

**CONCRECIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA DIRECCIÓN DEL  
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO PROCESO  
CONTINUO, FLEXIBLE Y PARTICIPATIVO  
VALLES CENTRALES, SECTOR 07, VILLA DE ETLA**

Iris Bertha Roque Arencibia

Entendemos por comunidad educativa a todos aquellos factores que inciden en el proceso educacional que tiene su centro en la escuela: personal directivo, cuerpo docente, escolares, padres y madres de familia y componentes comunitarios. En la actualidad, lo más importante radica en convertir a dicha comunidad en una unidad educativa.

Debemos entonces preguntarnos:

- ¿Cuándo la escuela llegará a ser una unidad educativa?
- ¿Cómo lograrlo?

La escuela llegará a ser una unidad educativa en el momento en que se constituya como el espacio para concretar aprendizajes de calidad para todas las personas involucradas (teniendo en cuenta el punto de partida de cada una de ellas), cuando todo y todas eduquen, cuando sitúe a la plantilla docente y al alumnado como protagonistas reales del quehacer institucional, colocando el aprendizaje en el centro de la actividad.

En concordancia con lo anterior y tomando en cuenta que, entre las acepciones del concepto «dirección», ésta se considera un proceso mediante el cual el sujeto ejerce un sistema de influencias sobre el objeto para lograr determinados propósitos u objetivos, podemos afirmar que dicho proceso es consustancial al trabajo directamente social o colectivo. Dirigir es, entonces, el

arte de «gobernar» y motivar a un grupo humano en la realización de una actividad. Así, pues, para lograr una verdadera dirección científica educacional, se necesita un elevado liderazgo pedagógico que combine arte y ciencia, acompañado de una profunda sensibilidad humana.

En consecuencia, las personas responsables de la conducción de una actividad –cualquiera que sea la naturaleza de ésta y la función que desempeñe quien la lleva a cabo– la ejecutan mediante un proceso de dirección. Cada actividad que se realiza en la escuela constituye un componente de todo el sistema, que se organiza para dar cumplimiento al fin y a los objetivos/propósitos de la educación y del nivel; por ello se requiere de un proceso de gestión integradora, que conduzca con eficiencia la acción de todos los factores de la escuela.

Esa misión la asume quien ocupa la dirección de la escuela, con el apoyo que le brindan las estructuras superiores. Dado que la unidad básica es la institución escolar –la que el alumnado, el cuerpo docente y la comunidad identifican como su escuela–, en ella se proyecta y concreta el trabajo educacional. Dicha entidad, en su proceso de establecimiento y desarrollo, adquiere características que la asemejan con otras de su mismo tipo y se genera una identificación con la comunidad misma pero, a la par, le confieren su individualidad. Se asegura incluso que, donde existe una buena dirección, existe una buena escuela; de ahí la importancia de trabajar en la formación y desarrollo continuo del personal directivo, para conseguir la excelencia en la gestión escolar y, por consiguiente, en la dirección propiamente dicha.

La gestión escolar implica, por consiguiente, estar en relación con el trabajo colegiado del personal académico y tener en cuenta las interrelaciones que se establecen entre los distintos factores de la comunidad educativa, lo cual depende de la capacidad de quien ocupa la dirección para generar un proyecto colectivo, utilizando dinámicas tendientes a lograr el objetivo central: formar a sus estudiantes.

Por tanto, la gestión escolar se entiende como un proceso amplio, integral y participativo que se concreta en la construcción del Proyecto Educativo Institucional, cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas.

¿Quiere dirigir un buen ciclo escolar, independientemente del momento de inicio y de los ajustes de calendarización? Parta de la elaboración correcta del Proyecto Educativo Institucional, consiga que se convierta en un proceso continuo, flexible y participativo para la dirección. Dicho proyecto no es un proceso paralelo a la dinámica de la escuela sino que, respetando una dinámica inicial, la transforma, permite sistematizar, sustentar, optimizar y concretar la gestión institucional a través de la orientación, conducción y desempeño colectivos.

El Proyecto Educativo Institucional es un proceso participativo que busca representar a quienes protagonizan la dinámica de la institución; es un significado que siempre se está construyendo de manera colectiva. Como una herramienta de la gestión escolar, se define en el contexto de cada unidad educativa, optando por determinados valores, objetivos e intenciones, convirtiéndose en el espacio en el cual se redefinen las políticas educativas en un contexto local, atendiendo los problemas y situaciones particulares, por lo que no es transferible de una institución a otra.

