lo más sencillo es plasmarlo en una Carta Gantt: tabla de doble entrada donde se indican en la primera columna de la izquierda las actividades y en la primera fila el tiempo (en meses, semanas, etc.).

Cuando se piensa en el cronograma se deben tener en cuenta:

- la complementariedad entre lo que implica la actividad y la realidad del liceo, para evitar tensión entre la planificación de esa actividad y el desarrollo normal del centro;
- el ordenamiento cronológico de las actividades, considerando cuál actividad es pre-requisito de otra; y
- considerar cuál actividad tendrá más impacto y en qué momento.

¿Cómo saber si todo va bien? Evaluación

¿para qué?

Realizar la evaluación durante el proceso de ejecución, servirá para reorientar las acciones. Al final de la ejecución del proyecto servirá para valorar en qué medida se lograron los objetivos perseguidos y aprender para futuras iniciativas de innovación.

¿quién?

En el centro, serán los propios actores involucrados, y externamente serán el tutor y/o supervisor que apoya la implementación y seguimiento del proyecto.

¿qué?

Lo qué se evalúa es lo que se intenta conseguir con los objetivos y la consistencia de la estrategia y las acciones al respecto. Es importante tener claro lo que se quiere

evaluar y cómo se operacionalizará para poder hacerlo. En el caso de la formación en valores, los conceptos en los que se ha de pensar son:

- conductas apropiadas;
- grado de desarrollo del juicio moral;
- adquisición de habilidades; y
- virtudes.

Estos conceptos no son estados finales a alcanzar. Son procesos en los que se pueden alcanzar determinados logros según las diferentes etapas etáreas y el desarrollo cognitivo y madurativo consiguiente.

¿cómo?

Refiere a los medios de la evaluación, cómo se obtendrá la información y luego se analizará. Implica la elaboración de los instrumentos de evaluación. No se puede pensar en un único instrumento que evalúe cada concepto; se deberá trabajar al menos con dos o tres, para luego hacer la triangulación de los datos obtenidos. Una vez procesada la información, se darán a conocer los resultados en toda la institución.

¿cuándo?

En distintos momentos durante la ejecución, lo que permitirá flujos permanentes de retroalimentación y luego, llegar a una conclusión final sobre el éxito o el fracaso del proyecto. En todo proyecto se han de distinguir *dos tipos de evaluación*, que son complementarios:

- **evaluación de gestión:** *¿se ha hecho bien lo planificado?, ¿funcionaron la actividad y sus responsables?*

Se realiza inmediatamente después de *finalizada cada actividad*.

¿para qué? - para conocer la satisfacción de los participantes.

¿quién? - la realizan los responsables del proyecto.

¿qué? - se evalúa la calidad, utilidad y su ajuste con el presupuesto.

¿cómo? - a través, por ejemplo, de un cuestionario de opinión, planilla de asistencia, registros de uso, etc., revisando si se ajustó a la planificación del cronograma.

La evaluación de gestión debe usarse para dar señales de mejoramiento y reorientación de las estrategias y actividades.

- **evaluación del logro de los objetivos:** *¿está logrando el proyecto los cambios que se proponía?*

Se realiza *durante la ejecución*. Verifica cómo y en qué grado se van logrando los objetivos específicos y al final verifica el logro del objetivo general. Se aplica *luego de un tiempo de realizada la actividad*.

¿para qué? - para saber si fue efectivo lo planteado en la actividad.

¿quién? - la realizan los responsables y los participantes.

¿qué? - para verificar si se incorporó lo aprendido y se logran los cambios planificados a nivel del centro, a nivel de los docentes y a nivel de los alumnos.

¿cómo? - puede ser a través de diversos instrumentos de evaluación: entrevistas, cuestionarios, observación de clases, investigaciones. Este tipo de instrumentos es el más adecuado para una evaluación cualitativa, que es la que se debe realizar en los proyectos de educación en valores.

El colectivo docente tiene que asumir la evaluación de logros y definir el tipo de procedimiento, indicadores o instrumentos que adoptará.

El referente de todas las decisiones para organizar la evaluación debe ser el objetivo general. Los instrumentos de evaluación deben ser capaces de dar cuenta de las innovaciones que se pretenden introducir a través del proyecto.

Los cambios deseados tienen a los alumnos como centro: formación, calidad de sus aprendizajes, cambios de actitudes y conductas, desarrollo del juicio moral. Esto implica atender el proceso de enseñanza, las prácticas pedagógicas, la organización del currículum y la evaluación.

