



Formar ciudadanos para el país que se desea construir requiere una institución educativa que defina orientaciones, planifique y articule las acciones requeridas para formar en dicha dirección.

*Un primer paso para promover la formación deseada consiste en explicitar y clarificar el horizonte al cual se apunta, a fin de consensuar y aunar metas. Sólo así se previene que la formación de los estudiantes se convierta en un asunto dejado al azar. Frente a ello, el **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** se constituye en un instrumento central.*

Esta ficha entrega aclaraciones sobre el PEI como instrumento de gestión, su necesidad, y en especial, se detiene a aclarar lo que significa en concreto, tener un PEI con compromiso formativo. Conviene leerla y reflexionar en equipo, antes de involucrarse en la acción de construir un PEI en su dimensión formativa.

Proyecto Educativo Institucional en su Dimensión Formativa

Isidora Mena, Ximena Bugueño y Claudia Romagnoli (2ª Edición, 2016)¹.

A convivir se aprende, y se aprende en cada espacio en que se comparte la vida con otros. La escuela, como primer escenario en que se vinculan los estudiantes con la sociedad, se transforma en el modelo primario para el aprendizaje de la convivencia, la formación

ciudadana y el ejercicio de valores de respeto, tolerancia, pluralismo, paz, comunidad y democracia.

Esta función socializadora del espacio escolar se manifiesta en todas las interacciones

¹ 2ª Edición: 2016, por Valentina Sancha e Isidora Cortese.

Para citar este documento: Valdés, A.M., Marambio, J.I, Mena, I. (2016). *Consecuencias naturales y lógicas: una alternativa formativa frente a la transgresión de normas*. Ficha VALORAS actualizada de la 1ª Edición año 2008. Disponible en Centro de Recursos VALORAS: www.valorasuc.cl

cotidianas que se establecen entre sus miembros: la Convivencia Escolar forma y es un ámbito que no puede ser dejado al azar, a las buenas intenciones y/o características y estilos personales de los actores educativos. Si así se hiciera, sólo tendería a reproducir la sociedad que la contextualiza.

Sabiendo que *todo* forma en la vida escolar, un primer paso para promover la formación deseada consiste en *explicitar y clarificar* el horizonte al cual se apunta, a fin de consensuar y aunar metas. De este modo se previene que lo formativo se convierta en un asunto de azares: azar de qué valores formar, azar de quién, cuándo y cómo formar, entre otros. Para esto, la Convivencia Escolar y la formación deben ser atendidas de manera intencional e incorporadas en la **gestión institucional del establecimiento**. Esto requiere de una visión, una planificación, de una cuidadosa implementación, de un monitoreo sistemático y de una evaluación y toma de decisiones oportuna. Sólo en esta medida se traducirán en prácticas formativas sistemáticas, concretas y cotidianas al interior del establecimiento. Sólo así se “institucionaliza” la dimensión formativa y socializadora de la escuela.

Frente a ello, el **Proyecto Educativo Institucional** (PEI) se constituye en un instrumento central para la gestión del establecimiento, en relación al aprendizaje y la dimensión formativa. El PEI “orienta el quehacer y los procesos que se desarrollan en un establecimiento educacional, dota de sentido a los actores hacia el logro de las metas de mejoramiento y ordena la gestión institucional, curricular y pedagógica” (MINEDUC, 2014). Este instrumento:

- Establece una Visión, un lugar al que se quiere llegar, un “modo de ser institución” al cual se aspira. Lleva inherente la declaración de valores definidos como prioritarios. Establecer el norte fortalece una identidad de escuela y describe lo que

constituirá el “bien común” por el cual se trabaja.

- Determina la orientación y el sentido de las prácticas de las personas, en tanto indica lo que se espera de cada quien, otorgando un sentido a la acción de los miembros de la comunidad escolar.
- Permite que todos trabajen en la misma dirección.
- Establece cómo se usará el tiempo, el espacio y otros recursos.
- Establece también el sistema de relaciones.
- Propone los sistemas de evaluación.

En la gran mayoría de las escuelas, liceos y colegios de nuestro país, no existe en los Proyectos Educativos un planteamiento claro y operativo que vislumbre la convivencia y formación socioemocional y ética de los estudiantes como una tarea institucional que requiere planificación, implementación y evaluación. El que esto no ocurra explica, en gran parte, que el desarrollo del ámbito formativo quede relegado sólo a las buenas intenciones, acciones aisladas de algunos educadores y estilos personales de los docentes.

