

BLOQUE 2

CLASE IV

La evaluación institucional y el proyecto de la escuela

*Felizmente el futuro está por hacerse, puesto que sin esta
incertidumbre la acción humana perdería
la esperanza de un futuro deseado.*

Michel Godet

Estimadas y estimados directivos:

Iniciamos la última clase del Bloque II. Esperamos que pueda resultarles útil para el recorrido que están llevando adelante en sus escuelas en el marco del proceso de evaluación institucional, formativa y participativa.

En las clases anteriores los/as invitamos a:

- **Mirar la escuela para interpretarla**, a mirar *mirándonos*, a indagar; a explorar más allá de lo evidente, con la pretensión de generar preguntas que nos movilicen hacia la búsqueda de nuevas respuestas.
- **Reflexionar para comprender** nuestra escuela, nuestras propias prácticas, para poner en tensión los supuestos que sustentan nuestra tarea pedagógica. A reflexionar -no en soledad sino colectivamente- para comprender mejor.

Ahora, a partir del trabajo realizado en las jornadas institucionales e interinstitucionales y en diálogo con el proyecto educativo de *cada escuela*, las y los invitamos **a actuar para transformar** aquellas prácticas que consideramos pueden y deben mejorar.

El punto de partida será el trabajo que ustedes vienen construyendo en las jornadas institucionales con las /os docentes de su escuela. Seguramente allí, han surgido preguntas y reflexiones que esperamos hayan permitido volver a mirar la escuela desde otro lugar y reflexionar colectivamente en pos de su mejora.

Es de esperar que la problematización de algunas situaciones escolares empiece a ocupar un tiempo y un espacio en las escuelas, mediante el diálogo y la reflexión que los equipos realicen sobre sus propias prácticas.

Empecemos entonces, mirando este mural:



<http://www.muralmosaic.com/Cochrane.html>

Observemos la multiplicidad de pequeñas imágenes ¿podríamos compararlo con lo que sucede en el día a día de su escuela?

¿Podríamos pensar que cuando miramos este mural nos sucede algo similar a lo que sucede cuando miramos la foto de nuestra escuela?

Una escuela puede ser -y en ocasiones es- sólo una suma de partes que funcionan aisladamente con mayor o menor coherencia, con mayor o menor armonía o conflicto.

Pero también una escuela puede ser - y en ocasiones es- una institución que además de alojar un conjunto de prácticas y experiencias aisladas, es capaz de recuperarlas y ponerlas en diálogo para la construcción de un proyecto común con vistas a garantizar el derecho a la educación de los sujetos que la habitan.

Actuar para transformar requiere que las escuelas construyan una mirada más amplia y más compleja acerca de las dificultades institucionales. Se requiere de un proceso de reflexión y problematización de aquellas dificultades concebidas individual y aisladamente.

A lo largo de este recorrido vamos advirtiéndolo que los cambios que las escuelas necesitan, requieren de estrategias y prácticas que involucren a más de un docente, a más de una familia, a más de un alumno y por qué no?... a más de un directivo.

Recordemos que -como vimos en la clase 2- la construcción de un *problema* compartida institucionalmente, constituye el mejor punto de partida para poder abordarlo.

En este sentido debemos tener en cuenta que este *actuar* es mucho más que la suma de cambios contemplados en la planificación anual de cada docente; actuar *para transformar* requiere fortalecer lo común y lo común está -o debiera estar- en el **proyecto** de cada escuela.

Desanudando sentidos alrededor de los proyectos escolares

En un encuentro de capacitación con docentes y directivos se formuló la siguiente pregunta:

¿Dónde está el proyecto educativo de la escuela?

Compartimos con ustedes algunas de las respuestas que allí se expresaron:

- Lo tiene la directora en la Dirección.
- Está en cada aula cuando enseñamos.
- Se encuentra en los acuerdos que construimos en nuestras reuniones.
- Está en un estante en la Biblioteca.
- Está en los proyectos que cada uno hace en el aula.
- Está en la historia de la escuela.
- Está en la normativa vigente.
- Está en lo que el supervisor dice que tenemos que hacer
- Está en el Plan de Mejora.
- No tenemos proyecto.
- Está en lo que viene del Ministerio de Educación.
- Está en la bajada que nos hacen.
- Está en lo que construimos para el futuro.
- Está en el tema que decidimos este año trabajar en la escuela en todos los grados.
- Está en el perfil de alumno que buscamos.

Y en su escuela... ¿Dónde está el proyecto?

Seguramente podamos estar de acuerdo con la siguiente afirmación: *No existe escuela en nuestro país que haya estado o esté ajena al desarrollo de proyectos educativos institucionales.*

Existen diferentes denominaciones y siglas -Proyecto Educativo Institucional/PEI, Proyecto Curricular/PC, Proyecto de Escuela/PE, Plan de Mejora/PM, etc.- y tras ellas múltiples y diversas experiencias en función de su sentido, su concepción, su contexto histórico político, su modalidad, su alcance, sus metas y sus prácticas.