Al ser la propuesta global e integral para las intervenciones educativas en cada plantel escolar, es de carácter prospectivo y anticipador de la acción pedagógica, que abarca todos los ámbitos y dimensiones de las prácticas institucionales y a todas las personas que se desempeñan en ella. Se contrae así el compromiso colectivo de asumir cambios necesarios a partir de comprender y definir objetivos pedagógicos y educativos que contribuyan a la gestión escolar.

Como instrumento de gestión educativa, colabora en la conducción de los procesos escolares, convirtiéndose en una estrategia de comunicación y motivación de quienes intervienen en éstos. Por tanto, debe ser elaborado y puesto en práctica con la participación de la comunidad educativa, para que exprese la forma en que se ha decidido alcanzar los fines de la educación (formación

integral del alumnado), teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales del medio.

El Proyecto Educativo Institucional, por consiguiente, integra todo el sistema de actividades docentes, metodológicas, culturales, deportivas, laborales, culturales, de salud e higiene escolar, de atención a la familia y la comunidad, etcétera.

### **Pasos para el diseño del Proyecto Educativo Institucional**

- Comunicar al colectivo, de manera clara y precisa, la importancia de conformar el proyecto como un instrumento de trabajo que recoja los intereses comunes, para llevar a la institución al nivel deseado.
- Analizar el cierre de curso escolar anterior y los criterios del personal docente, donde se balancee el mismo.
- Realizar un diagnóstico para conocer el nivel real de partida.
- Definir el objetivo final y las metas por nivel y grado, de manera individual y colectiva, precisando qué le hace falta a la escuela para alcanzar el nivel deseado.
- Proponer para su aprobación, en asambleas de grupo, el Proyecto Educativo generado a partir del claustro inicial.
- Discutir por ciclos escolares; 1º y 2º, 3º y 4º, 5º y 6º, en caso de que existan varios grupos de un mismo grado, los proyectos educativos para obtener una sola propuesta.
- Conformar, a partir de las comisiones creadas ex profeso por el Consejo Técnico Consultivo, el Proyecto Educativo Institucional, que tendrá carácter de proceso flexible, continuo y participativo (pues se irá enriqueciendo sistemáticamente).

- Presentar finalmente el Proyecto Educativo Institucional ante el claustro, la asamblea de estudiantes y el consejo de padres y madres familias.

La participación de todas las personas como agentes del cambio educativo (comisiones de trabajo, desarrollo de talleres, etc), es la base del Proyecto Educativo Institucional que permite alcanzar la unidad educativa en función de la formación integral del estudiantado, a partir de una gestión escolar eficiente.

Su utilidad como instrumento de trabajo colectivo se hace patente cuando se constituye en un verdadero proceso que se enriquece de manera sistemática, acorde con los resultados del trabajo en cada una de las etapas.

Todo dependerá del sistema de dirección que aplique quien se encuentre a cargo de ésta, a fin de motivar, comprometer y estimular a todos los factores para alcanzar los objetivos propuestos.

## **Bibliografía**

Alonso Rodríguez, Sergio H. (2002). *El Sistema de Trabajo en el MINED, tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas*. Cuba. ICCP.

Alonso Rodríguez, Sergio H. y Pedro Sánchez Carmona. (1996). *La dirección científica educacional*. Cuba. s.e.

*Aprendizaje desarrollador en la escuela primaria*. (2005). Teoría y Práctica. Cuba. Editorial Pueblo.

*Evento Científico Pedagogía 2005*. (2005). Cuba. s.d.

*Guía del director del plantel de educación básica*. (2002). Oaxaca. México. s.d.

Ministerio de Educación de la República de Cuba. (2001). *Reunión Preparatoria Nacional del Curso 2001-2002*. Cuba. s.d.

Secretaría de Educación Pública. (s.f). *Antología de gestión educativa*. México. SEP.

**Iris Bertha Roque Arencibia**

Profesora titular adjunta en la Universidad Pedagógica Félix Varela, Villa Clara, Cuba. Tiene concluido el mapa académico de la maestría en Ciencias Pedagógicas.