

LA GESTIÓN ESCOLAR DESDE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS

SCHOOL MANAGEMENT RELATED TO EDUCATIONAL PROJECTS

NADIMA SALMASI VILLARROEL¹, JOSÉ AMADOR SÁNCHEZ CARREÑO²

*Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Escuela de Humanidades y Educación, ¹ Coordinación del Doctorado en Educación, ² Coordinación del Grupo de Investigación EVALPOST, Cumaná, Venezuela.
E-mail: nsdegarcia@gmail.com / jsanchezc239@gmail.com*

RESUMEN

La puesta en práctica de los proyectos educativos ha mostrado que los procesos de gestión en las escuelas venezolanas se realizan de manera más significativa y relevante, cuando involucran a los diversos actores a través del manejo de variadas herramientas conceptuales y metodológicas de comunicación y participación. En este artículo se presenta una revisión documental de cinco experiencias que permiten repensar la gestión escolar desde una perspectiva transformadora y crítica. La experticia demostró la importancia que tiene realizar proyectos que integren tanto a la organización como a los procesos de enseñanza y aprendizaje; de igual manera, contribuye a potenciar la autonomía, la autogestión y una mayor vinculación con el entorno.

PALABRAS CLAVE: Autonomía, innovación, gestión.

ABSTRACT

The implementation of educational projects has shown that the management processes in Venezuelan schools are more significant, when it is possible to join up all actors in a process supported on diverse conceptual and methodological tools to stimulate communication and participation. This article presents a literature review of five experiences that enable school to rethink management from a transformative and critical perspective. The expertise demonstrated the importance of carrying out projects that integrate both the organization and the processes of teaching and learning; in like manner, this integration contributes to enhance autonomy, self-management and a greater liaison with the environment.

KEY WORDS: Autonomy, innovation, organization.

INTRODUCCIÓN

La literatura especializada referida a la gestión escolar, permite develar la presencia de enfoques que apuntan hacia distintos modos de concebirla. Así, resaltan dos vertientes que proporcionan orientación al proceso educativo. Por un lado, la tendencia burocratizada y tradicionalista, que ha generado una visión empresarial en el ámbito escolar; por el otro, las perspectivas críticas que apuestan al cambio institucional. Su propósito es consolidar la condición creativa de la educación y su potencia como generadora de conocimientos, además reconocer la especificidad de la experiencia pedagógica en las organizaciones escolares.

Todo proceso que tenga como norte la transformación de nuestras escuelas, pasa por superar los modos de pensamiento y de relaciones que predominan en éstas, donde sus miembros se valoran, básicamente, en atención a sus metas, resultados y actividades cómo “si pertenecieran a una organización donde todo está dicho, prescrito, dado” (Sánchez Carreño 2010: 20).

La gestión escolar en los tiempos actuales, implica la

participación del colectivo, entendiendo a la institución como una totalidad compleja e integrada, dada la infinidad de interrelaciones que ocurren dentro de ella y en su entorno. Al respecto Sánchez de Horcajo acota que “la escuela como comunidad implica que todos los individuos y los grupos que intervienen en el proceso educativo, deben tener parte en la gestión del mismo” (1991: 505).

Bajo las actuales tendencias de los sistemas educativos, se han organizado los procesos educativos a través de proyectos escolares, cuyo propósito, en sentido lato, es promover la integración escuela-comunidad, a fin de fortalecer una educación pertinente de todos los miembros de la sociedad, a través de la participación comunitaria. Estos proyectos representan el modelo de gestión que los integrantes de las comunidades educativas conciben, por tanto, a través de ellos, la escuela define “su <cultura propia> y construye los cimientos de su historia dándole identidad y coherencia.” (Pozner 1997: 43).

Una auténtica participación conlleva a una escuela autogestionada con reglas de cooperación y codecisión explícitas y con presencia de un fuerte trabajo colegiado

y prácticas de consenso. En este contexto, Anderson (2002) sostiene que para promover una verdadera participación en las instituciones educativas, que implique una real capacidad para tomar decisiones en los aspectos medulares de la gestión, es vital considerar la autenticidad, tomando en cuenta elementos tales como: amplia inclusión, relevante participación y auténticos procesos locales.

La escuela debe disponer de procesos organizativos para realizar un trabajo planificado de acuerdo con un proyecto que consolide un grupo de objetivos, valores, responsabilidades y compromisos. Es por ello, que la gestión debe estar centrada en los beneficiarios mediante estructuras participativas de comunicación horizontal, que privilegien la creatividad y el compromiso del colectivo.

El proyecto escolar comporta una alternativa válida para definir una cultura organizacional sólida en cada institución, cuyo norte apunte al rescate de lo pedagógico y las decisiones sean asumidas por los propios actores de la escuela. En síntesis, el proyecto vendría a ser el elemento impulsor de una gestión escolar autónoma.