Si retomamos las frases de directivos y docentes expresadas más arriba, podríamos pensar que el proyecto puede ser concebido de diferentes maneras que no necesariamente se excluyen, sino que pueden ser complementarias. Por ejemplo:

...un documento escrito que hay que presentar para cumplir y archivarlo para mostrarlo si se solicita.

...el conjunto de acciones planificadas para un año.

... una propuesta acotada que se piensa, se ejecuta y se evalúa al margen de la tarea cotidiana de la escuela y que -en el mejor de los casos- viene a enriquecerla.

... una instancia que ordena y da coherencia a las propuestas e iniciativas de los diferentes actores escolares.

... un conjunto de acuerdos y propósitos educativos que encuadran el trabajo de la escuela y sobre lo que es necesario “ir volviendo” sobre la marcha.

... y podríamos seguir enumerando...

¿Cuál es el origen de la palabra “Proyecto”?

Etimológicamente la palabra “proyecto” proviene del Latín *proiectare* que significa *arrojar, tirar hacia adelante*. Proyectamos un futuro buscado y al proyectar, trazamos un camino.

Los proyectos educativos en el marco de nuestras escuelas tienen una particularidad insoslayable: **el horizonte ya está trazado**. Tanto la Ley de Educación Nacional 26.206 como el Plan Nacional de Educación Obligatoria y Formación Docente 2012 - 2016 (Res CFE 188/12) -entre otras normativas federales y jurisdiccionales- ya han *arrojado hacia adelante* sus anhelos y son las que expresan con claridad los objetivos, las líneas de acción y los logros esperados para los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo argentino. Las normativas mencionadas pueden consultarse en **Libro NORMATIVAS I**.

Los proyectos escolares se enmarcan -o debieran hacerlo- en las normativas vigentes vinculadas con la ampliación y efectiva concreción del derecho a la educación. Las escuelas, entonces, tienen la responsabilidad de planificar y llevar adelante las acciones hacia el logro de los objetivos establecidos.

En este sentido, el trabajo de las instituciones consiste en traducir los grandes desafíos de las políticas educativas a objetivos institucionales y generar las mejores estrategias para transitar el camino hacia el logro de estos objetivos.

Consideramos que el **proceso de evaluación institucional, formativa y participativa** iniciado será una herramienta fundamental para esta tarea.

El trabajo del directivo en la construcción de lo común

Sabemos del enorme desafío que implica el gobierno de la escuela concebida como la construcción colectiva de un proyecto común y participativo.

En esta línea, el **Cuaderno de Trabajo del Bloque II** propone la construcción de un "**Plan de trabajo educativo para la inclusión y la calidad**". Este plan no es más que la revisión y recreación del proyecto institucional sobre el que la escuela ya viene trabajando, que en el caso de las escuelas de nivel secundario, será concebido en relación con el Plan de Mejora Institucional en vínculo con IMESA.

La concreción de este **Plan de trabajo educativo para la inclusión y la calidad** parte de la recuperación de aquellos temas, preguntas, desvelos, preocupaciones, anhelos, que con mayor frecuencia e intensidad surgieron a lo largo de las jornadas institucionales en *cada escuela y cada equipo docente*.

Puede ser que en una primera lista de cuestiones que surgieron en las jornadas, los problemas hayan sido muy generales, y a veces tanto que lo único que logramos es sentir que no podemos hacer mucho con ellos.

Entonces nos preguntamos: ¿Qué podemos hacer frente a problemas como "La violencia", "Las familias", "La discriminación", "La pobreza"? ¿Cómo hacer para ir "desmenuzando" estos grandes problemas y convertirlos en *nuestros* problemas? ¿Cómo podemos ir caracterizando aquellos aspectos que nos preocupan? ¿Qué evidencias tenemos para decir que nuestros problemas son *éstos*? En definitiva se trata de construir los problemas que tenemos como punto de partida para la mejora de nuestras escuelas.

En este camino podríamos ver si existe relación entre los temas que recuperamos en las jornadas y los ejes con los cuales venimos trabajando a lo largo del Bloque II: La enseñanza y el aprendizaje; el trabajo docente y la organización institucional.

En relación con la enseñanza y el aprendizaje ¿Surgieron temas relacionados con las experiencias de enseñanza? ¿Será que tenemos algunas experiencias que resultaron interesantes y tal vez quedaron "encerradas" en las paredes del aula? Más aún: en la clase 2 nos preguntábamos cómo pasar de una mirada individual y parcial a una mirada compartida y problematizadora. ¿Cómo organizamos tiempos y espacios para construir este saber pedagógico y hacerlo *colectivo*? ¿Cómo pasamos -en síntesis- de cada pequeña imagen que constituye una parte del mural, a la imagen colectiva que el mural representa?