Usualmente la dimensión socioemocional y ética se encuentra presente sólo en la Visión del PEI. Es decir, como una declaración de lo que se quiere lograr, pero no se encuentra presente en la organización ni tampoco en la operacionalización de las acciones estratégicas requerida para que se vuelva práctica. Se trata de una declaración que no implica una narrativa en las personas, ni una red de significados compartidos por los miembros de la institución, ni una forma concreta de ejecutarla.

Estructura del PEI en su dimensión formativa

El PEI en su dimensión formativa implica considerar al menos dos ámbitos:

a) La formación socioemocional y ética propiamente tal. Esto incluye:

- Declaración acerca de los valores y habilidades socioemocionales que se espera formar a través del tiempo.
- Líneas básicas de actividades curriculares y extracurriculares para lograr los objetivos.
- Programación de actividades y sus responsables.
- Formas de evaluación.

b) La convivencia al interior de la escuela y de los cursos, como ambiente para el aprendizaje. Esto refiere a la manera cómo se organizan las relaciones humanas para lograr las metas de la institución, cómo se con-vive para lograr el objetivo de aprendizaje significativo para todos (no a las *actividades de recreación*, como suele confundirse). El modelo de convivencia que implemente una institución educativa constituirá un modelo y otorgará una experiencia de vida social. En el PEI, esto implica considerar:

- El tipo de convivencia que se desea intencionar para el logro de las metas de la escuela.
- Normativas para lograr las metas.
- Enfoque disciplinario.

- Relaciones con la familia.
- Instancias de convivencia entre docentes para lograr las metas.
- Cursos como instancias grupales de aprendizaje.

Valores y habilidades

Los Valores orientan los modos de vida de los grupos humanos, constituyendo uno de los principios organizadores más relevantes de las sociedades (Catalán & Egaña, 2004). En el ámbito escolar refieren a lo que la institución valora como forma de convivencia y actuación, así como a lo que la institución se propone formar en sus alumnos como principios que guíen su actuación.

Es así como un PEI puede declarar, por ejemplo, “pretendemos ser una institución al servicio del país”, y ahí está hablando del valor del “servicio”, como también puede declarar que “formará a ciudadanos responsables y constructores del bien común”, haciendo alusión al valor de lo “comunitario”, “bien común” y “responsabilidad”.

Los valores declarados no sirven mucho si no se llevan a la práctica, y ello implica desarrollar las habilidades que permiten la práctica de los valores. Se puede valorar mucho ser “asertivo”, por ejemplo, pero no tener las habilidades comunicacionales que permiten expresarse asertivamente.

Las habilidades socio emocionales se pueden agrupar en cinco dimensiones (Goleman 1994, en Mena, Jáuregui & Moreno 2011): **conciencia de sí mismo** (ej. reconocimiento de emociones, valores, intereses y habilidades personales); **conciencia social** (ej. habilidades de toma de

perspectiva, empatía, búsqueda y uso de recursos para alcanzar sus metas); **modulación de emociones y comportamientos** (ej. expresión adecuada de emociones, manejo del estrés, control de impulsos, perseverancia para alcanzar metas personales y académicas); **habilidades relacionales** (para establecer y mantener relaciones sociales positivas, resistir la presión social inapropiada, buscar y dar ayuda, comunicarse efectivamente, negociar, resolver problemas); **y toma de decisiones responsables** (ej. considerando estándares éticos, normas sociales, el respeto a otros, y también las consecuencias derivadas del actuar).

Normalmente en un PEI, los valores y habilidades están señalados en La Visión y Misión. Sin embargo, esto no es suficiente. Es importante que estos elementos sean especificados en otras secciones del PEI y en todos los documentos derivados del él, tales como el manual de convivencia escolar u otras herramientas de uso cotidiano. Es fundamental que en el PEI se establezca a dónde se quiere llegar como comunidad escolar, se defina una ruta y se propongan medios y estrategias a través de los cuales se pretende avanzar.

Líneas de acción

Como se ha planteado, un PEI implica desarrollar intencionalmente un contexto educativo que permita que construyamos la realidad que deseamos. Significa identificar las prácticas pedagógicas, materiales educativos, espacios formativos y tiempos para tener oportunidades reales de desarrollo. Muchas veces, el PEI no es utilizado porque no contiene líneas de acción, o éstas son muy generales. En definitiva, no sirve de carta de navegación.

