

# LOS PROYECTOS DE PLANTEL EN LA PRACTICA

En artículos anteriores hemos expuesto los fundamentos teóricos y metodológicos de los proyectos de plantel<sup>1</sup>. En el presente artículo<sup>2</sup> quisiéramos hacer algunas reflexiones acerca de la puesta en marcha de los proyectos en las escuelas, es decir, de la operacionalización de los proyectos en la práctica escolar, y mostrar, al mismo tiempo, las funciones del equipo externo para apoyar a las escuelas dentro de este proceso.

Los objetivos que se persiguen con la elaboración de los proyectos de plantel se relacionan con el mejoramiento de la calidad de la educación impartida en las escuelas, a partir de la construcción de una identidad institucional sólida, de manera que los directivos y docentes sientan la escuela como propia, asuman las responsabilidades que les corresponden dentro del proceso de aprendizaje de sus alumnos, conozcan sus limitaciones y virtudes, sean capaces de analizar una situación, proponer estrategias para solucionar problemas y sean capaces de autoevaluarse, todo dentro del marco de su propia realidad institucional.

El fin último es la generación de procesos desencadenantes de cambio en las escuelas, que tengan como norte **el rescate de la función pedagógica**. En efecto, esta función pedagógica ha sido desplazada en nuestras escuelas por lo administrativo. Las acciones escolares a las que se dedica un mayor tiempo no se dirigen hacia la consecución de aprendizajes en los alumnos, sino hacia el cumplimiento de formalidades burocráticas. Podríamos, entonces, catalogar las modalidades organizativas de la mayoría de las escuelas como modalidades de "coexistencia". Coexisten docentes que se comunican poco entre ellos. Coexisten docentes junto a un equipo directivo cuya labor no se relaciona con el trabajo de aula. Predomina la libertad individual al trabajo colectivo. La independencia, el interés y el bienestar de los docentes es, a veces, prioritario con respecto al beneficio que la escuela debería representar para los niños. El clima organizacional no produce satisfacción a ninguno de los actores escolares. Podría afirmarse que

se ha perdido el sentido y la dirección de la acción.

La idea es que los proyectos de plantel le den un norte a la escuela y a sus integrantes. Son, entonces, los docentes y directivos los responsables de la elaboración de su proyecto de escuela, **con apoyo de agentes externos, en un primer momento, pero de manera autónoma, en segunda instancia**.

Sin embargo, es preciso mencionar que de nada sirve el apoyo de un equipo externo si el cambio no es sentido como una necesidad por la escuela. **Ninguna escuela cambiará si sus integrantes no desean transformar sus prácticas**. Es por ello por lo que la elaboración de un proyecto no debe ser impuesta desde el exterior, sino, por el contrario, debe responder a una demanda de los miembros de la escuela.

Dentro de este contexto, atendiendo a las voluntades de cambio expresadas por los actores escolares, el equipo externo ha apoyado a cada escuela en la búsqueda de soluciones a los problemas confrontados para brindar a sus alumnos una educación de calidad.

Este apoyo ofrecido a las escuelas tiene como objetivos centrales:

- Generar un sentido de pertenencia y un conjunto de valores y normas compartidos entre los miembros de la institución escolar.
- Generar un ambiente escolar que oriente la construcción de significados socialmente deseables.
- Estimular al profesor a reflexionar sobre su actuación en el aula.
- Propiciar la discusión entre los profesores acerca de las prioridades pedagógicas que deben alcanzar los alumnos.
- Estimular el trabajo conjunto tanto para la planificación de las actividades como para la toma de decisiones dentro de la institución.
- Promover la comunicación y las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Para lograr estos objetivos hemos trabajado en 6 ejes fundamentales:

- La movilización de los directores o

Marielsa López

---

**Un equipo directivo eficaz es capaz de generar actividades cualitativas y cuantitativas importantes para el rendimiento de los alumnos de la escuela y posibilita a los docentes mejorar la calidad de su acción individual**

---

- de los equipos directivos.
- El trabajo en equipo.
- La formación permanente de los docentes.
- La creación de un clima exigente de trabajo.
- La evaluación permanente.
- La consolidación de los vínculos comunitarios.

