



Horizontes Educativos

ISSN: 0717-2141

rhorizontes@ubiobio.cl

Universidad del Bío Bío

Chile

Castro Rubilar, Fancy
EL PROYECTO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA. UN DESAFÍO PARA GARANTIZAR LA COHERENCIA
ESCOLAR

Horizontes Educativos, vol. 14, núm. 1, 2009, pp. 77-89

Universidad del Bío Bío

Chillán, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97912444006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

*EL PROYECTO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA.
UN DESAFÍO PARA GARANTIZAR LA COHERENCIA ESCOLAR*

A project of pedagogical management: a challenge to guarantee school coherence

Fancy Castro Rubilar

Unidad de Currículum, Universidad del Bío-Bío/Departamento Ciencias de la Educación, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad del Bío-Bío, Casilla 447, Chillán, Chile
fcastro@ubiobio.cl

Resumen

Esta propuesta se enmarca en la necesidad de realizar una reflexión contextualizada y comprensiva del quehacer pedagógico en los establecimientos educacionales, a partir del proceso de elaboración de proyectos pedagógicos orientados a mejorar la gestión de los aprendizajes. En consecuencia, se plantea una posibilidad de trayectoria, que considere los aspectos claves del contexto, de su institución y de los beneficiarios.

Contiene aspectos teóricos y funcionales que ponen a los diseñadores y ejecutores en el proceso de pensar la escuela y el aula como un espacio que debe ser intervenido no sólo desde la perspectiva mecánica de llenado de formularios, sino responder a una mirada problematizadora y reflexiva acerca de los fundamentos que sustentan los cambios. Esto, con el propósito que exista un conocimiento integral de las necesidades y las soluciones pertinentes para el contexto escolar en que se sitúa el proceso de cambio o innovación.

Examina nueve fases que van desde los antecedentes y fundamentación del proyecto hasta el impacto esperado, pasando por los distintos procesos de disquisición en torno a analizar los contextos y los referentes teóricos que sustenten la propuesta.

PALABRAS CLAVE: proyecto pedagógico, gestión de aprendizajes, reflexión contextualizada

Abstract

The present proposal arises from the need of a comprehensive and situated reflection of the teaching practices carried out in schools, from within the trend of elaborating pedagogical projects that may improve learnings. Hence, we suggest considering aspects or clues such as context, institution and its beneficiaries.

The proposal contains theoretical and functional aspects which make designers and executers align in the process of thinking both school and classroom as a space that must be examined not only from the mechanical perspective of filling out of forms, but from a reflective and problem-solving perspective in relation with the foundations that sustain changes, with the purpose of getting integral knowledge and information of the needs and solutions that are relevant to the school context in which the process of change or innovation takes place.

Nine phases are studied, going from background information and project foundations to expected impacts, along with several processes of disquisition that analyze contexts and theoretical referents underlying this proposal.

KEYWORDS: pedagogical project, learning management, situated reflection

Recibido: 21/12/08 Aceptado: 24/04/09

Marco conceptual

En el sistema escolar chileno se hace cada vez más frecuente que los establecimientos educacionales elaboren proyectos que les permitan realizar una gestión escolar y del currículo de manera más sistemática. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) inauguró esta práctica, pues se entendía por primera vez que la comunidad escolar debía concurrir con ideas y visiones acerca de cómo gestionar los procesos al interior de la escuela, teniendo como horizonte la misión, visión y estrategias que permitieran llevar a la práctica esas declaraciones. La definición del PEI les proporcionaba identidad, coherencia y pertinencia a la gestión del establecimiento. Sin embargo, con el tiempo se fue comprobando que ello no era suficiente para la institución escolar, porque si bien se contaba con un instrumento para la gestión, que orientaba la política del quehacer institucional, éste no llegaba al corazón o a la esencia de la institución escolar que es el currículum, ahora surgía la necesidad de responder a la pregunta ¿cómo gestionar el currículum en la escuela?

