

**FLACSO GUATEMALA**  
**SEMINARIO TALLER “PROYECTO ESCOLAR: ¿un proyecto político pedagógico?”**

**“Papel del director en la construcción de la comunidad educativa y el proyecto escolar”**

**Por Jorge L. Zamora**

**El proyecto escolar:**

Sabemos que el proceso pedagógico es un proceso social y que como tal debe ser visualizado en el contexto de la función social asignada a la educación en un momento histórico determinado, en el que está definido el perfil de ciudadano y el proyecto de país al que se aspira. Desde esta perspectiva, hay que reconocer que la comunidad también efectúa demandas de elevar la calidad y acceder a los conocimientos necesarios para una participación social plena.

En ese orden las más recientes reformas educativas en distintos países de América Latina han impulsado una tarea muy importante, la de desarrollar proyectos institucionales que vinculen de una manera más intensa y eficaz a la escuela con su contexto y le permitan realizarse no sólo como proyecto educativo o escolar sino también como proyecto cultural. Aunque los nombres de esa tarea de establecer nexos entre la escuela y la comunidad puedan ser distintos: proyecto educativo, proyecto escolar, proyecto institucional, proyecto cultural, etc.

Indistintamente de su identificación, básicamente se orientan a la escuela como proyecto cultural que es más amplio que proyecto escolar. Coinciden también con la relevancia creciente de la idea de descentralización que debe hacer más pertinente a la escuela. Las escuelas se ven abocadas a construirse una identidad y a definir unas tareas que las vinculen con la comunidad en la cual están instaladas. Tal comunidad puede ser la educativa o escolar correspondiendo al entorno interno del plantel –proyecto escolar-, o bien puede ser la comunidad social, dentro del proyecto cultural que implica el entorno externo.

Se trata, en primera instancia, de ser receptivos a los problemas que se derivan de las transformaciones sociales, económicas y culturales a las cuales asistimos. Ser receptivos a las vivencias importantes de los estudiantes. Compartir su alegría por los nuevos conocimientos, sus preocupaciones frente a las dificultades de la comprensión y frente a sus procesos vitales, que inciden determinantemente en las relaciones con la escuela, con los compañeros de clase, con el docente y con el conocimiento. Ser receptivos también a las propuestas innovadoras y a las posibilidades que se abren en el contexto de la relación pedagógica es algo muy distinto de la adopción mecánica y acrítica de

lo nuevo.<sup>1</sup> Y tal enfoque es la descripción en esencia del proyecto cultural o escolar de un centro educativo.

### **La Redimensión del papel del centro educativo:**

La redimensión de un centro educativo en un proyecto escolar, cultural o institucional responde a factores de cambios en el sistema educativo que repercutan y afecten profundamente en la vida institucional de tales centros, que fundamentalmente hagan que la escuela se convierta en un espacio de democratización y participación que promueva:<sup>2</sup>

- El desarrollo de capacidades pedagógicas focalizando los esfuerzos en el logro de metas que atiendan la calidad de los resultados educativos, el mejoramiento del ambiente y de las condiciones de aprendizaje.
- Un ámbito con capacidad de decisión para la elaboración del proyecto educativo en función de las demandas sociales y del sistema educativo.
- Un estilo de gestión institucional diferenciado y flexible en su organización que contemple las desigualdades que se producen durante los años de escolaridad.
- Ejercer un desempeño institucional eficiente que rinda cuenta a la comunidad de los resultados del aprendizaje.
- Las relaciones institucionales, el trabajo en equipo, la práctica cotidiana de valores democráticos, la continua negociación de conflictos.
- Desarrollar capacidades para la articulación orgánica con las instancias intermedias o regionales y centrales del sistema educativo a través de redes.

La acción de la escuela proyectada en función de un proyecto escolar o cultural implica en primer lugar por parte de las autoridades ministeriales crear las condiciones institucionales, materiales y los incentivos que refiere Graciela Bar (1999), necesarios para:

- desarrollar una nueva modalidad de gestión y afirmar la función estratégica del equipo directivo;
- fortalecer los nuevos roles de los docentes;
- fortalecer acciones de concertación con la participación de los miembros de la comunidad;
- garantizar una adecuada infraestructura y equipamiento de las escuelas.

---

<sup>1</sup> Hernández Carlos Augusto, "Aproximaciones a la Discusión sobre el Perfil del Docente", Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura II Seminario Taller sobre perfil del docente y estrategias de formación Países de Centroamérica, El Caribe, México, España y Portugal (San Salvador, El Salvador del 6 al 8 de Diciembre de 1999)

<sup>2</sup> Graciela Bar, "Perfil y competencias del docente en el contexto institucional educativo", Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura Seminario Taller sobre Perfil del Docente y Estrategias de Formación. (Lima, Perú, septiembre de 1999)

## **El papel del Director en la construcción del proyecto educativo:**

Los directores en función de la construcción del proyecto educativo, cultural o institucional en su centro escolar requieren disponer y asumir las competencias siguientes :

- Planificación y capacidad de movilizar otros actores.
- Identificación de los obstáculos o problemas que se presentan en la ejecución de proyectos u otras actividades de la comunidad escolar y social.
- Selección de diferentes estrategias para el desarrollo de proyectos optimizando tiempo y recursos.
- Actitud democrática, convicción de libertad, responsabilidad, respeto por todas las personas y grupos humanos.
- Principios éticos sólidos expresados en una auténtica vivencia de valores.
- Sólida formación pedagógica y académica.
- Autonomía personal y profesional.
- Amplia formación cultural con una real comprensión de su tiempo y de su medio que le permita enfrentar con acierto y seguridad los diversos desafíos culturales.
- Capacidad de innovación y creatividad.