Cuando hablamos de trabajo docente, nos referimos a la tarea compartida con los y las colegas en la institución. Es a través de la discusión; de confrontar perspectivas, de reconocer aspectos comunes entre los diferentes relatos, de apreciar los límites y posibilidades de las tareas realizadas, que iremos tejiendo el “nosotros”; aquello que nos da identidad como institución y que va permitiendo construir formas de hacer que podamos reconocer como “nuestras”.

Pensando en clave de la tarea compartida, podemos preguntarnos: ¿Qué pasos damos como directivos y conductores de un equipo docente en el sentido de la construcción de lo colectivo? ¿Cómo interpelan nuestros modos habituales de trabajo docente las demandas actuales de los chicos y chicas y aquellos datos “duros” que recogimos en nuestra institución? ¿Qué hacemos, como colectivo docente frente a esos datos? Una vez más, podemos decir que el proyecto de la escuela no nos remite a lo inaugural, no se trata de empezar algo nuevo, sino de recuperar aquello que estamos haciendo; hacer hablar a los datos que construimos y que interpelan nuestras prácticas para hacer mejor nuestro trabajo.

En este camino, seguramente tendremos que revisar nuestra organización institucional; ponerla en cuestión, interrogarla en función de los desafíos que genera una escuela cada vez más inclusiva, centrada en el cuidado y el fortalecimiento de las trayectorias educativas. Una escuela donde la enseñanza y los aprendizajes sean los ejes que estructuran y dan sentido a la tarea colectiva de cada día.

El trabajo del directivo es en equipo, es con la comunidad

Recordemos que para lograr transformaciones que se expresen en mejoras institucionales, necesariamente tenemos que armar equipos y trabajar con otros. Se trata de conformar gradual y sostenidamente, el colectivo de la escuela; lo que implica que las personas podamos sentirnos parte de un objetivo común y que nos constituyamos –como colectivo- en sujeto histórico y político.

Promover una lógica de trabajo organizada y genuinamente participativa requiere clara direccionalidad, tiempo y esfuerzo. Es un proceso que -si es nuevo en la escuela- necesita ir construyéndose de a poco, sobre la base sólida de la confianza entre los colegas y en torno a la tarea compartida.

Cuando los/las docentes, las familias se sienten parte genuina de la comunidad educativa; cuando las personas comparten la certeza de que algo de lo que hacen puede cambiar y mejorar su entorno -si además conocen y comparten el sentido de ese cambio- entonces la escuela reconocerá y potenciará sus posibilidades de cambio o de mejora. La sensación inicial -que suele ser de imposibilidad- va declinando en la medida en que los/as colegas comienzan a asumir responsabilidades, en la medida en que se sienten parte. El trabajo recobra sentido para sí mismos y para la institución.

Muchas veces las escuelas están esperando que alguien “las autorice” a cambiar, a disentir, a probar nuevas maneras de hacer las cosas, especialmente cuando las que ya probamos no nos conducen adonde necesitamos llegar en términos de metas educativas.

¿Y si vamos tratando como escuela de ampliar ese *nosotros*? ¿Y si la escuela se piensa más grande porque cada vez más sujetos son invitados a sumarse a un proyecto *común*? ¿Y si ampliamos esa mirada y resulta que un día sentimos que la escuela de la vuelta o el centro de salud o el apoyo escolar, también se sienten parte de un nosotros?

¿Y si ese nosotros empieza a percibirse más grande? ¿Y si empezamos a construir/nos una imagen más parecida a una comunidad, en donde es la escuela quien convoca a pensar los problemas educativos *con* otros?

Les proponemos recuperar estas reflexiones cuando preparen la participación de sus escuelas en la jornada interinstitucional, para lo cual será útil consultar las **ORIENTACIONES PARA DIRECTIVOS. Jornadas Bloque II.**

La jornada busca generar un encuentro entre directivos y docentes de varias escuelas y con otras instituciones y organizaciones de la comunidad, con el objetivo de compartir algunos de los trazos imaginados para acercarse a nuestro horizonte.

Mientras planifican ese encuentro, pensamos que algunas preguntas pueden orientar:

¿Cómo presentaría a su escuela? ¿Qué cosas elegirían mostrar acerca de ella? Probablemente cada escuela se presentará según se perciba a sí misma. (¡Qué linda actividad para compartir con el equipo!, ¿no les parece? ¿Cómo nos presentamos como escuela?) Es de esperar que lo hagan desde el mejor lugar: desde sus potencialidades, a partir de aquellas cosas que vienen funcionando, que nos salen bien y que identifican a nuestra escuela. ¿Quién va a querer presentarse desde sus falencias?