En Chile, es a partir de la implementación de la Jornada Escolar Completa (JEC) que se instala como condición la elaboración del proyecto pedagógico por cada

establecimiento que postule a la JEC. Por ejemplo, en el formulario de ingreso o de reformulación pide que se consideren los propósitos y prioridades del Proyecto Educativo Institucional y las sugerencias del Consejo Escolar (www.mineduc.cl), lo que constituye un indicador de cómo se cautela la coherencia en la propuesta que elaboran los establecimientos. Asimismo, el énfasis en los procesos de enseñanza y aprendizaje, cuando se indica en el ítem: “Prioridades y criterios para la organización de la Jornada Escolar Completa Diurna del establecimiento educacional, para alumnos(as)”, se solicita determinar los aspectos del aprendizaje y formación de los alumnos (as) a los cuales se les asignará mayor relevancia.

La importancia que reviste diseñar un proyecto de gestión pedagógica en el establecimiento escolar es la oportunidad de proyectar la enseñanza y aprendizaje en virtud de las necesidades y aspiraciones de la comunidad escolar, es hacer más pertinente la oferta educativa. En este sentido, señala Francisco Beltrán (2000:93) *“hablamos de proyecto para referirnos a la posibilidad de establecer colegiadamente un horizonte, un lugar no perceptible de inmediato al que con el concurso de todos se pretende llegar a un plazo prefijado de tiempo”*. Es partir de la realidad, con los datos que esta misma

proporciona, realizar el recorrido a través del proyecto para alcanzar el ideal, que es lo que se espera lograr por medio de la intervención planificada.

En efecto, este mismo autor señala en su texto cuatro consideraciones relacionadas con las definiciones que proporciona el Diccionario de la RAE y de las cuales se pueden desprender las siguientes ideas acerca de lo que significa un proyecto:

- a) Supone trascender la inmediatez, previo análisis, proyectando metas y estrategias bajo el propósito de intervenir en la situación de partida.
- b) Implica explicitar una determinada concepción sobre la realidad o problema abordado y un particular ejercicio de reflexión teórico-práctico sobre los mismos.
- c) Representa, igualmente, la manifestación expresa de intenciones y del sentido transformador de la realidad mediante acción proyectada.
- d) Por último, dice este autor, destacar que es consustancial a todo proyecto la valoración, selección de las estrategias y recursos/herramientas a utilizar en el desarrollo de la acción.

No obstante lo anterior, se estima que el proyecto con la frecuencia de su empleo, cualquiera sea la naturaleza de la organización, debe ser resignificado en virtud de la participación y del potencial dinamizador que posee o de lo contrario se arriesga a quedar encapsulado en la burocracia técnica y mecanicista. En el contexto escolar, por ejemplo, debe suponer la intervención integral que genere una transformación significativa de las prácticas, ampliando de ese modo los límites de acción para abrir nuevas posibilidades de actuación de los sujetos. A este respecto, Beltrán y San Martín (2000: 95) le otorgan la categoría de “símbolo” en el sentido de una representación aceptada convencionalmente, por cuanto, estiman que dada la complejidad de la

educación institucional, “*se requiere de un instrumento simbólico con capacidad de representar de manera armonizada los distintos intereses que se ponen de manifiesto en el día de la escuela, dotando las prácticas de un sentido compartido*”.

El ejercicio de definir un proyecto pedagógico para la escuela debe ser el fruto de la reflexión crítica y de la propuesta activa y participativa, que permita llevar a cabo lo que Paulo Freire (1977) decía: “*La práctica de pensar la práctica, es la mejor manera de aprender a pensar recta y correctamente*”.

El desarrollo de proyectos pedagógicos requiere considerar, dado el carácter de fenómenos sociales y educativos, la necesaria reflexión y problematización del saber de los profesores y profesoras de aula y, unido a ello, el de los maestros y maestras que forman parte del equipo directivo del establecimiento escolar. Es este, un punto de partida para la reflexión crítica, pues este saber no es absoluto, es social, histórico, institucional y profesional. En consecuencia, es esencial como praxis crítica de los profesionales que reexaminan y contextualizan constantemente su profesión.

La elaboración del *Proyecto de Gestión Pedagógica* implica poner en evidencia las propias concepciones que se han ido construyendo a la luz de los estudios realizados, en las reflexiones y las críticas al sistema, entre otros. Es, en consecuencia, la oportunidad de construir una propuesta curricular-pedagógica que abra oportunidades para que la escuela recupere su sentido, siendo facilitadora de procesos de socialización de las diversidades culturales y propiciadora de encuentros para la apropiación crítica de lo común y lo distinto, lo global y lo específico, lo uno y lo diverso. A este respecto, Durán Acosta (1994: 40), señalaba: “*el sentido práxico de la cultura radica en su capacidad para interpretar y reinventar, en el movimiento histórico, los procesos de configuración de la*

sociabilidad y la individualidad, muchas veces diluidas en el anonimato colectivo que se impone a nombre de lo participativo”.

