

La planificación por proyectos: sus potencialidades en el mejoramiento de la gestión institucional y de aula

Manuela Alfaro

UNEXPO-UCLA-UPEL-IPB. E-mail: malfaro@intercable.net.ve.

Resumen

En la actualidad existe gran inquietud sobre la efectividad de la planificación de la gestión institucional y de aula y la búsqueda de una forma que responda de un modo más congruente con el carácter social, complejo y singular del proceso enseñanza y aprendizaje. En este sentido, el presente trabajo de carácter documental fundamenta la planificación por proyectos, dentro del enfoque estratégico de la planificación, como la forma de organización del currículo que permite la integración de los saberes escolares con los de la vida real, una mayor flexibilidad, participación y consideración de las necesidades, intereses y potencialidades de los actores en el proceso. El trabajo plantea que esta forma de planificación exige la transformación de las concepciones tradicionales de aprendizaje y enseñanza, además de que el docente la comprenda como un enfoque innovador frente a una planificación que privilegia lo técnico sobre lo práctico-reflexivo. Para esto, es necesaria la reflexión crítica sobre la propia práctica.

Palabras clave: Planificación estratégica, proyectos pedagógicos, gestión institucional, gestión de aula, transformación educativa.

Recibido 07-12-2004 ~ Aceptado: 17-06-2005

Project Planning: to Better Institutional and Classroom Management

Abstract

Currently there is great concern in relation to the effectiveness of institutional management and classroom planning and the search for a managerial form that responds more appropriately to the complex and singular social character of the teaching-learning process. This documentary study supports project planning within the strategic planning approach as a form of curricular organization which allows for the integration of scholarship and real life learning, with greater flexibility, participation and consideration for the needs, interests and possibilities of the actors within the process. This paper proposes that this form of planning requires the transformation of traditional concepts, as well as the fact that teachers must understand how an innovative approach to planning favours what is technical over what is practical-reflexive. For this reason it is necessary to reflect critically on the present day practice.

Key words: Strategic planning, pedagogical projects, institutional administration, classroom management, educational transformation.

Introducción

En la actualidad existe consenso entre investigadores y pedagogos sobre la ineficacia de la forma tradicional de planificar tanto la intervención institucional como la intervención de aula. Esta insatisfacción generó la búsqueda de una metodología de la planificación que permitiera un compromiso compartido entre los sujetos involucrados y una modalidad de gestión de escuelas y de aula con mayores resultados desde la práctica profesional de los ac-

tores y responsables directos de dicha práctica.

Una revisión sumaria de la forma tradicional de abordar la enseñanza, en nuestro país y en países de Latinoamérica y del Caribe, (Tünermann, 2003, Gimeno y Pérez Gómez, 1997, Monereo y Pozo, 1999, Morín, 1999), da cuenta de una enseñanza libresco, memorística, verbalista, transmisora de datos fragmentarios e informaciones puntuales que lleva a una comprensión de la ciencia descontextualizada del mundo cotidiano y de las necesida-

des de la vida social. En consecuencia, no es de extrañar la existencia de corrientes críticas que cuestionan el significado, pertinencia y relevancia del currículo escolar.

En este orden de ideas, en la actualidad las instituciones educativas se han visto presionadas por la propia sociedad en la búsqueda de un proceso educativo que permita la formación de educandos reflexivos con gran capacidad para resolver problemas y aprender de modo autónomo, que puedan asimilar activa y críticamente los contenidos de la cultura y, apropiarse de aquellos modos de pensar, de sentir y de hacer, que les garanticen una interacción inteligente en contextos cambiantes y complejos (locales y globales), y la participación responsable, creativa y transformadora en ellos. En otras palabras, a la educación se le plantea el reto de preparar a los educandos para los nuevos tiempos, promoviendo en ellos el *aprender a conocer, a hacer y a convivir con otros*, y finalmente, *aprender a ser*, pilares en los que se centra el desarrollo de la persona y de la sociedad. Informe Delors (1996).

Para implementar estos cambios es necesario contribuir desde la enseñanza y el aprendizaje, a la apropiación por parte de los estudiantes de procedimientos y estrategias cognitivas, metacognitivas y motivacionales que le permitan producir el saber, más que consu-

mirlo, resolver problemas, más que acumular información. En suma, contribuyan a *aprender a aprender* de manera permanente a lo largo de la vida y en diferentes situaciones y contextos.