Actualmente, dos grandes compromisos debe asumir un director de centro educativo: a) debe responder a las demandas y requerimientos educativos que la sociedad, en constante cambio, le impone; y b) suscitar las transformaciones que posibiliten escenarios de autorrealización y de reales oportunidades de vida para su comunidad educativa y que constituye el fundamento del proyecto escolar.

En esta óptica, esencialmente un director de centro educativo debe ejercer liderazgo, entendido éste como la competencia que permite saber hacia dónde hay que ir y además estar en condiciones de entregar lo mejor de sí para ayudar a extraer lo mejor de los demás.

En ese orden, el director como líder debe responder a los siguientes desempeños: <sup>3</sup>

### **Asertividad y empatía.**

La asertividad traducida, en la confianza y seguridad en sí mismo que debe manifestarse en la toma de decisiones autónomas, consistentes éticamente y comprometidas socialmente.

---

<sup>3</sup> Castillo René Flores, “Percepciones que tienen los profesionales de la educación sobre el ejercicio del liderazgo docente” Doc. Electrónico: Teoría Educativa/Temas sobre el educador/percepción liderazgo docente.htm

La empatía se manifiesta en su capacidad para establecer relaciones interpersonales fluidas que le permitan trabajar en equipo y conformar redes de apoyo.

**Actitud crítica y reflexiva:**

Como la capacidad que le permite tomar la distancia necesaria para adquirir conciencia, con rigor, tanto de las características de la realidad contextualizada en que se desenvuelve, así como de los resultados alcanzados para contrastarla con los estándares esperados, para de esta manera abordar y suscitar las innovaciones que sean necesarias en la cultura organizacional, en la gestión educativa, en el currículo y en las prácticas pedagógicas.

**Espíritu creativo e innovador:**

Este se manifiesta en acciones de apertura, fluidez y flexibilidad para concebir, percibir y conducir el cambio necesario tanto en las personas como en los procesos, estructuras y contextos en que lleva a cabo su labor.

**Impulso del cambio:**

En educación, la o el docente debe impulsar sin dilación el cambio percibido, sentido y valorado. No puede esperar la aprobación de otros para iniciarlo. En este sentido, se espera que el director, por un lado, se desentienda de sus hábitos mentales que lo han tenido supeditado a principios y prácticas propias de una administración tradicionalista y, por otro, que sea capaz de concebir, percibir y conducir el cambio como proceso de transformación que asegure mejores condiciones para crear oportunidades de proyección con la comunidad escolar.

**Sentido de orientación y visión de futuro:**

Esto significa que el director debe propiciar, desde el punto de vista educativo, las condiciones necesarias para que cada sector de su comunidad escolar pueda tomar conciencia, elaborar y llevar adelante su personal proyecto escolar.

**Promoción de valores compartidos.**

El director debe promover valores que representen la voluntad de todos los participantes en el proyecto escolar de manera de movilizar a las personas a actuar como una sola identidad. Actualmente, se espera que el juego de intersubjetividades, como consecuencia de la participación, permita a las personas que coexisten en una realidad tener diversas explicaciones de esa realidad, las que estarán condicionadas por la inserción particular de cada una de ellas en una situación determinada. Se espera que las personas puedan demostrar su capacidad de crear y producir en colaboración con otros, teniendo en cuenta valores reconocidos y asumidos en forma compartida.

**Práctica de la filosofía del "nosotros":**

El director debe promover y ser partícipe de una comunidad escolar para lograr la implicación y el apoyo de los diversos componentes y agentes educativos. Hoy, las relaciones, más que egocéntricas, deben ser allocéntricas, con fuerte efecto sinérgico y contenido valórico; de tal forma que se aliente la participación y la colaboración para fomentar la configuración de comunidades de apoyo de confianzas mutuas que aseguren visiones, motivaciones, estrategias y compromisos consistentes y coherentes de sus integrantes.

**Entrega lo mejor de sí, para ayudar a extraer lo mejor de sí de los otros:**

El director debe entregar lo mejor de sí para ayudar a potenciar lo mejor de los demás, fijando objetivos alcanzables, ampliándolos e impulsando sus talentos. El liderazgo es un proceso que lo ejercen aquellos que saben hacia donde hay que ir y son capaces de convencer y atraer. Quien ejerce la función de director debe tener las condiciones personales, los conocimientos y las disposiciones profesionales para promover un proceso de mejoramiento continuo que se traduzca en una real transformación y proyección de su comunidad educativa y de los diversos proyectos escolares para que alcancen mejores condiciones de calidad de vida en convivencia con los demás.

**CONCLUSIÓN:**

Tanto la comunidad educativa como el proyecto escolar o cultural constituyen hoy en día espacios vitales de identificación y proyección social de la escuela, frente a la pérdida de sentido derivada del cambio de demandas no procesadas durante años. En el caso específico del contexto guatemalteco tiene especial relevancia para el ejercicio de la función educativa del reconocimiento, respeto y apoyo a la diversidad, la tolerancia, la solidaridad, la convivencia pacífica y el respeto a los derechos humanos.

El proceso de inclusión del proyecto escolar o cultural exige crear las condiciones institucionales por parte de las autoridades educativas, que no implique manipulación, imposición o sustitución de la labor administrativa de la autoridad administrativa, por parte de la comunidad educativa, tal como sucede con la Junta Escolar.

Disponiendo de las condiciones institucionales la figura del director del centro educativo, en su calidad de líder de la comunidad y del proyecto escolar, es determinante para la consolidación de éstas de tal forma que pueda asumirse el compromiso con metas compartidas de creación de espacios de reflexión y decisión sobre el entorno circundante y entre la articulación en un contexto determinado de escuela y comunidad.

Antigua Guatemala, 06 de junio del 2006.