El conocimiento, en el marco de la producción de un proyecto curricular-pedagógico para la escuela, tomará un nuevo sentido cuando se sitúe más allá de la sola acumulación de información o saberes transmitidos y, se comprometa con los procesos de vinculación entre el pensamiento y la acción para construir y deconstruir realidades. Pero, al mismo tiempo, que el nivel de reflexión y análisis de la práctica no se refiere al trabajo concreto en aula, pero sí, en cambio a aquél que lo justifica y le da sentido. (Antúnez, Del Carmen, Imbernón Parcerisa y Zabala, 1995:69)

En efecto, como indicaba Durán Acosta (1994: 55): *“El sentido de la escuela, de la cultura y del conocimiento no acepta ya la dicotomía platónica entre el saber y hacer y, bien por el contrario, penetra el conflicto entre la autonomía todavía idealizada como proyecto humano emancipatorio y el predominio de una heteronomía fáctica que sigue signando nuestro desarrollo”.* El proyecto pedagógico es, por tanto, el desafío de articular la teoría y la práctica como un continuo en el quehacer contextualizado de la institución escolar y de una comunidad educacional que genera conocimiento a partir del desarrollo de un saber teórico-práctico.

En este sentido, el proyecto pedagógico es un medio o instrumento que permite a los enseñantes insertar su responsabilidad y su actuación didáctica dentro de un conjunto más amplio, al decir de Antúnez, Del Carmen, Imbernón Parcerisa y Zabala (1995:65), ello posibilita que la tarea individual en un aula o grupo clase se articule coherentemente en un marco más general, de cuya definición ha sido protagonista.

En este marco, el presente documento de apoyo busca proporcionar los distintos aspectos del proyecto, que permita diseñar

una intervención de corte curricular y pedagógica pertinente, innovadora y audaz para la gestión curricular en establecimientos educacionales concretos.

Por tanto, se debe poner en juego capacidades de diseño y planificación curricular de los docentes y directivos en la formulación del proyecto pedagógico, que ofrezca soluciones, mejoras e innovaciones educativas en el contexto del establecimiento escolar. Ello implica entender el establecimiento escolar como un espacio de construcción y de desafío permanente en el desarrollo profesional.

Independiente de su denominación el proyecto pedagógico o curricular del establecimiento escolar, según Antúnez, Del Carmen, Imbernón Parcerisa y Zabala (1995:68) el proyecto se convierte en un instrumento fundamental para la toma de decisiones, para la mejora de la calidad de la enseñanza, para la formación permanente y para dotación del establecimiento de un documento que ha de permitir registrar las decisiones y la evolución pedagógica de una escuela a lo largo de los años.

Propuesta de fases o etapas en la elaboración del Proyecto

I Fase. Antecedentes y Fundamentación

Se debe elaborar un marco referencial de entrada, que permita visualizar las perspectivas teóricas y prácticas en que se sustenta la propuesta de este proyecto curricular-pedagógico.

A este respecto, se propone la siguiente referencia para entrar en la reflexión crítica de la praxis del currículum.

Los maestros, según Carr y Kemmis (1988:66) *“necesitamos comprender los procesos sociales mediante los cuales se produce y da por supuesta una realidad social; cómo*

se define y organiza el conocimiento, cómo se relaciona ese saber con la organización curricular e institucional; por qué se perciben así las cosas, cómo se produce y mantiene el orden institucional. Las explicaciones cotidianas, crean una realidad que puede investigar explorando acciones a través de las que se produce. Por ello es necesario desarrollar una acción estratégica informada, que dé significado a la práctica; actual en forma correcta, prudente, contextualizada”.

1.1. Marco epistemológico:

Un proyecto educativo con claro sustento teórico, indica que el quehacer pedagógico se fundamenta en bases sólidas, que el desarrollo y ejecución del proyecto es un trabajo permanente y dinámico.

Corresponde, entonces, penetrar la escuela desde la perspectiva epistemológica que permita comprender las razones teóricas mediante las cuales se desarrolla este nuevo concepto de educación.

