

# Dificultades para la elaboración de un Proyecto de Centro en el proceso de planificación escolar

José Manuel Bautista, Begoña Mora, Maite Gata  
*Universidad de Huelva*

## La escuela como proyecto público abierto a la mejora de la comunidad

Dentro de la última década, el proceso de reforma educativa abierto en muchos países, ha traído también la aparición de todo un desarrollo que afecta a la visión de la institución escolar como organización, siendo que ésta forma parte de un sistema mayor volcado sobre los intereses de las personas, todas las cuales pertenecen a comunidades. El propio eje democrático como demanda y, en cierta medida, “prescripción condicionada” que se solicita a las escuelas, determina un nuevo escenario en el que éstas van a moverse y, finalmente, empaparse.

No obstante, siempre queda representar una alternativa, admitir la corriente mayoritaria por pura comodidad o conservar en la medida de lo posible formas y fórmulas organizativas más acordes a otros tiempos, que pueden conducir a ciertos sujetos a la admisión de supuestos relativos a la convivencia humana, donde la autoridad es desmedida y malentendida, y los principios democráticos la asunción de una doble regla de juego: “lo que a mí me sirve” y “lo que es bueno para otros”. Pero, claro, la misma democracia permite y hasta “necesita” de estas realidades, aunque no para quedarnos ahí.

En el estricto ámbito escolar, para una gran cantidad de profesores, en la mayoría de los casos, la preocupación más urgente y primera tiene que ver con el aprendizaje de los niños y niñas: “que aprendan, cuanto más mejor”. Por otro lado, y llevando a las últimas consecuencias este pensamiento, percibimos que la escuela forma parte de la vida de los niños y del entorno donde se ubica, es más, es una parte fundamental en la vida de los niños y puede llegar a ser un motor esencial en el desarrollo de la comunidad.

Así, una primerísima cuestión que se plantea es la de la definición de los contenidos y los métodos de enseñanza y aprendizaje, pues admitimos que precisamente ahí está una de las claves cuando se asume este planteamiento. Lo mismo ocurre cuando se proyecta la posibilidad de una educación en valores, cosa que hasta cierto punto es un tópico pues la cuestión ya se ha convertido en un tema muy manido, estando la clave en la respuesta a la pregunta de: “qué valores”, es decir, qué fundamentación axiológica de esa educación en valores y “cómo hacer para que nuestros alumnos y alumnas sean personas más llenas de esos valores y los vivan en plenitud en una sociedad cada día mejor”.

Este análisis proporciona un conocimiento más profundo de la realidad organizativa de una institución escolar.





Sin embargo, es evidente que no siempre la escuela consigue este objetivo. Hay muchas dificultades para esto, algunas de ellas de más fácil solución, otras con un grado de dificultad tan alto como para que no puedan prestarse a solución con un análisis sencillo. Es lógico, por ello, que se ponga en tela de juicio el papel que, como institución educativa, juega en la sociedad que le rodea y cuál debería desempeñar. Y si su medio social no es favorecido, económica o culturalmente hablando, podemos pensar que la escuela es una institución que debería ayudar a mejorar su propio entorno (Alcalá, 1994).

Manejar una definición de escuela como ésta supone, más bien necesita, plantear una serie de cuestionamientos, para tener claras las funciones que asignamos a la misma como tarea de todos sus miembros abierta a la comunidad:

- ¿Qué rasgos y características son las fundamentales de una escuela así concebida?

- ¿En qué dirección se debe orientar el trabajo, los espacios, el funcionamiento del centro, las funciones y disponibilidades de los profesores que forman el equipo docente, el trabajo con las familias, etc.?

En un esfuerzo de síntesis, hay que admitir que en esencia el objeto de un Proyecto de Centro o Educativo de Centro es recoger los planteamientos educativos de carácter general, cuando la naturaleza del mismo, cosa que hay que tener muy presente para no llegar a equívocos, es de carácter ideológico y estructural. El contenido de este relevante proyecto público está formado por los principios o rasgos de identidad, los objetivos institucionales y el organigrama general, es decir, la estructura organizativa que permite desde una realidad singular la formulación de una serie de objetivos de sentido que impelen al trabajo compartido para la consecución de una escuela y comunidad mejores.

En suma, ayuda a entender la cuestión el esquema clásico de que un Proyecto Educativo responde a las preguntas:

¿Dónde estamos y quiénes somos? Principios y rasgos de identidad interna y externa.

¿Qué pretendemos? Formulación de objetivos.

¿Cómo nos organizamos? Formulación de una estructura organizativa.