Esta necesidad de cambio se empezó a evidenciar a partir de la década de los ochenta cuando la mayoría de los países vivieron una época de desencanto con la planificación normativa, en la medida en que se vieron frustradas la mayor parte de las predicciones realizadas por los expertos planificadores con respecto al desarrollo del sistema educativo que se lograría con esta forma de planificación. Matus (1994).

Paralelamente a este desencanto empezó a surgir una *visión alternativa* de la planificación, *fundada en una concepción distinta de la realidad*. Al respecto, los investigadores y teóricos, entre estos, Carlos Matus y Ezequiel Ander Egg, señalan como una de las potencialidades de este nuevo enfoque de planificación la idea de que “no hay una verdad absoluta” sino verdades compartidas y asumidas colectivamente en un compromiso construido intersubjetivamente.

Sobre este particular Maturana (1997), plantea que la concepción del conocimiento como fiel reflejo de la realidad y, por lo tanto, como verdad absoluta y universal da el privilegio a quien la posee para culpar al otro de ceguera, ignorancia,

herejía, rebeldía o error, llevando a el dominio de unos sujetos sobre otros negándose mutuamente.

Al respecto Humberto Maturana (s/f), en una entrevista realizada por una revista en Santiago de Chile expresaba:

“Si uno tuviera acceso a la cosa (realidad), en sí, y si el que tú la veas de una manera tiene que ver contigo, y el que yo la vea como la veo tiene que ver conmigo, ¿con qué argumentos nos peleamos? ¿Con la arrogancia de que yo soy mejor que tú?, ¿pero con qué fundamentos si tu experiencia es tan válida como la mía?”

Esta nueva visión del conocimiento y de la realidad privilegia una interrelación basada en la aceptación y el respeto mutuo, para propiciar una convivencia armónica y la construcción de verdades compartidas y asumidas colectivamente en un compromiso intersubjetivo..

De este modo, la planificación desde el enfoque estratégico abre amplias posibilidades, pues se sobrepasa lo meramente técnico para considerar lo político, lo social y cultural, es decir se trata de llegar a acuerdos sobre los problemas relevantes, sus causas y las formas de enfrentarlos. No se trata de saber la verdad o imponer la verdad, sino de identificar que verdad se va asumir para explicar determinada realidad y a partir de ella construir un curso de acción para intervenir con el fin de producir determinados efectos

que se asumen como un compromiso colectivo o institucional.

Necesidad de una nueva visión de la planificación de la gestión institucional y de aula en Venezuela

En 1994 el Centro de Investigaciones Culturales y Educativas (CICE) realizó un estudio en 6 escuelas, ubicadas en el casco central de Caracas, consideradas eficaces con el fin de determinar algunos criterios de calidad, sugerir herramientas de gestión para mejorar la eficacia del proceso enseñanza-aprendizaje en las escuelas y fundamentar una nueva visión de la planificación.

Entre los aspectos deficitarios o mejorables que se diagnosticaron en el estudio tanto en el plano de la gestión institucional como de la gestión de aula se pueden mencionar los siguientes:

Gestión institucional

- Inexistencia de un proyecto educativo definido y falta de identificación del personal con los objetivos del plantel.
- Existencia en las instituciones de liderazgos poco democráticos o laissez-faire. Falta de un liderazgo colectivo y compromiso con las metas institucionales.
- Mayor dedicación por parte del personal directivo a las labores administrativas descuidando las pedagógicas. Se ofrece esca-

- so apoyo a los docentes en lo referente a su mejoramiento profesional, y no hay seguimiento a lo poco que se hace.
- Existencia de supervisiones esporádicas que no conducen a decisiones de apoyo pedagógico a nivel individual y grupal como producto del proceso realizado.
 - Comunicación vertical y horizontal a nivel institucional con muy poca fluidez.
 - La toma de decisiones esta centrada en los directores y muy pocas decisiones se toman en equipos.
 - Desmotivación de los docentes sobre el desprestigio de la profesión y constantes quejas sobre la formación recibida en las instituciones universitarias porque no les sirve para hacer frente a los retos de la práctica.
- Gestión de aula**
- Existencia de interacciones con la comunidad pero carencia de una concertación coordinada entre los intereses de la comunidad y la vinculación pedagógica con el trabajo de aula.
 - Planificación de aula realizada en forma individual, no se coordinan acciones por grado y etapas.
 - Mayor preocupación por desarrollar el programa que por atender las necesidades reales de los educandos.
- Descuido por valorar el progreso individual y realizar evaluaciones diagnósticas y formativas.
 - Utilización mayoritaria, por parte de los docentes, de exposiciones del contenido, uso del pizarrón, tiza y libro texto único.
- Todos los aspectos mencionados revelaron la necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar la gestión institucional y de aula.