En atención a la realidad de la escuela, sus necesidades, recursos, fortalezas, debilidades y características específicas; en el proyecto se formulan acciones pedagógicas, recreativas, artísticas, tecnológicas, de salud y sociales, desde una perspectiva integral y en un marco cooperativo. Estas acciones se encuentran estrechamente vinculadas con las dimensiones de la gestión que, de acuerdo con Elizondo (2001), abarcan: lo político-educativo, lo académico, lo administrativo y lo social comunitario.

De acuerdo con lo antes expresado, el propósito de este artículo, es revisar algunas experiencias vinculadas con los procesos de transformación de los espacios socioeducativos, que se han llevado a cabo a partir de los proyectos educativos, desde una postura crítica, en tanto involucra a los protagonistas a “intervenir y resolver problemáticas desde las referidas a la organización escolar, los procesos de enseñanza y aprendizaje hasta la incidencia en sus comunidades” (Sánchez Carreño *et al.* 2012: 5).

El estudio se circunscribió a la experticia de cinco investigaciones reportadas en Venezuela que han tenido como norte repensar la gestión escolar desde una visión innovadora, donde se resignifica la noción de proyecto educativo como “la acción voluntaria de un deseo

comunitario” (Hernández Baltazar 2005: 3).

Para la ubicación de los trabajos revisados, se realizó una búsqueda bibliográfica de fuentes primarias recurriendo a la utilización de descriptores vinculados con la temática de estudio: gestión escolar, proyectos educativos, análisis crítico. Se relacionan aquellas que, a nuestro juicio, se inscriben dentro del propósito del trabajo.

En este caso, se hizo una revisión de tipo descriptiva, la cual de acuerdo con Day (2005), proporciona al lector una puesta al día sobre conceptos útiles en áreas en constante evolución. Tienen gran beneficio en la enseñanza y también interesa a muchas personas de campos conexos, ya que leer buenas revisiones es la mejor forma de estar actualizado en nuestra esfera general de interés.

UN RECORRIDO DE LA GESTIÓN ESCOLAR DESDE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS

La educación como práctica social requiere el concurso de todos los que hacen vida en ese espacio de relaciones. La gestión escolar, por lo general, vinculada a un modelo tecnicista del hecho educativo, vale decir, del quehacer pedagógico, ha configurado un discurso y una práctica homogenizante, convirtiendo en rutinas el cumplimiento de su misión socializante, “bajo el paradigma hegemónico de un modelo de pensamiento basado en la transmisión, vía instrucción del saber previamente valorado en el currículo” (Sánchez Carreño *et al.* 2012: 3).

Frente a este panorama, emergen otras lógicas asociadas a procesos formativos que intentan desmitificar esa realidad, y suministran herramientas para contribuir a la transformación no sólo de la institución educativa, sino de la comunidad donde ésta se inserta.

En este sentido, como se señaló anteriormente, una gestión escolar articulada con el proyecto educativo, representa un elemento de convocatoria y de direccionalidad para los factores que conviven en ese entorno.

A continuación se revisan algunas investigaciones, desarrolladas en el país, desde la perspectiva que hemos venido planteando.

En el año 1996, el Centro de Estudios del Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela (CENDES), en

alianza con la Universidad de Oriente, desarrolló un Proyecto de Cambio Institucional en 104 escuelas del estado Sucre. Mediante la ejecución de esta investigación se pretendió consolidar una innovación en un Sistema de Educación Básica. Esta tenía como eje central generar cambios en el funcionamiento organizacional, la infraestructura, la relación con el entorno, la cultura institucional y la tecnología para la gestión.

La evaluación realizada, luego de cuatro años de implementada la investigación, mostró que una escuela es relevante y pertinente, si está provista de capacidades institucionales para desarrollar sus acciones de acuerdo con un proyecto. En ese sentido, es necesario avanzar en la puesta en marcha de los compromisos y retos previstos en los proyectos que ejecutan cada escuela, apoyándolos con nuevas herramientas para la gestión y ejecución de programas de cambio. De igual manera, se requiere diseñar estrategias que permitan una mayor incorporación y participación de la comunidad educativa, lo que vendría a garantizar la sustentabilidad de los proyectos en las escuelas y del programa en su conjunto.

De allí que, se lograron reformas para generar cambios articulados con el entorno, con la dinamización de la organización y con capacidad para sustentar la innovación.