### La escuela como organización que planifica

La escuela es una institución especializada de la sociedad, creada por ésta con el fin de favorecer y facilitar el proceso de socialización y aculturamiento de los individuos que la conforman (especialmente sus elementos más jóvenes), dentro de una determinada escala de valores. La existencia de una institución social (la escuela) implica necesariamente la de una organización, o lo que es lo mismo: un conjunto de metas, estructuras y sis-



temas que tienen la finalidad de favorecer el éxito de la función que la escuela tiene encomendada.

Este conjunto de metas, estructuras y sistemas se articula de formas muy distintas según las diferentes sociedades, articulación que se complejiza conforme la sociedad se hace más desarrollada, al mismo tiempo que los papeles que tiene que desempeñar la institución escolar se delimitan con una mayor claridad.

La escuela nace y se desarrolla en este contexto, que implica la pertenencia del individuo a grupos ya sean de carácter primario (familia, grupos de amigos, etc.), ya secundarios o formales, constituidos de forma voluntaria, intencionada y sistemática para alcanzar unos fines. La escuela es, por tanto, plenamente una organización formal o secundaria que presenta las siguientes notas características:

- a) Dispone de una estructura.
- b) Posee un sistema de comunicación y coordinación.
- c) Actúa sobre el entorno y recibe la influencia de éste.
- d) Su actividad se dirige a conseguir unos fines empleando para ello determinados medios.

Un Proyecto Educativo para la institución escolar es un instrumento que por su contenido y funciones debe ser entendido como:

- ◆ Un medio de adecuación de las intenciones educativas de la sociedad en general a las características concretas de un entorno determinado.
- ◆ Elemento orientador del conjunto de actividades educativas a realizar en un centro y de cuantos convergen en las actividades educativas de un centro concreto.
- ◆ Instrumento integrador de cuantos convergen en las actividades educativas de un centro concreto.
- ◆ Garantía de coherencia y de continuidad en las distintas actuaciones de los miembros de la comunidad escolar.
- ◆ Criterio necesario para ponderar y homologar los procesos.
- ◆ Documento dinámico para definir las estructuras y estrategias organizativas.





- ◆ Punto de referencia a la hora de solucionar conflictos de convivencia.

Lógicamente, no siempre los Proyectos se convierten en instrumentos que permiten aportar una solución a los problemas escolares o de la comunidad educativa.

### Dificultades y errores de un Proyecto de Centro

Así, y llegados a este punto, conviene que seamos conscientes de cuáles son los aspectos críticos fundamentales de un Proyecto de Centro. La información sobre las dificultades y errores que son más comunes es realmente interesante si de verdad queremos, no sólo conocer el proceso de realización de los proyectos sino, además, manejar para su uso crítico una gran cantidad de errores que están desplegados en estos proyectos, todo ello a través de la experiencia acumulada en diversos países y tiempos que ahora es conveniente admitir como bagaje de gran interés.

En este caso, lo que vamos a hacer es relacionar una serie de dificultades y errores que se presentan en un Proyecto de Centro o Educativo. No vamos a seguir para ello ningún orden que pueda suponer la aplicación de una racionalidad preceptiva, incluso obviando las posibles ventajas de la misma, antes bien en la aleatoriedad entendemos que está puesta una gran virtud de esta lista, en el sentido de que permite al lector imaginar las situaciones tal y como se presentan muchas veces en las escuelas, es decir, con cierto desorden e imprevisibilidad, a pesar de lo cual uno tiene que procurar estar en su sitio y permitir las mejores soluciones a los conflictos de todos.

De esta forma, tenemos que las dificultades en un Proyecto de Centro son interminables, tantas como circunstancias y contextos atraviesa la escuela como institución abierta a la comunidad e inserta en la misma:

- Falta de reflexión sobre la práctica.
- Contextualización y rigidez del poder.
- Comunicación ineficaz a todos los niveles.
- Ausencia o consideración de un contexto global en la valorización de las personas.

Esta es una circunstancia que tiene fundamentalmente dos explicaciones:

1. La consideración de que los Proyectos, como instrumentos humanos que son, tienen sus imperfecciones. Ésta es una de las razones que está detrás de muchos de los despropósitos de la escuela.
2. El hecho de que realmente en muchos casos no podamos hablar de un auténtico Proyecto de Centro. El caso es que es relativamente frecuente encontrar Proyectos con graves defectos, que están en la base de la filosofía proyectiva y estratégica compartida de los mismos, razón por la cual son elementos que en su falencia plantean un estado inadmisibles. Así, un Proyecto erróneo es difícilmente un instrumento para la mejora (aunque la virtud de la mayoría de las escuelas está de tal manera dispuesta que a pesar de la falta de un buen Proyecto, la vida de esa escuela no suele detenerse, "sigue viva").