## **LA MOVILIZACIÓN DE LOS DIRECTORES**

El director es la figura que puede asegurar la continuidad de las innovaciones desarrolladas dentro de cualquier proceso de apoyo a las escuelas. Por ello, **los proyectos de plantel tienen como protagonista principal al equipo directivo, sin excluir, obviamente a los docentes.**

El rol del equipo directivo es fundamental dentro de la elaboración y puesta en marcha de los proyectos de plantel, pues es el encargado de dar coherencia e integración a la labor escolar que se realiza en las escuelas. Sin su función organizadora, la gestión del plantel dejaría de ser colectiva para convertirse, en el mejor de los casos, en acciones aisladas de docentes poco comunicados entre sí. En este sentido, un equipo directivo eficaz es capaz de generar actividades cualitativas y cuantitativas importantes para el rendimiento de los alumnos de la escuela y posibilita a los docentes mejorar la calidad de su acción individual.

El hecho de que el equipo directivo tome en sus manos la conducción del proceso pedagógico permite que la acción escolar tenga continuidad y permanencia en el tiempo. Esto significa que los esfuerzos pedagógicos realizados por un docente eficaz durante un año escolar no se perderán al año siguiente por la acción de otro docente menos eficaz, si no que, por el contrario, al encontrarse integrado el trabajo pedagógico, se buscará coordinar las acciones de todos los docentes de la escuela: se elaborarán informes de cada alumno para ser utilizados por el docente del año escolar siguiente, existirá un intercambio de estrategias y de materiales didácticos, se apoyará al docente que más lo requiera, etc.

Por esta razón, el apoyo brindado a las escuelas promueve la movilización de los directores. Esta movilización tiene como norte **los aspectos pedagógicos** de su escuela.

Así, el director —o algún miembro del equipo directivo— ha sido el actor encargado de desencadenar los procesos tendientes a mejorar la calidad de la educación impartida en su escuela. El director ha asumido el seguimiento, la planificación pedagógica, el apoyo a la labor docente y la formación de los maestros de su escuela. En consecuencia, el equipo directivo:

- Suministra orientaciones pedagógicas y técnicas (lineamientos para la planificación, la organización del aula y la evaluación).
- Realiza un seguimiento pedagógico (revisar las planificaciones de los docentes, dar sugerencias acerca de las estrategias a utilizar).
- Coordina el trabajo en equipo (planificaciones en conjunto, organización de charlas y talleres para los padres, trabajo con los niños rezagados en horarios extraescolares).
- Elabora materiales de apoyo solicitados por cada docente.
- Sugiere actividades de aula para cubrir cada objetivo.
- Supervisa las actividades de aula y el cumplimiento de los objetivos.
- Estimula el trabajo de los docentes.
- Organiza las actividades de formación profesional: cursos y talleres para docentes, pero sobre todo, debe poder formar a los docentes in situ, a partir de acompañamientos formativos.
- Realiza evaluaciones colectivas sobre la marcha y corregir rumbos.

## **EL TRABAJO EN EQUIPO**

Un aspecto muy importante para generar procesos de identificación y un sentido de pertenencia con la institución donde se trabaja es el trabajo en equipo. El

equipo externo asesora, entonces, al equipo directivo en la organización de equipos de trabajo donde participan los diferentes actores escolares: docentes y directores, docentes del mismo grado, docentes de la misma etapa, docentes del mismo turno. Partiendo del supuesto de que el trabajo en equipo favorece la identificación con la institución, mejora la comunicación entre los diferentes actores, genera mejoras en la práctica escolar individual al producirse un intercambio de estrategias y de materiales didácticos, favorece el aprovechamiento del tiempo al encontrarse repartidos los esfuerzos (un docente puede encargarse de elaborar materiales para un objetivo, mientras que otro los elabora para el siguiente).