Si bien las líneas estratégicas se formulan en el documento “PEI”, además conviene desarrollarlas en documentos que podemos llamar “políticas específicas”. Dentro de las políticas debiera incluirse:

- Una política de **normativas**, coherente con los principios de participación—y, sobre todo, con los valores de la institución educativa.
- Una política y programa de **orientación**, que permite llevar a la práctica la misión formativa.
- Una política de trabajo con los **docentes**, que les permita desarrollarse profesionalmente para ser agentes formadores.
- Una política con las **familias**, tal que permita coordinar la formación en alianza con ella, el principal agente formativo.

Las dos primeras políticas enumeradas se encuentran directamente relacionadas con la Ley sobre Violencia Escolar (2011), la cual plantea que los establecimientos educativos deben contar con un reglamento interno para regular las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Dentro de él, se deben señalar distintos elementos que contribuyen a la formación de los estudiantes, tales como políticas de prevención del maltrato y violencia, medidas pedagógicas, protocolos de actuación, descripción y enumeración de políticas que constituyan una falta a la buena convivencia escolar, así como las medidas disciplinarias ante la falta; todo esto garantizado por un procedimiento justo.

Evaluación

Evaluar e informar los resultados es de suma importancia, y hacerlo durante el proceso más aún. Implementar nuevas prácticas demanda esfuerzo y energía de parte los actores implicados, especialmente de aquellos que están a cargo de liderar y poner en funcionamiento las innovaciones. Es por ello que los programas nuevos deben demostrarse útiles y efectivos. De lo contrario, no se implementan o se dejan de implementar.

La evaluación es un medio para mostrar los efectos de las nuevas prácticas. Visibilizar los cambios con cierta regularidad, aunque sean incipientes, es importante para motivar a quienes se encuentran en la ejecución. Por otra parte, la evaluación es fundamental para identificar aquellos aspectos que requieren ser modificados porque no están dado el resultado esperado.

Conviene tener mapas de progreso de las prácticas que se quieren implementar, para ir reconociendo los pasos que tenemos que dar. Asimismo, tenemos que tener indicadores para saber cuándo estamos avanzando, y naturalmente, sistemas para evaluar (Lavín & del Solar, 2000).

El equipo que coordina la convivencia debe ser el encargado de la evaluación de los aspectos formativos del PEI. El programa de evaluación de una comunidad educativa es parte de su PEI, e incluye:

- Qué se evaluará y para qué.
- Qué indicadores tomaremos en cuenta para decir cómo va cada aspecto que se quiere evaluar.

- Con qué instrumentos se evaluará.
- Quién y cómo analizará los datos.
- A quién, cuándo y para qué se le comunicarán los resultados.
- Dónde se van almacenando los resultados.
- Quién se hará cargo de ir analizando el progreso, con los resultados de las distintas evaluaciones.

Construcción conjunta del PEI

El PEI debe ser conocido y legitimado por la gran mayoría de los miembros de la comunidad escolar, pues de lo contrario no opera. El PEI se hace vida en la medida que las personas lo realizan. A su vez, las personas lo realizan si lo hacen suyo, y esto ocurre en tanto lo conocen y están de acuerdo. Se requiere contar con una red de significados compartidos, con una narrativa común que permita un actuar coordinado para lograr las metas (Lavín & del Solar, 2000; MINEDUC, 2014). En la medida que la visión del establecimiento se mantiene, revisa y renueva en forma participativa, aumentan las posibilidades que los distintos actores trabajen en un mismo sentido. Así mismo, cuando la comunidad educativa decide sus normas “es necesario que sean reconocidas y asumidas por todos sus miembros, y la única forma de garantizar su reconocimiento es haciendo partícipes de su gestión (elaboración, aplicación, seguimiento, revisión) a las personas implicadas”. (Caballero, 2010, p. 163)

Hay medidas básicas para lograr la apropiación y la mantención de un compromiso con el PEI por parte de la comunidad:

- Invitar a participar en la construcción o reconstrucción del PEI a más actores de la comunidad educativa.
- Estrategia de bienvenida e inserción de los profesores, apoderados y estudiantes nuevos, que les permite apropiarse del PEI en su dimensión formativa.
- Permanente referencia al PEI al explicar el sentido de lo que se hace, en inauguraciones, eventos, encuentros.
- Dar cuentas públicas siempre referidas al PEI.
- Tener las evaluaciones del colegio alineadas con el PEI.
- Tener diarios murales, comunicados y “señaléticas” que estén referidas a los temas y orientaciones y valores centrales del PEI.
- Generar un contexto acorde con lo propuesto en el PEI, donde el mensaje entregado sea coherente con el ambiente percibido, y donde lo dicho verbalmente y lo expresando físicamente sean concordantes. Estos aspectos son importantes para la apropiación de las normas y acuerdos. (Messing, 2013).