**De una planificación
normativa de secuencias
cerradas de instrucción, a una
planificación estratégica por
proyectos pedagógicos**

En la actualidad los cambios que demandan las nuevas perspectivas, práctica y crítica de la enseñanza se orientan a un desplazamiento desde una planificación tradicional, denominada técnica o normativa hacia una planificación práctica reflexiva, denominada estratégica, como propuesta pensada para un grupo específico de alumnos y un contexto social concreto.

El enfoque técnico de la planificación, de acuerdo con Porlán (2000), plantea la necesidad de que el profesor diseñe una secuencia cerrada de actividades encadenadas de complejidad creciente atendiendo a la jerarquía de objetivos programados. Esta postura, al poner el acento en la eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos preestablecidos, ignora las nuevas apor-

taciones epistemológicas y psicológicas de cómo se producen los conocimientos socialmente organizados como aquellos de carácter espontáneo y cotidiano, Delval, (2000).

La planificación normativa resalta la previsión, la racionalidad y organización del proceso. Se centra en la predicción del futuro a partir del conocimiento de la situación concreta, busca, a través de recursos tecnológicos, intervenir y controlar las acciones en función de los objetivos que se aspira lograr. Las acciones a realizar se reducen a comportamientos regulares, observables y mensurables provocados a través de diversos medios.

Por lo tanto, el enfoque estratégico de la planificación implica pasar de un modelo de planificación centrado en los objetivos prescritos que enfatiza la enseñanza y el control sobre el aprendizaje, a un modelo centrado en las necesidades reales de aprendizaje y en el contexto, que enfatiza el entendimiento entre los sujetos actores del proceso. De una programación lineal y cerrada que fragmenta el conocimiento a una coordinación de acciones concertadas, a una globalización e integración del conocimiento.

El planeamiento dentro del enfoque estratégico supone un acuerdo entre los actores sobre las explicaciones en torno a la situación objeto a modo de hipótesis y el compromiso activo en las acciones con-

sideradas necesarias a fin de alcanzar los acuerdos asumidos.

El cambio implica replantear:

- *La concepción del aprendizaje como adquisición y manejo de información*, que lo concibe como un proceso escalonado de conceptos de progresivo nivel de dificultad propio de una visión disciplinaria, y pasar a concebirlo como un proceso interactivo, individual y social de construcción de significados a partir de los conocimientos previos y del camino de su progresiva evolución. Visión interdisciplinaria, globalizada.
- *La concepción de la enseñanza como transmisión de información*, entendida como una secuencia cerrada de actividades concatenadas, atendiendo a la complejidad de los objetivos programados. Para dar paso a la visión de la enseñanza como proceso interactivo que integra las intenciones educativas prescritas e interpretadas por el docente (expresadas como hipótesis) y los conocimientos previos e intereses reflexionados de los educandos. Florez, (2002)

El cambio implica considerar al aprendizaje y la enseñanza dentro de un enfoque estratégico que posibilite potenciar en los estudiantes un aprendizaje que permita la *apropiación activa y creadora* de la cultura en la que se desenvuelven. Un aprendizaje que comprometa al sujeto, que

garantice el tránsito del control del proceso por parte del docente a los aprendices, y, por ende, pueda conducir al desarrollo de actitudes, motivaciones y desarrollo de *herramientas* necesarias para el dominio del *aprender a aprender*, y aprender a *crecer* de manera permanente.

El cambio también implica transformar el papel del docente y el alumno así como la relación entre ambos: de un docente transmisor, evaluador, controlador, programador que:

- Parte de los objetivos prescritos en los programas;
- lleva a cabo las prescripciones curriculares;
- organiza en secuencia lógica los contenidos y actividades;
- controla el aprendizaje del educando, a través de la evaluación, enfatizando resultados en términos de logro de objetivos de conducta.
- A un docente reflexivo, investigador, mediador, planificador estratégico que:
- Define la intencionalidad educativa en función de un modelo de enseñanza racionalmente asumido.
- Adapta prescripciones curriculares a las características del contexto, selecciona el tema de manera colaborativa con los propios educandos.
- Diagnóstica intereses y necesidades, organiza contenidos en secuencias lógicas y psicológicas.