La evaluación de logros es para aprender y mejorar a futuro y no para culpabilizar por los errores o vanagloriarse por los éxitos.

Registro de la documentación

Es necesario que se documenten todas las acciones que se realizan en el proyecto. Servirá tanto para la evaluación como para tener una memoria de todo lo realizado y de esta forma, por ejemplo, aquellos nuevos docentes que ingresen al centro podrán conocer qué es lo que se viene realizando en el mismo. Hay básicamente dos formas de registro de la información:

- **la Bitácora**, donde se registran aspectos cotidianos del proyecto con un tono testimonial (material escrito, fotografías, recortes, boletines, etc.). Es lo que se puede llamar el “Diario de vida” del proyecto.

- **el Archivo**, donde se guardan documentos formales (informes de avance, actas de reuniones, informes de supervisión, rendiciones de cuentas). Es importante la realización de los informes de avance y que los mismos sean difundidos a todos los integrantes del centro, para que se vaya conociendo el proceso del proyecto.

Presupuesto

En la elaboración del presupuesto se han de tener en cuenta también los objetivos planteados, ya que los gastos deben ser acordes con lo que se pretende alcanzar. Deberán cubrir gastos de inversión y de operación, donde se tengan en cuenta infraestructura, equipamiento, materiales fungibles, recursos humanos, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDER-EGG, Ezequiel. 1996. *La planificación educativa*. Argentina. Magisterio. 7ª edición.
- ANTÚNEZ, S. et. al. 2001. *Del proyecto educativo a la programación de aula*. Barcelona. Graó. 14ª edición.
- BOLÍVAR, Antonio. 1999. “La evaluación de valores y actitudes”. Madrid. Alauda, Anaya.
- BUNES, Micaela; ELEXPURU, Itziar. 1994. *Los valores de la comunidad educativa y el proyecto educativo de centro*. En AULA. N° 32. Educar desde la transversalidad.
- ESCUADERO, J. La innovación y la gestión escolar. En: Pascual R. (Coord.) 1998. *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid : Narcea.

- FERNÁNDEZ, T. 1999. “Análisis organizacional en educación. Estudio muestral sobre gerencia, iniciativas de cambio, clima y eficacia en los liceo públicos del Uruguay”. Montevideo. ANEP.
- FRIGERIO, Graciela; POGGI, Margarita. 2001. *Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Argentina. Troquel. 11ª edición.*
- GRANDE, Bernardo; PENOFF, Javier. 2002. *Innovación educativa institucional.* Argentina. Magisterio.
- HOLLY, P. 1991. *Apoyo externo al desarrollo basado en la escuela.* Documento de las Jornadas de equipos interdisciplinarios del sector. Madrid. MEC – CAM.
- MARTÍNEZ, Miquel. 2001. *Bloque 4. Integración de los valores en la cultura escolar.* Programa de Educación en Valores. Universidad de Barcelona. Instituto de Ciencias de la Educación.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. 2000. Manual PME. Chile.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. 2001. Herramientas para la acción en la gestión escolar. Argentina.
- ONETTO, Fernando. 2002. *Criterios de intervención en las problemáticas escolares de convivencia escolar.* Ponencia en Foro Iberoamericano Sub-regional de CONVIVENCIA ESCOLAR Y CALIDAD EDUCATIVA. Octubre 2001. Chile.
- PALOS, José. 1998. *Educación para el futuro: Temas transversales del currículo.* España. Desclée de Brouwer.
- PALOS, José. 2001. *Los ejes o temas transversales: cambiar o reinterpretar el currículo.* Bloque 1. Una propuesta de educación en valores. Universidad de Barcelona. Instituto de Ciencias de la Educación.
- POZNER, Pilar. 1995. *El directivo como gestor de aprendizajes escolares.* Buenos Aires. Aique.
- REY, Roberto; SANTA MARÍA, Juana. 2000. *Transformar la educación en un contrato de calidad.* Colección Gestión de Calidad. Monografías Escuela Española. Barcelona. CISSPRAXIS S.A.
- SAMANIEGO, Juan. 2001. *Cambiar la Institución para formar en valores.* Ponencia presentada en el Encuentro Internacional de Educación en valores, Universidad Andina – OEI, enero 2001.
- YUS, Rafael. 2001. *Temas transversales: hacia una nueva escuela.* Barcelona. Graó. 3ª edición.