1.2. Marco contextual:

Se refiere a la necesidad de situar la escuela en el momento espacio-temporal en que se formula la propuesta educativa, además de definir aspectos de tipo cultural y social que se expresan en las representaciones sociales que marcan determinadas actitudes.

Se debe, en consecuencia, elaborar un breve marco que exprese el contexto actual en que se formula la propuesta, por ejemplo considerar lo que han proporcionado estudios acerca del desarrollo humano en Chile, entre otros.

1.3. Marco de las Políticas:

Aquí se debe identificar las políticas de acción y las políticas de dominio en relación con la innovación y el cambio en el marco de la Reforma Educacional, particularmente, en virtud de la calidad

y la equidad y de los principios como la pertinencia y la relevancia.

Cabe considerar, que las políticas educacionales vinculadas a la gestión escolar presentan hoy nuevos desafíos para los directivos y docentes a través de la promulgación del Marco para la Buena Dirección y del Marco para la Buena Enseñanza, respectivamente.

En consecuencia, será necesario describir los lineamientos principales de las políticas educacionales que expresan en los marcos señalados en el párrafo anterior. Esto permitirá la necesaria contextualización, estableciendo la distancia crítica entre el proyecto y las condiciones vigentes en lo socioeconómico, lo político, lo cultural y lo científico-técnico, de modo de proponer nuevas posibilidades pensadas por los sujetos, desde sus proyectos de vida. El análisis de las política educativas imperantes es, en este punto, de capital importancia.

II Fase: Análisis de las dimensiones de la gestión educativa

Se espera establecer, a través de la revisión y análisis de las diferentes dimensiones los enfoques que el proyecto favorecerá, de modo de hacer consciente las decisiones tanto de la gestión escolar como del currículum, así como las posibilidades de abrirse a dimensiones vinculadas directamente con el aula y la investigación en la acción.

2.1. Dimensión Gestión Educativa (liderazgo):

En el actual contexto, se considera que el papel docente directivo ha de ser cultural y profesional proyectándose más allá de la enumeración de todas las cualidades que son reconocidas como deseables para legitimar su quehacer y respondiendo a las necesidades sociales e históricas de la comunidad con la que trabaja.

82

El liderazgo es una capacidad que se va adquiriendo y desarrollando mediante la relación interpersonal. *“Mediante el liderazgo se ejerce influencia sobre una persona o un grupo, para poder desarrollar lo que se busca en una situación específica. La influencia es una transacción que se lleva a cabo de manera intencional, buscando modificar el comportamiento de las personas y su colaboración”.* (Tetay, 1995:25).

De acuerdo con estos esbozos, el liderazgo de los directivos se debe definir en torno a la propuesta específica que haga el proyecto, a partir, por ejemplo, de la toma de decisiones, gestión de conflictos, creatividad y la participación, entre otras.

2.2. Dimensión curricular:

El currículum como *“la selección, jerarquización y la organización del conocimiento corresponde y se relaciona con las características básicas de la sociedad en la cual se da”*, esta definición tomada de Michael W. Apple (1996:15), nos permite señalar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el enfoque curricular que se desea implementar a través de esta propuesta?
- ¿Qué posibilidades tenemos de desarrollar una propuesta curricular que reúna lo integrador y lo interdisciplinario?

En consecuencia, se debe señalar con claridad cuál es el o los enfoque(s) curricular(es) al que adscribe el proyecto o a la combinación de ellos.

2.3. Dimensión pedagógica:

La implementación del proceso de formación implica diseñar estrategias que constituyan una nueva manera de plantear la labor didáctica: la función primordial queda asignada al estudiante y, en consecuencia, el proceso se configura como un aprender.

“Para englobar esas distintas técnicas se habla de formas didácticas de elaboración, como contrapuestas a las formas didácticas expositivas en las que el foco del proceso se sitúa en enseñar” (Pujol, Fons, Cáp. 3. 1973 tomado de Tetay).

En efecto, una pregunta que se puede formular en este proceso es: ¿qué propuesta didáctica e innovadora propiciaría su proyecto? Es decir, cuál es la apuesta que como diseñador y ejecutor se plantea cuando quiere intervenir, por ejemplo, específicamente en el aula.