- Dificultad en cuanto a la participación familiar.
- Distinción entre objetivos escolares y familiares.
- Distancia entre la teoría y la práctica.
- Predominio del "yo" sobre el "nosotros".
- Falta de disponibilidad de los profesores a reunirse para reflexionar.
- Falta de estímulos en las personas y en los grupos.
- Dificultad para que los alumnos participen.
- Predominio de las delegaciones sobre la propia participación institucional.
- Falta de ética profesional, carencia de un código deontológico.
- Distanciamiento entre el cuerpo de administración y técnico.
- Falta de compromiso profesional.
- Dificultad de descentralización de las actividades administrativas y pedagógicas.
- Falta de uniformidad de las opiniones al ser aplicadas en la escuela.
- No tener conciencia de la función social de la escuela.
- Normas verticalizadas desde la administración educativa.
- Las decisiones son distanciadas de los alumnos, están centradas en el profesor y en la institución.
- Falta de propuestas a largo plazo.
- No hay secuencia ni continuidad.
- Elaboración fragmentada y sin sentido.
- No hay conocimiento del proyecto, falta de información sobre el mismo.
- Cada escuela tiene exigencias distintas.
- Falta de conocimiento de las directrices curriculares.
- Falta de tiempo para la institución.



- Pobres recursos financieros a la base de otros problemas de recursos educativos.
- Problemas técnicos de diversa consideración.
- Predominancia del individualismo.
- Falta de una adecuada filosofía de la escuela y de los proyectos.
- Realidades diferentes difíciles de abordar.
- Cambios continuos de las constantes físicas.
- Iniciativa tomada por grupos pequeños.
- Problemas relativos a la carga horaria.
- Interferencia directa de los políticos descomprometidos con la realidad educativa.
- Falta de valorización del profesional.
- Incumplimiento de las leyes.
- Clima negativo, el cual contribuye poco a la cohesión, al trabajo compartido.
- Falta de conocimiento de la comunidad educativa.
- Falta de conocimiento y establecimiento de la misión.
- Falta de tiempo para las tareas y los trabajos individuales y compartidos.
- Falta de conocimiento del grupo ("no nos conocemos bien").
- Falta de apertura en las personas, faltas de cohesión entre las mismas.
- Falta de estabilidad del profesorado, mucha movilidad escolar.
- Falta de recursos de diversa índole.
- Problemas de integración de las distintas culturas.
- Proyectos utópicos, poco realistas.
- Diferentes definiciones del modelo a diseñar.
- Falta de participación, no se está acostumbrado a participar.
- Existencia de líder del grupo.
- No se concreta, es demasiado grande. El Proyecto abarca demasiado.
- Carencia de una base teórica unificada, por falta de formación o por desinformación.
- Ausencia de líder que regule los procesos de convivencia.
- Falta de experiencias: comunicativas, participativas, democráticas, etc.
- Falta de conocimiento de la estructura y del proceso de elaboración del PEI.
- Falta de motivación en todos los estamentos.

Es evidente que con esta lista más o menos completa no se agota la realidad que venimos contando: las dificultades y los errores más frecuentes en un Proyecto de Centro. Sin embargo, la misma permite, desde un conocimiento más profundo de la realidad organizativa de una institución escolar, realizar un esfuerzo más consciente en pro del trabajo compartido puesto al servicio de la mejora de la escuela y, con ella, de toda la comunidad educativa. ■

### Para saber más

- ANTÚNEZ, S., *El Proyecto Educativo de Centro*, Graó, . Barcelona, 1996.
- ANTÚNEZ, S. y Otros, *Del Proyecto Educativo a la programación de aula*, Graó, Barcelona, 1997.
- BAUTISTA VALLEJO, J.M., *Formación del profesorado y escuela abierta. Elementos para la comprensión e intervención didáctica*, Padilla, Sevilla, 2000.
- MUÑOZ SEDANO, A. y ROMÁN PÉREZ, M., *Modelos de organización escolar*, Cincel, Madrid, 1989.

Con tu colaboración ayudas a que muchos niños tengan una educación.

113 millones de niños no van a la escuela.

Gracias a ti podrán hacerlo y con su esfuerzo podrán tener un futuro digno. En Entreculturas llevamos 50 años haciendo posible que los más desfavorecidos tengan una educación de calidad. Porque la falta de educación significa la falta de oportunidades.

Si quieres colaborar infórmate en el 902 444 844 ó en [www.entreculturas.org](http://www.entreculturas.org)

Colabora. Santander Central Hispano 0049 0001 54 2210040401. BBVA 0182 5906 86 0010008001.

entreculturas  
Educar es dar oportunidades.  
ONG Jesuita