¿Y si luego nos animáramos a compartir uno o dos de los problemas que construimos con el equipo de la escuela a partir del trabajo de reflexión realizado? ¿Y si proponemos que todas las escuelas que participan de la jornada interinstitucional así lo hagan, o sea que "lleven" 1 ó 2 problemas para compartir y trabajar? ¿Y si resulta que nos damos cuenta en la jornada que los problemas que tenemos no son tan distintos a los de otras instituciones y que no necesariamente tienen que ver con que la escuela trabaje mal? ¿Y si resulta que su escuela comparte alguna experiencia que a otra escuela le resulta una esperanza para solucionar un problema? ¿Y si resulta que sentimos que empezar a compartir los problemas educativos es el primer paso hacia posibles soluciones? ¿Y si resulta que ya ponemos una nueva fecha para volver a encontrarnos y seguir compartiendo y arrojando hacia adelante? ¿Y si resulta que nos proponemos trabajar un tema en común porque nos preocupa y mucho y lo llevamos adelante entre varias instituciones? ¿Y si resulta que un día, como directora, me encuentro frente a un problema con una alumna y siento que no estoy tan sola; que tengo a mano 3 ó 4 teléfonos de otras directoras con las cuales puedo compartir y pensar qué hacer? ¿Y si resulta que en la comunidad -donde mi escuela es parte- nos organizamos para enseñar y para aprender, para estar mejor?

... ¿Y si algo de todo esto resulta, no valió la pena...?

Para ir cerrando en Bloque II

El Bloque II de este recorrido de formación del Programa Nuestra Escuela nos invitó a pensar la evaluación más allá de los contenidos del curriculum; más allá de una tarea solitaria; más allá de las paredes de cada aula o de cada sala de la escuela; más allá de quienes siempre tenían "autorización" para opinar y más allá de boletines y notas. Nos invitó a mirar con otros ojos, a dialogar y a pensar con colegas; a confiar en nuestras prácticas y en nuestros saberes; a sistematizar aquella información que en la escuela producimos y recibimos.

Nos invitó a reunirnos en jornadas para hablar de nuestro desafío para lograr la inclusión y el aprendizaje de todas/os y de cada una/o.

Nos invitó a mirar para reflexionar y ahora nos deja la invitación para empezar a actuar para transformar, lo que consideremos que puede mejorar.

Desde el Programa Nuestra Escuela sostenemos que es en esa multiplicidad de miradas y de acciones cotidianas, donde se va construyendo el proyecto de la escuela. En la medida en que podamos hacer consciente nuestra pertenencia a cada institución; sentirnos protagonistas y ver cómo nuestras prácticas son parte de algo más grande, el proyecto de la escuela se encaminará hacia la construcción de lo común, para poder garantizar el derecho a la educación.

Saludos afectuosos

Equipo Nuestra Escuela

Actividad

Foro “Actuar para transformar”

A partir de lo trabajado a lo largo de las jornadas institucionales y preparándonos para la jornada interinstitucional, trabajaremos sobre la presentación de su escuela.

Les proponemos, entonces:

- A) La elaboración de un breve texto donde tengan que:
1. Elegir dos aspectos positivos a partir de los cuales presentar a su escuela en la próxima jornada interinstitucional.
 2. Elegir una o dos cuestiones que identificaron como aspectos a mejorar en la escuela.
 3. Trabajar sobre estas cuestiones: problematizar aquellos primeros supuestos, preconceptos; hacerle preguntas; intentar mirarlos de otro modo, desde otro lugar; consultar con otras personas para ver qué opinan, etc.
 4. Definir estas cuestiones como *problemas*.
 5. Proponer muy brevemente algunos lineamientos de trabajo para abordar ese problema, que serán desarrollados en el “*Plan de trabajo educativo para la inclusión y la calidad*” a partir del año próximo, en el Bloque III.

Para tener en cuenta:

Entregar como documento de texto, en archivo adjunto, a través del Foro, en el transcurso de las próximas dos semanas, bajo el nombre Provincia_Localidad_Escuela.
La extensión del texto no debe exceder las dos páginas.

- B) La participación en el Foro

1. Junto con el texto, las/os invitamos a compartir en el Foro alguno de los problemas contruidos desde su escuela (punto 4 del texto).
2. Qué problemas y aspectos comunes de esos problemas encontramos en las distintas escuelas.

Materiales de lectura

Para la realización de las actividades de esta clase sugerimos revisar los siguientes materiales, que ustedes ya disponen:

- **Libro NORMATIVAS I**

- Cuaderno de Trabajo del Bloque II
- ORIENTACIONES PARA DIRECTIVOS. Jornadas Bloque II.