2.4. Dimensión investigativa:

Uno de los desafíos actuales de la educación es humanizar la modernidad mediante la producción y el manejo del conocimiento. En este contexto, una actitud esencial es considerar y hacer de la investigación un hecho permanente. Educar por medio de la investigación favorece posturas críticas y creativas que conducen a una emancipación en el conocimiento y en la acción.

Es importante, en consecuencia, reflexionar y señalar acerca de las posibilidades o impedimentos que el actual contexto escolar y educativo le ofrece para desarrollar una propuesta pedagógica de tipo investigativa.

III Fase. Diagnóstico Situacional

Conlleva mirar el contexto global del sistema educativo y el contexto específico de la institución escolar o educativa.

3.1. Diagnóstico y análisis de la oferta curricular:

La principal referencia se debe hacer al Marco Curricular Base (MCB) dado para la educación chilena, en relación con los niveles educacionales sobre los que se

focalizará el proyecto considerando, entre otros, los decretos, Planes y Programas correspondientes.

Por tanto, se debe señalar con claridad los principales desafíos que los Decretos Educativos plantean para los niveles educativos que se propone intervenir. Por ejemplo: Bases Curriculares para la Educación Parvularia, Decreto 232, Decreto 240, Decreto 220, Decreto 239 o normativas acerca de la Educación Especial.

Asimismo, considerar antecedentes de la gestión curricular del establecimiento, tales como:

Proyecto Educativo Institucional (PEI)	P r o y e c t o Pedagógico JEC	Plan anual de acción: Efemérides Planificación curricular por niveles. Planificación curricular curso. Planificación de clases.
--	--------------------------------	---

3.2. Evaluación del contexto institucional:

Este se realizará en función de identificar las necesidades y problemas globales de la escuela, particularmente, en relación a la población escolar que atiende. En ese marco, cabe preguntarse, por ejemplo: ¿cuáles son las restricciones y oportunidades que vive la escuela en esa realidad? o ¿cuáles son sus proyecciones futuras, sus potencialidades?

3.3 Referencias al clima organizacional:

Se requiere establecer de qué manera se pueden llevar a cabo los cambios planteados con el concurso de la comunidad escolar. Así, como determinar cuáles serían las posibles resistencias. Se sugiere considerar referencias tales como el estudio de los modelos mentales planteados por Peter Senge (1990:10) en "La quinta disciplina".

IV Fase: Problematización y formulación de la propuesta

4.1. Característica de la población.

Señalar aspectos de carácter socio-cultural, educacional y geográfico, entre otras, de la población escolar o educativa que considerará el proyecto y que sean más pertinentes a la situación que se va a intervenir (nivel de estudio, edades).

4.2. Diagnóstico específico de la situación que se aborda:

Determinar los factores favorables y desfavorables que se dan en el interior de ella (factores endógenos), para resolver los problemas y, específicamente el problema del proyecto. Asimismo, estudiar la oportunidad de considerar los factores exógenos: oportunidades y posibles situaciones o conflictos, que operan en el entorno social próximo.

4.3. Definición del problema:

Es de especial relevancia tener claridad respecto del problema que se intervendrá. Pues, un problema de la escuela es una situación educativa insatisfactoria que exige ser cambiada, lo que abre un campo de acción sobre el cual es necesario actuar y, como tal, constituye un desafío, una reflexión, mucha creatividad y voluntad de los que participan directamente en ella.

84

Cabe preguntarse, entonces, ¿cuál es la diferencia entre el estado presente (la situación del establecimiento en relación con el plan de estudio, del área, la asignatura) y el estado futuro deseado? Para ello se debe formular el problema central, en términos de carencia.

4.4. Análisis y justificación del problema:

La observación, la experiencia, los diálogos, son algunos de los medios por los cuales podemos seleccionar el problema más importante, este puede referirse a:

- Lo que es más frecuente
- La urgencia de cambiar algo
- El daño que causa tal acción u omisión
- El nivel de retraso que ello implica
- El número de población afectada
- La carencia o falla más sobresaliente
- ¿Qué importancia tiene resolverlo?

Evidenciar en torno al problema las causas y efectos que se derivan de esa realidad, para ello se puede elaborar un “árbol de problemas” en que se evidencie esas ramificaciones.

V Fase: Fines y Propósitos

Establecer los fines y propósitos del proyecto, en sus diferentes niveles de especificación.