- Guía, motiva, realimenta, evalúa proceso-producto, en términos de competencias globales e integrales.

Potencialidades del enfoque estratégico de la planificación en la gestión institucional y del aula

- De acuerdo con los planteamientos señalados, el enfoque estratégico posibilita:
- Generar mayores niveles de compromisos de los actores con los procesos que llevan a cabo a nivel de las instituciones educativas y de aula.
- Abrir múltiples posibilidades de acción y posibilitar la relación entre las metas institucionales y el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, para lograr una identificación de los docentes con la misión de su institución.
- Posibilitar la relación entre lo académico, lo comunitario, lo administrativo- financiero, lo pedagógico-curricular, lo convivencial, entre otros, en el nivel de gestión institucional.
- Permitir una mayor y más rica relación entre la escuela y la comunidad, transformando ésta como una fuente de aprendizaje y desarrollo de la identidad cultural de los educandos.
Como se puede advertir la planificación por proyectos presenta

grandes potencialidades para transformar cualitativamente las prácticas pedagógicas.

En este orden de ideas, la planificación por proyectos ofrece grandes posibilidades por cuanto: permite generar una mayor participación de los actores dentro del proceso. Posibilita una mayor flexibilidad y un mayor aprovechamiento del tiempo al interrelacionar diversas áreas de conocimiento.

Otra posibilidad que abre la planificación estratégica por proyectos es el desarrollo de una *gestión profesional autónoma*. En la actualidad se aboga por la autonomía profesional e institucional. La construcción de los proyectos pedagógicos institucionales y a nivel de aula permite una gestión con un mayor grado de autonomía.

Papel del docente en una visión estratégica de la enseñanza y el aprendizaje

Los resultados de una gran cantidad de investigaciones realizadas en el campo de la educación mencionan la importancia del docente para lograr el aprendizaje de los alumnos (Sarmiento 1999; Pozo y Monereo, 1999). Estos estudios concluyen en que el profesor es el elemento de mayor importancia, capaz de afectar la dirección del aprendizaje y desarrollo integral del estudiante. También refuerzan la idea de que enseñar y aprender es

un proceso único y sumamente complejo que exige un docente con amplios conocimientos de qué enseñar, cómo hacerlo y para qué, así como una gran comprensión de sí mismo y de los actores involucrados en el proceso.

Es difícil afirmar que hay una sola forma de enseñar o un método infalible que resulte del todo efectivo para todas las situaciones de enseñanza y aprendizaje. De hecho aunque se tenga un amplio dominio sobre procedimientos y métodos pedagógicos en su operacionalización siempre serán diferentes y singulares a la ocasión. En este sentido el trabajo del docente es una labor sistemática, reflexiva y sobre todo, muy creativa y original.

En este sentido, las investigaciones y propuestas derivadas de los trabajos "sobre el pensamiento del profesorado", (Porlán, 2000), o los estudios sobre el "aprender de los alumnos", (Monereo y Pozo 1999), resaltan el carácter idiosincrásico de la enseñanza y el aprendizaje. Cada contexto de aprendizaje está marcado por un conjunto de hechos y circunstancias que conforman su singularidad. Pero esto no quiere decir que no se puedan establecer puntos de conexión y abrir otras posibilidades de trabajo desde las referencias comunes a afectan a la educación. Hernández y Ventura, (2000).

En este orden de ideas, surge la necesidad de la planificación por proyectos pedagógicos, que posibi-

lita un proceso de reflexión y de trabajo que involucra a todos los docentes, a partir del análisis crítico de la propia práctica y que lleva al estudio de nuevas referencias teóricas que sirvan de fundamentos y explicación de la intervención en el aula.

Los cambios no pueden lograr por decretos y disposiciones ministeriales, aunque estos actúen como presión externa. El cambio real y perdurable se produce cuando los docentes sienten la necesidad de transformar sus prácticas, cuando se sienten insatisfechos con los resultados obtenidos y existe el apoyo institucional para generar un proceso de reflexión y de análisis sobre la propia práctica. De este modo se generan necesidades de actualización, de intercambio de experiencias y de innovación.