Los equipos de trabajo tienen, obviamente, como prioridad el trabajo pedagógico: la planificación de actividades quincenales, la elaboración de las pruebas de lapso, el análisis de los resultados obtenidos por los alumnos, la discusión acerca de propuestas de cambios organizacionales en función de lograr mejoras en el plano pedagógico. En suma, se busca lograr un espacio donde los diferentes actores escolares puedan realizar **intercambios pedagógicos**.

Estos equipos de trabajo realizan reuniones periódicas para:

- La planificación y el intercambio de actividades pedagógicas de los docentes del mismo grado.
- La reorganización de los programas, la jerarquización de objetivos, la correlación de objetivos de distintas asignaturas, el establecimiento de secuencias programáticas de un grado a otro, de los docentes de la misma etapa.
- El establecimiento de los conocimientos mínimos que debe poseer un estudiante para ser promovido al grado inmediato superior, de los docentes de toda la escuela.
- La elaboración de instrumentos de evaluación del rendimiento estudiantil.

El trabajo pedagógico propuesto es un trabajo **secuencial**, donde cada docente se percibe a sí mismo como integrante

---

**Eel trabajo en equipo favorece la identificación con la institución, mejora la comunicación entre los diferentes actores, genera mejoras en la práctica escolar individual al producirse un intercambio de estrategias y de materiales didácticos, favorece el aprovechamiento del tiempo al encontrarse repartidos los esfuerzos**

---

de un componente mayor que es la escuela. En este sentido, se promueve el que cada docente elabore informes sobre sus alumnos para ser utilizados por el docente del año siguiente, que todas las actividades diseñadas por los docentes en un año escolar puedan ser reutilizadas el año escolar siguiente (haciendo modificaciones si es el caso) y para ello se ha propuesto la creación de una **memoria pedagógica** de la escuela. Es decir, un banco de actividades que será conservado en la biblioteca y aumentado con las actividades nuevas de cada año escolar.

### **LA FORMACION DOCENTE**

Los proyectos de plantel han propiciado la formación docente como política institucional. Esto significa que las escuelas han:

- propiciado y canalizado las demandas de formación provenientes de los propios docentes;
- identificado necesidades de formación de los docentes a partir de las observaciones de directivos o del personal de apoyo, de observaciones del desempeño de los docentes en el aula, de la evaluación de los resultados de los alumnos, de la observación de las planificaciones y evaluaciones de los docentes, de la observación de situaciones indeseadas ocurridas dentro de la escuela, etc.;
- identificado necesidades de formación provenientes del diagnóstico de la institución y de la evaluación permanente de las actividades escolares;
- identificado necesidades de formación provenientes de las metas y objetivos trazados por la escuela.

Los directivos de las escuelas han respondido a estas demandas de formación de sus docentes a través de la organización de talleres o cursos, bien sea ofrecidos dentro de la institución escolar por algún miembro del equipo de apoyo, bien sea solicitado a organismos externos a la escuela. Lo importante es que estos cursos han respondido a una **necesidad de formación real** y se ha conformado un sistema de **seguimiento** de lo aprendido

en los cursos. Este seguimiento ha estado asegurado por algún miembro del equipo directivo, del personal de apoyo o por el personal que dictó el curso de formación.

En este sentido, el equipo de apoyo externo funciona como una correa transmisora entre la escuela y los organismos de formación. De esta manera se pretende promover una cultura de formación capaz de mantenerse una vez que el equipo externo se haya retirado.

### **LA CREACION DE UN CLIMA DE TRABAJO EXIGENTE**

La creación de un clima institucional exigente es fundamental para garantizar una gestión de calidad. Es preciso que los docentes rindan cuentas sobre los resultados pedagógicos de sus alumnos, que se les exija cumplimiento del horario, que se les exija asistencia diaria. Pero, al mismo tiempo, es necesario que se sientan reconocidos en su trabajo, que se les estimule cuando sus resultados sean satisfactorios, que sus opiniones sean tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones, que se les asignen responsabilidades. Es necesario, también, que los demás actores escolares rindan cuenta de su trabajo: los obreros y bedeles, el personal de apoyo, los responsables de la cantina.