5.1. Fin: Elaborar una breve fundamentación, un poco más específica que indique con claridad de ¿por qué se quiere hacer?

5.2. Objetivo General: El objetivo general expresa la idea global del estado futuro que se pretende alcanzar al final del periodo de duración del proyecto. En consecuencia señalar con claridad, ¿para qué se quiere hacer?

En la redacción no debe considerar solamente el propósito del proyecto, sino también el sector o grupo de personas beneficiadas y, en términos generales, cómo se va a realizar.

5.3. Objetivos Específicos: El objetivo específico es la situación o estado deseable de alcanzar como resultado de la eliminación de uno de los factores que causan el problema principal; es decir, cada objetivo específico apunta a la superación de cada una de las causas más importantes que determinan el problema principal, en la medida que los objetivos específicos se logran se estaría logrando el objetivo general. Adelantar, ¿cuáles son los resultados esperados?

Al igual que el objetivo general, normalmente el enunciado del objetivo específico señala, también, personas comprendidas en la acción y que serán beneficiadas, y la forma en que se conseguirá dicho objetivo.

El objetivo debe expresar una acción, ésta debe ser observable, específica y concreta. El objetivo debe expresar en términos de producto o resultado del aprendizaje, no en términos del proceso de aprendizaje.

Asimismo, es recomendable elaborar el “árbol de los objetivos”, dado que esta técnica permite aclarar los medios y fines e invierte lo problemático en posibilidad.

5.4. Metas. Las metas de un proyecto son sus objetivos cuantificados, es decir, se puede preguntar ¿cuánto se quiere lograr?. Se denominan también resultados esperados. Algunas veces la meta reemplaza al objetivo pues se subentiende que queda comprendida en ella. Sin embargo, se sostiene que conviene formular ambos componentes del proyecto para mayor claridad.

Los resultados esperados son logros

que se espera alcanzar con el proyecto; son situaciones deseables expresadas en indicadores concretos cualitativos y cuantitativos

Para saber si el objetivo general y los objetivos específicos se alcanzaron, se proponen cinco etapas y preguntas. 1) ¿qué? resultado esperado; 2) ¿cuánto? determinar la cantidad; 3) ¿cuán positivo? establecer la calidad; 4) ¿cuándo? establecer el periodo y 5) ¿dónde? delimitar el lugar.

Para este efecto es conveniente elaborar una tabla de doble entrada que le permita visualizar: objetivo general, objetivos específico y metas a la vez.

VI. Fase: Estrategia y Acciones

Esta fase permite visualizar las posibilidades de concreción del proyecto, es decir cómo se va a hacer.

6.1. Descripción de la estrategia.

La estrategia del proyecto pedagógico-curricular es esa acción general que se realizará para atacar la o las causas del problema. Esa acción se señala en términos generales. La estrategia comprende varias acciones generales y diversas y a veces numerosas acciones específicas y acciones preparatorias.

La estrategia, considerada como un conjunto organizado de actividades y acciones a través de las cuales se trabajará en la escuela con vistas a alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto. En síntesis, es la definición global de qué hacer para alcanzar objetivos y cómo hacerlo.

La estrategia busca ser un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador, define: metas, líneas de acción y prioridades; intenta desarrollar aptitudes para realizar en mejor forma la tarea

educativa, considerando el medio externo así como los puntos fuertes y débiles de la escuela.

Una estrategia puede estar compuesta por distintos tipos de acciones de modo que el logro del objetivo general sea resultado de un acercamiento desde varios mitos. Si se quiere tener éxito en la consecución del objetivo general del proyecto es necesario considerar la estrategia como una totalidad.

La estrategia tiene un carácter multidimensional, por cuanto el cambio que se desea lograr depende de varios factores, los cuales deben ser enfrentados a través de las líneas de acción. Esta puede combinar acciones orientadas a: acciones con los estudiantes, formación o preparación de los docentes para llevar adelante el proyecto, relación con la comunidad y entorno social, adquisición de recursos, modificación de asuntos organizativos, entre otros.

6.2. Actividades – acciones.

Las actividades son los medios para alcanzar los objetivos que se formularon previamente y se relacionan preferentemente con la interacción de los actores educativos. Acción es cada tarea específica que constituye la actividad.