Importancia de gestionar la dimensión formativa en el contexto escolar

Actualmente se dispone de un cúmulo suficiente de investigación que avala el impacto positivo que tiene la gestión de la convivencia y de la formación socioemocional en el contexto escolar.

El análisis de programas de un vasto número de instituciones educativas, muestra que el efecto de gestionar la convivencia impacta en el ambiente de aprendizaje, el aprendizaje propiamente tal y en el rendimiento académico. En Chile, los resultados de aprendizaje del SIMCE 2014, los cuales incluyen los indicadores de desarrollo personal y social (Clima de convivencia escolar, autoestima académica y motivación escolar, Participación y formación ciudadana y hábitos de vida saludable) concluyen que “el clima de convivencia escolar se asocia a mejores resultados de aprendizaje en Lectura y Matemáticas, constituyendo el principal factor para explicar los resultados de las escuelas.” (Agencia de Calidad de la Educación, 2015).

Del mismo modo, la evidencia muestra que la gestión de la dimensión formativa afecta positivamente aspectos como el clima escolar, la salud mental de los miembros de la comunidad escolar, la satisfacción laboral de los profesores y disposición a innovar, así como el apego al colegio por parte de los alumnos. En esta misma línea, se potencia el desarrollo socioemocional de los estudiantes, la capacidad de resolver pacíficamente los conflictos y se ha encontrado un efecto preventivo de conductas de riesgo en los estudiantes. (Durlak, Weissberg & Casel, 2007; Greenberg, Weissberg, O’Brien, Zins, Fredericks, Resnik, & Elias, 2003; Berkowitz & Bier 2005; Zins, Bloodworth, Weissberg, & Walberg, 2004; todos referidos en Mena, Romagnoli y Valdés, 2008).

El PEI es una herramienta tanto para construir identidad de comunidad como para sustentar los procesos de enseñanza-aprendizaje y formación dentro de un marco de principios y valores propios de esa comunidad. Tener un PEI con dimensión formativa, es una necesidad ética del siglo XXI.



Preguntas para la reflexión

- 1) ¿Qué le aporta la lectura de esta ficha?
- 2) ¿Por qué cree usted que no se aprovecha el potencial de los PEI como instrumentos de gestión institucional?
- 3) ¿Qué le hace a Ud. pensar que en su colegio vale la pena usar tiempo para construir un PEI en la dimensión formativa?



Referencias Bibliográficas

Agencia de Calidad de la Educación (2015) Entrega de resultados de aprendizaje 2014. Recuperado desde: http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia_escolar/File/2015/Presentacion_Entrega_Resultados_2014.pdf

Caballero, M. J. (2010) Convivencia Escolar. Un estudio sobre buenas prácticas. Revista paz y conflicto. Núm 3.

Catalán, R. & Egaña, M.L. (2004) Valores, sociedad y educación. Una mirada desde los actores. Lom Ediciones: Santiago, Chile.

Mena, I., Jáuregui, P. & Moreno, A. (2011) Cada quien pone de su parte. Conflictos en la escuela. Ediciones SM: México D.F., México.

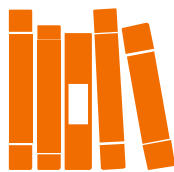
Mena, I., Romagnoli, C. y Valdés, A. M. (2008) ¿Cuánto y dónde impacta? Desarrollo de habilidades socio emocionales y éticas en la escuela. Documento Valores.

Messing, C. (2013) ¿Por qué es tan difícil ser padres hoy? Simetría inconsciente de los niños y jóvenes. Construcción de nuevos modelos de autoridad. Noveduc: Buenos Aires, Argentina.

Ministerio de Educación (2011) Ley de Violencia Escolar.

Ministerio de Educación (2014) Proyecto Educativo Institucional. Orientaciones para la

Referencias Bibliográficas



elaboración. Cartilla para la comunidad educativa. Recuperado desde:
http://portales.mineduc.cl/usuarios/conviencia_escolar/doc/201410091522060.pei_cartilla.pdf

Lavín, S; y del Solar, S (2000). El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. Lom Ediciones: Santiago, Chile.