Para trabajar con estos puntos, hemos instrumentado tres modalidades:

- El director como ejemplo.
- La eficacia por contagio.
- La responsabilización de los actores escolares.

No puede exigirse cumplimiento del horario si el equipo directivo no lo cumple. Por ello es necesario que el equipo directivo sea el primero en llegar y el último en irse. Debe existir una permanencia constante en la escuela del equipo directivo. Esta permanencia puede ser al-

terna, es decir, los integrantes del equipo directivo pueden turnarse los horarios de trabajo, pero es necesaria la presencia permanente de por lo menos uno de sus miembros.

Tampoco puede exigirse eficacia en la labor diaria si el equipo directivo no es eficiente. Por esta razón es necesario que el equipo directivo tenga muy bien delimitadas sus funciones y las cumpla a cabalidad. Es preciso que todos los actores escolares reconozcan la labor del equipo directivo. Una vez asegurada la eficacia del trabajo del equipo directivo y el estímulo a los actores que cumplan a cabalidad con sus funciones, es difícil que el resto del personal no se sienta motivado a trabajar de una manera más eficiente. Es lo que hemos denominado "eficacia por contagio".

Paralelamente al ejemplo y a la eficacia por contagio, se intenta concientizar a los docentes acerca de la responsabilidad que tienen frente a sus alumnos y sus familias, a los obreros acerca de la importancia de mantener en buenas condiciones la planta física, y al personal de apoyo para que se convierta efectivamente en un apoyo al docente de aula.

Finalmente, pensamos que también es necesario establecer reglas y algún tipo de sanción para aquellos actores escolares que incumplan con las nuevas maneras de proceder. Las reglas deben ser claras, explícitas y deben ser del dominio de todo el personal docente. Deben, sobre todo, ser aplicadas en los casos que así lo ameriten.

### **LA EVALUACION PERMANENTE**

La evaluación permanente es una gran ausente de la gestión de la mayoría de las escuelas. Es necesaria la constante evaluación del trabajo realizado y la invención creativa para enfrentar las situaciones problemáticas.

Dentro de este contexto, se promueve la evaluación, tanto de las actividades realizadas por los directivos y docentes como de aquellas realizadas por el equipo de apoyo externo. Así, se han ido probando diversas estrategias y transformándolas de acuerdo a su comportamiento en

la práctica. Se intenta crear, de esta manera, una cultura de la evaluación. Pero de una evaluación constructiva, que sirva para mejorar situaciones y acciones poco productivas.

Desde el punto de vista del equipo de apoyo, se han diversificado las estrategias de visitas a las escuelas, de abordaje a los directores, de formación de los docentes. Por ejemplo, una de las estrategias que funcionó de manera adecuada, durante el primer año de apoyo a las escuelas, fue la utilización de talleres para la capacitación de los docentes. En estos momentos nos estamos cuestionando su efectividad. Hemos observado que la aplicación en el aula de los contenidos ofrecidos en los talleres no es adecuada. A veces por falta de comprensión de lo que realmente se quiso transmitir en el taller, otras veces por falta de herramientas más elementales a las ofrecidas en el taller. Por esta razón, hemos utilizado otra estrategia que, hasta los momentos, ha sido más productiva, como lo son los acompañamientos formativos<sup>3</sup>.

## LA CONSOLIDACION DE LOS VINCULOS COMUNITARIOS

En un primer momento, no se ha tratado de incentivar a las escuelas a alejarse de su labor pedagógica para acercarse a funciones que tienen que ver con el trabajo social. Se les incentivó a establecer vínculos con la comunidad partiendo de lo que les es específico, es decir, de lo pedagógico.