Con un énfasis dado a la relación entre gestión escolar y los resultados de aprendizaje, en el año 2000, Nacarid Rodríguez presenta los resultados parciales de una investigación etnográfica titulada “Gestión Escolar y Calidad de la Enseñanza” cuyo propósito central fue “comparar estilos reales de gestión en instituciones de diferente dependencia administrativa y establecer relaciones con la calidad de la enseñanza y los resultados del aprendizaje” (Rodríguez 2000: 39). Es esta investigación se realiza un análisis del andamiaje teórico que relaciona el aprendizaje escolar con el ambiente y la organización escolar; como fundamento para la propuesta de modelos alternativos de gestión escolar, que rescaten y revisen “la esencia de conceptos tradicionales de la pedagogía, a la luz de la preocupante realidad actual de la escolaridad con sus altas cuotas de fracaso y abandono, y ante la incapacidad de la racionalidad técnica para ofrecer soluciones.” (Rodríguez 2000: 40).

El estudio, realizado a lo largo de dos años en cinco escuelas de una misma parroquia de Caracas, encontró, entre otros hallazgos, que existe una tendencia favorable hacia una organización escolar comunitaria y participativa donde se enfatizan procesos de comunicación fluida entre

los actores para el análisis de los asuntos pedagógicos.

Asimismo, en lo relativo al proyecto pedagógico institucional, concluyó que es imprescindible su elaboración pues expresa la ‘filosofía’ o visión de lo formativo de cada comunidad y refleja la gestión que guía la acción educativa; por ello, éste debe ser compartido entre los docentes junto con acciones permanentes para ponerlo en práctica; en consecuencia, es importante crear “mecanismos formales e informales de comunicación entre todos los integrantes de la comunidad escolar incluyendo a los representantes” (Rodríguez 2000: 45).

En el año 2001, Barrios en una investigación etnográfica titulada “Construyendo y reconstruyendo la escuela. Una mirada desde la innovación: proyecto escolar”, realizada en tres instituciones educativas del estado Monagas, con propósito de conocer su situación actual en relación con la aplicación de una propuesta de gestión, que más que buscar evidencias físicas, perseguía “develar la dinámica desencadenada en las escuelas a partir de la introducción del programa de cambio” (Barrios 2001: 9). En definitiva, se trató de descubrir las percepciones, valoraciones y formas de procesar el cambio por parte de las comunidades.

Para ello, se definió el proyecto escolar con un enfoque comunicativo sustentado en cuatro ideas básicas: diversidad, integralidad, construcción intersubjetiva y retroalimentación permanente. Asimismo, la innovación se concibió como un despliegue de compromisos y acuerdos entre los habitantes de la escuela y los que estaban fuera de sus límites, para lograr cambios y transformaciones significativas en la gestión de las instituciones educativas.

La investigación, de corte etnográfico, estratégico y participativo, se realizó dos años después de haberse implementado el proyecto de gestión escolar y buscó evaluar las transformaciones que se produjeron en las comunidades. Se pudo evidenciar que cada comunidad experimenta la innovación de maneras diversas, debido a las propias características, prácticas, rituales e historias. En resumidas cuentas, como lo señala la autora, “La innovación busca mover, no pacificar; persigue liberar a las escuelas de lo rutinario, de lo < dado> para que a partir de allí, ésta comience a pensarse y a experimentarse de tantas formas como sea posible (Barrios 2001: 196).

Picón Medina *et al.* (2005), proporcionan en su investigación: “Cuando la Universidad va a la Escuela”, una posición onto-epistemológica, orientada a la

articulación universidad-escuela, un amplio andamiaje teórico y una metodología fundamentada en una postura crítica, con lo cual se configura toda una plataforma para orientar investigaciones innovadoras que coadyuven a una práctica permanente de transformación de los procesos de formación.

Este proyecto, realizado en conjunto por tres Universidades nacionales (UNESR, UPEL y ULA), y ejecutado en nueve escuelas de la geografía nacional, tuvo como propósito fundamental “promover, cooperativamente, en unidades escolares específicas, el desarrollo de una cultura organizacional que implique el mejoramiento de la calidad de sus procesos, el incremento de su autonomía y efectividad social y, al mismo tiempo, la búsqueda de avances teóricos y tecnológicos aplicables a la realidad educativa y social venezolana” (Picón *et al.* 2005: 65).

Entre las conclusiones vinculadas con este artículo de revisión destacan las siguientes: a) La formulación y utilización de una visión compartida por los distintos autores, promovió, de manera pertinente y efectiva, su participación y compromiso con las acciones que conducen a dicha visión. b) El diseño, ejecución y evaluación de un Proyecto Educativo (Proyecto Pedagógico de Plantel, Proyecto Pedagógico Comunitario y Proyecto Pedagógico de Aula), desarrollado por la escuela, es una estrategia de planificación que, al favorecer su autonomía, representa una contribución para el proceso de descentralización educativa.