Para definir los componentes de una actividad se sugiere ir respondiendo las siguientes preguntas básicas:

- ¿Qué? formulación de la actividad;
- ¿Para qué? sentido de las actividades;
- ¿Para quién? los protagonistas;
- ¿Con quién? otros miembros de la comunidad;
- ¿Cómo? modalidades de organización;
- ¿Con qué? medios materiales y financieros;
- ¿Cuándo? Secuencia de acciones.

6.3. Diseño de material metodológico y elaboración de instrumentos.

Es la producción de propuestas para la realización de las actividades de aprendizaje de los estudiantes, que tienen como propósito la profundización de lo enseñado a través de la aplicación guiada. Estos dispositivos deben contemplar acciones de ejercitación, pero también de indagación y resolución de problemas de manera que el estudiante sea desafiado intelectualmente y ponga en juego sus habilidades y destrezas.

Es recomendable explicitar los aspectos más relevantes del material didáctico que se empleará y, en lo posible presentar un ejemplo para ilustrar la propuesta.

6.4. Cronograma:

El cronograma es el ordenamiento secuencial de las actividades durante el tiempo total de ejecución del proyecto. La elaboración del cronograma requiere de una mirada de conjunto a las actividades del proyecto, implica tener presente las relaciones que existen entre ellas, y organizarlas en el tiempo en forma realista.

La Carta Gantt o Gráfico Gantt es una herramienta que se caracteriza por mostrar en un mismo espacio, en una mutua relación, el trabajo que se plantea y que se hace, lo cual obliga al administrador a actuar basándose en hechos conocidos. Su particularidad es permitir la comparación, cada cierto tiempo, del avance de las actividades en relación con lo planificado, con el fin de poder adoptar oportunamente medidas correctivas.

VII Fase: Recursos

Esta fase ofrece la posibilidad de establecer los medios y recursos que se requieren para llevar a la práctica el proyecto y responde a la pregunta ¿con qué se va hacer?

7.1. Recursos que se necesitan (humanos y materiales)

Se debe establecer un listado de recursos que son vitales para que el proyecto pueda llevarse a cabo y que la institución no dispone.

7.2. Recursos que se disponen (humanos y materiales)

Se debe elaborar un catastro con los recursos que dispone la institución y, que son claves para el desarrollo y éxito del proyecto.

7.3. Posibles fuentes de financiamiento

Identificar posibles fuentes de financiamiento, que pueden venir desde la comunidad como de entidades específicas del sector educacional.

7.4. Redes de apoyo externo

Acudir a las redes de apoyo externo de la institución para allanar recursos para el proyecto.

VIII Fase: Evaluación

La evaluación es considerada un componente clave para la recogida de información en torno a la implementación y ejecución del proyecto, puesto que permite la toma de decisiones adecuadas y oportunas, así como las posibilidades de proyección en términos de consolidación.

8.1. Propósito de la evaluación

En este contexto se entenderá la evaluación como un tipo de investigación y proceso que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un proyecto, con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones.

La evaluación debe estar vinculada, esencialmente, a los aprendizajes alcanzados por los estudiantes con el proyecto y a la gestión de éste.

8.2. Momentos: Instalación, ejecución y consolidación

Establecer un sistema de evaluación que consigne las etapas claves del desarrollo del proyecto, de manera que permita la retroalimentación así como el replanteamiento de éste.

Se entenderá que la evaluación de la gestión es un proceso sistemático de observación y verificación periódica de la ejecución de un proyecto que, a través de una recopilación metódica de datos, busca establecer el grado en el cual la entrega de recursos materiales y financieros, las actividades y las acciones realizadas y los productos esperados cumplen con lo planificado, con el fin de tomar decisiones oportunas que permitan optimizar su desarrollo.

En tanto, la evaluación del logro de los objetivos es un proceso que procura determinar de la manera más sistemática y objetiva posible la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de la estrategia, tanto en el logro del objetivo general como en los objetivos específicos del proyecto y en los cambios que se ha propuesto alcanzar.

8.3. Indicadores:

El establecer indicadores de logro permite verificar la eficiencia y la eficacia del proyecto.

Ejemplo de posibles indicadores.