Conclusiones

En consecuencia el mejoramiento de la educación, requiere de la reflexión colectiva de los profesores en su propio lugar de trabajo y con la comunidad educativa de la que forman parte.

En este sentido, se afirma que los docentes debieran disponer de márgenes de autonomía, pues éstos desarrollan mayor responsabilidad moral y capacidad de reflexión cuando tienen la posibilidad de participar en lo que se decide y en las acciones implicadas en las mismas.

La planificación estratégica por proyectos pedagógicos posibilita un conjunto de acciones organizadas creativamente, por un colectivo que persiguen una finalidad compartida, y construida a través de un proceso de reflexión en torno a las necesidades y problemas que deben superarse para optimizar el proceso educativo dentro de una institución educativa cualquiera sea su nivel.

Lo más resaltante de esta forma de planificación lo constituye el punto de partida de su diseño: una situación problema, una necesidad, un interés, una meta, una interrogante. Un punto de inicio, que en todo caso, debe acordarse entre los sujetos involucrados.

Esta metodología de planificación se presenta como una alternativa frente a una planificación formal y burocrática, como una forma de superar prácticas pedagógicas centradas en el docente y despersonalizadas que fomentan un aprendizaje memorístico en desmedro de un aprendizaje significativo que promueva el desarrollo de las capacidades cognitivas superiores en los educandos.

El cambio sólo será posible si los docentes comprenden y aceptan como suya esta nueva forma de planificación, que implica una nueva manera de entender el aprendizaje, los contenidos y a los alumnos, como constructores de su propio proceso de aprendizaje.

Esta nueva forma de planificación tiene grandes implicaciones para el ejercicio de la autonomía de la profesión docente, éste debe ser capaz de tomar decisiones válidas acerca de lo que es conveniente, adecuado y necesario que un alumno o un grupo de alumnos aprendan desde el punto de vista pedagógico y ético.

La planificación por proyectos evidencia que lo relevante en el diseño de la enseñanza no es el aspecto formal sino la profundidad con la que los docentes son capaces de fundamentar las decisiones tomadas en su propuesta pedagógica.

Para que esta nueva forma de asumir la planificación se transforme en una alternativa válida, es necesario que el docente la asuma reflexivamente y para esto es necesario una nueva visión del aprendizaje, de la enseñanza y de la institución educativa.

Referencias Bibliográficas

- ANDER EGG, E. (1995). *Introducción a la Planificación*. Buenos Aires: El Cid Editor.
- Centro de Investigaciones Culturales y Educativas (CICE) (1994). *Las escuelas eficaces*. Ciudad Bolívar. Material Mimeografiado.
- DELORS, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidida por J. Delors. Madrid: Santillana Ediciones UNESCO.
- DELVAL, J. (2000). *Aprender en la vida y en la escuela*. Madrid: Morata
- FLOREZ, F. (2002). *Tendencias curriculares*. Ponencia presentada en V Reunión Nacional de Currículo. Febrero, UCV, Caracas.
- GIMENO, J. y PÉREZ GÓMEZ, A. (1997). *Comprender y transformar la enseñanza*. España: Morata.
- HERNÁNDEZ, F. VENTURA, M. (2000). *La organización del currículo por proyectos de trabajo. El conocimiento es un calidoscopio*. Barcelona: Graó
- MATUS, C. (1994) *Política, planificación y gobierno*. Caracas: ILPES, Fundación ALTADIR.
- MATURANA, H. (1997) *El sentido de lo Humano*. Chile: Dolmen Ediciones.
- MATURANA, H. (S/F). En la revista "La Bicicleta". Junio, Santiago, Chile.
- MONEREO, C. y POZO, J. I. (1999). *El aprendizaje Estratégico*. España: Aula XXI, Santillana.
- MORÍN, E. (1999). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento. Bases para una reforma educativa*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- PORLÁN, R. (2000). *Constructivismo y escuela. Hacia un modelo de enseñanza-aprendizaje basado en la investigación*. Sevilla: Díada Editora S.L.
- TÜNERMANN, B.C. (2003). *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI*. México: Colección UDAL.
- SARMIENTO, M.I. (1999). *Cómo aprender a enseñar y cómo enseñar a aprender*. Psicología educativa y del aprendizaje. Colombia: Siglo XXI Impresores Ltda.