Por ello fueron fortalecidos los nexos donde la comunidad participaba en las actividades escolares o donde se colaboraba de alguna manera con el mejoramiento de los procesos pedagógicos (auxiliares docentes comunitarias, representantes comunitarios que ayudan en la repartición de meriendas escolares, actividades culturales para los alumnos organizadas por instituciones comunitarias).

Esto no significa que, en un segundo momento, las escuelas puedan dedicarse a otro tipo de actividades comunitarias, si así lo deciden. Pero, en un primer momento, pensamos que era importante que

los esfuerzos se encontraran concentrados en lo pedagógico.

## CONCLUSION

Estos dos años de acompañamiento a las escuelas para la elaboración de sus proyectos muestran que los proyectos de plantel no son una panacea que logrará solucionar, de manera inmediata, los graves problemas confrontados por las escuelas. Es un trabajo arduo que requiere de mucha inventiva.

Hasta los momentos hemos logrado:

- Concientizar a los directivos y docentes sobre la baja calidad de sus resultados pedagógicos y sobre la necesidad de mejorarlos.
- Mejorar la comunicación dentro del plantel escolar y aumentar la pertinencia de dicha comunicación (han aumentado las comunicaciones tendientes a buscar herramientas pedagógicas para solucionar problemas de aula).
- Los directores han tomado el proyecto en sus manos y han asumido un liderazgo pedagógico: realizan supervisiones pedagógicas dentro del aula, dan orientaciones a los docentes, prestan apoyo para reproducción de materiales didácticos solicitados por los docentes, buscan cursos y talleres de formación para su personal, solicitan donaciones de equipos para dotar sus escuelas.
- Los docentes se sienten más integrados al plantel, más atendidos y apoyados: intercambian materiales pedagógicos con sus colegas, solicitan talleres de formación, consultan bibliografía para preparar sus clases y para aclarar sus dudas, crean materiales didácticos a partir de otros facilitados por los investigadores, verbalizan sus dificultades y solicitan apoyo, piden que los acompañen dentro del aula de clase, utilizan las estrategias ofrecidas dentro de los talleres de formación, algunos han ambientado sus aulas para trabajar de manera más eficiente, han mejorado su manejo del grupo de alumnos, participan más acti-

vamente en las reuniones y en los equipos de trabajo.

- La toma de decisiones se realiza ahora de manera más democrática.
- En algunos casos, se ha reducido el ausentismo laboral y el ausentismo estudiantil.
- En algunos casos, se han creado coordinaciones que no existían para llenar vacíos organizativos y mejorar el trabajo pedagógico.
- En algunos casos se han mejorado las relaciones con la comunidad.

Evidentemente, falta mucho por hacer, pero lo importante es que tanto los directores como los docentes han experimentado el gusto por hacer las cosas cada vez mejor.

**Marielsa López** es Coordinadora de Investigaciones del Centro de Investigaciones Culturales y Educativas (CICE)

1. Mariano Herrera y Marielsa López "Los proyectos de escuela: De objeto educativo a sujeto educativo". SIC Año LVII- N° 563- Abril 1994.
2. Desde 1993, el Centro de Investigaciones Culturales y Educativas viene acompañando a 11 escuelas de distintos lugares del país en la elaboración de sus proyectos de plantel o proyectos educativos, dentro de un estudio, financiado por FUNDAPRE-ESCOLAR, donde participan también la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y CINTERPLAN.
3. Los acompañamientos formativos pueden ser realizados por algún miembro del equipo directivo, coordinador académico o personal de apoyo (psicopedagogo, psicólogo escolar, etc.). Su finalidad es brindarle apoyo al docente en el desempeño de sus funciones, al mismo tiempo que se realizan observaciones sobre el desempeño de la actividad de clase que puedan servir de feed-back o retroalimentación al docente acompañado. Sus funciones básicas son entonces el apoyo y la formación más que la supervisión en el sentido estricto o tradicional (aunque sin excluirla). Incluyen el acompañamiento al docente desde el inicio hasta el final de una actividad de aula: desde la planificación de la actividad hasta la evaluación formativa de la misma.