- a) ¿Cuáles son los aportes para la formación ciudadana y el ambiente social y político que genera la escuela como elemento formador de ciudadanos?
- b) ¿Cuál es el compromiso de los integrantes de la comunidad educativa en las decisiones y gestiones pertinentes al desarrollo del proyecto en procesos de: desempeño, compromiso y actitud?
- c) ¿Cuál es el desarrollo de niveles de investigación?

- d) ¿Se aprecia desarrollo de la iniciativa y creatividad tanto en los profesores como en los estudiantes?

8.4. Procedimientos e instrumentos

Se indica cómo y con qué se recolectará la información que va surgiendo en el desarrollo del proyecto, como por ejemplo: crear pautas de observación de clases, elaborar cuestionarios de percepción, pautas para entrevistas, entre otros.

8.5. Agentes evaluadores.

Se debe considerar tanto a diseñadores como usuarios, puesto que ello permite la triangulación de los datos. Del mismo modo, es importante incorporar a agentes externos. Desarrollar evaluaciones de carácter auto y coevaluación, así como las tradicionales heteroevaluaciones.

IX Fase: Impacto Esperado

9.1. En otras áreas internas

El impacto es evaluado en términos de efectos colaterales que genera un determinado proyecto en la comunidad en que está inserta el establecimiento educacional o institución educativa

X. Anexos

Es proporcionar información complementaria al proyecto, de modo de entregar documentación pertinente de desarrollo del proyecto.

- Guías para el Profesor
- Guías para los alumnos
- Materiales didácticos (mapas conceptuales, selección de textos, gráficos, estadísticas, juegos didácticos, etc.)

XI. Bibliografía

- Referencial
- General

Finalmente, esta propuesta es producto de un análisis y reflexión sostenida en el tiempo, que ha permitido ir observando en la acción cómo se responde de manera más integral con las distintas intervenciones en el plano escolar. Particularmente, interesa hacer converger lo práctico (funcional) con lo teórico en una relación dialógica del cambio o la innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez, M. y Santos M. (1996). *Dirección de Centros. Gestión por proyectos*. Madrid, España: Edit. Escuela Española, S.A.

Antúnez, S., Del Carmen, U, Imbernón, F. & Zabala, A. (1995) *Del proyecto educativo a la programación de aula. El qué, el cuándo y el cómo de los instrumentos de la planificación didáctica*. Barcelona. España: Grao. 4ta. Edición.

Apple, M. (1996). *Política cultural y educación*. Madrid."España": Morata.

Beltrán LL., Francisco (2000). *Hacer pública la escuela*. Santiago de Chile, Ediciones LOM.

Briones, G. (1995). El proyecto de mejoramiento educativo y su evaluación. En Briones, G., *Preparación y Evaluación de Proyectos Educativos. Curso de Educación a Distancia*. Tomo 2. (pp. 81-115), Santiago de Chile. Convenio Andrés Bello.

Carr, W. & Kemmis, S. (1988). *Teoría crítica*

de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado. Barcelona, "España": Martínez Roca.

Duran, Acosta, J. A. (1994) *El proyecto educativo institucional: una alternativa para el desarrollo pedagógico-cultural*. Bogotá, "Colombia": Magisterio

Freire, P. (1977) *Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa*. Buenos Aires, "Argentina": Siglo Veintiuno.

Martinic, S. (1997). *Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales. Herramientas para el aprendizaje*. México. COMEXANI/CEJUV.

MINEDUC (1996). *Reforma en marcha: buena educación para todos*. 1ª Edición. Santiago de Chile, Ministerio de Educación.

MINEDUC (1998). Manual y Carpetas de apoyo para la Elaboración de Proyectos de Mejoramiento Educativo P.M.E. Santiago. Chile. Educación Básica. Carpetas N°1-6.

MINEDUC (2003). Marco para la Buena Enseñanza. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.

MINEDUC (2005). Marco para la Buena Dirección. Criterios para el desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. Santiago de Chile: Ministerio de educación de Chile.

MINEDUC (2009) Manual Ingreso Formulario Electrónico Proyecto Pedagógico JEC. Web del MINEDUC: www.mineduc.cl, Portada Jornada Escolar Completa: <http://www.mineduc.cl/index0.php?idportal=21>

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la*

organización inteligente. Buenos Aires. "Argentina": Granica. 2da. edición española

Tetay J., J. M. (1995) *Criterios para la construcción del P.E.I.: un enfoque*

investigativo. Bogotá, "Colombia": Magisterio.