Casanova (2007), en un estudio denominado “Cuadernos con apuntes etnográficos para repensar la escuela”, desarrollado en cinco instituciones educativas. Exploró que éstas gestionan y realizan el trabajo educativo, describiendo y analizando las situaciones, sentidos e intenciones que forman parte de sus vidas cotidianas y que hacen sus “experiencias de vida”.

En la investigación se observó que el trabajo en equipo permite reducir el impacto de migración a la que está sometida la escuela venezolana, de igual manera, la gestión por proyectos mejora el efecto sobre la cultura organizacional de quienes van ingresando a la escuela. Además, encontró que los resultados de la aplicación de proyectos innovadores de gestión escolar guardan más relación con los asuntos relacionados a la costumbre y el sentido común, de manera que la innovación se recrea a lo interno de la tradición, desde la identidad del grupo.

Concluye, que la cultura escolar cohesiona sus

mundos en identidades elaboradas alrededor de la responsabilidad, del valor de la educación para las poblaciones, de motivaciones fuertes en torno a la enseñanza, el sentido del trabajo y la convivencia; elementos que al conjugarse motivan el cuadro de ser de la práctica cotidiana.

CONCLUSIONES

Para transformar la escuela es necesario democratizarla y hacer de ella verdaderos centros de participación y ciudadanía. De allí que, el reto es plantear proyectos educativos relacionados no solamente con la organización, sino que se proyecte el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje como una forma de aprehender la realidad.

La elaboración de proyectos educativos evidencia una variedad de factores convergentes asociados a la gestión escolar, en la búsqueda de autonomía y de una mayor pertinencia social. Entre los factores de logro más significativos destacan: la formulación de un propósito claro y explícito, además de una estructura organizativa concebida como apoyo en la visión y un compromiso en el que se combinan responsabilidad, participación y trabajo en equipo.

En consecuencia, el proyecto educativo debe ser concebido como una alternativa democrática de autogestión y de generación de políticas educativas, que permitan la integración de todos los actores escolares, quienes con las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias, sean capaces de elaborar el diagnóstico de la escuela, definir estrategias, diseñar, construir y evaluar los procesos internos de cambio (Sánchez Carreño 2002).

La autonomía escolar, a través de estos procesos permite identificar, definir y resolver problemas, lo que implica la capacidad para tomar decisiones responsables, planificar acciones y diligenciar recursos para solucionar dichos problemas, a través del marco establecido para tal fin.

Nos inscribimos en los planteamientos de Cantero *et al.* (1999) al asumir que una visión crítica de la gestión escolar indaga sobre la especificidad de la organización escolar, en la procura de atender las necesidades formativas, tanto de los aspectos relacionados con el conocimiento y la competencia para el trabajo, como en lo que atañe a la ética y estética de una educación para la autonomía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON L. 2002. Hacia una participación auténtica. Deconstrucción de los discursos de las reformas educativas. Granika. Buenos Aires, pp. 1-60.
- BARRIOS A. 2001. Construyendo y reconstruyendo la escuela. Una mirada desde la innovación: Proyecto escolar. CENDES. Caracas, pp. 9-196.
- CANTERO G, CELMAN S, EQUIPO. 1999. Un análisis alternativo. Novedades Educativas. N° 99: 12-13. Buenos Aires. Disponible en línea en: http://www.sepbcs.gob.mx/Carrera_Magisterial/Anto_Ges_Esc.pdf (Acceso 04.09.2013).
- CENDES (CENTRO DE ESTUDIOS DEL DESARROLLO). 1996. La Reconstrucción de la Escuela Pública. CENDES, UCV. Caracas, pp. 233-248.
- CASANOVA R. 2007. Cuaderno con apuntes etnográficos para repensar la escuela. CENDES. Caracas, pp. 13-302.
- DAY R. 2005. Como escribir y publicar textos científicos. Organización y Pensamiento de Salud. Washington, pp. 15-32.
- ELIZONDO A. 2001. La Nueva Escuela I. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar. Paidós. México, pp. 65-84.
- HERNÁNDEZ BALTAZAR M. 2005. Planeación y Gestión Educativa: La Escuela como Espacio de Innovación. *En*: Primer Foro “los retos de la aldea global”. SEB. CESU. México, pp. 1-12.
- PICÓN MEDINA G, FERNÁNDEZ M, INCIARTE A, MAGRO M. 2005. Cuando la Universidad va a la escuela. UPEL. Caracas, pp. 65-68.
- POZNER P. 1997. La Gestión Escolar. Pp. 33-106. *En*: Secretaría de Educación Pública (2003) Antología de Gestión Escolar. México. Disponible en línea en: <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/126652/1/ANTOLOGIAGESTION.pdf> (Acceso: 13.06.2013)
- RODRÍGUEZ N. 2000. Gestión Escolar y Calidad de Enseñanza. *Educere*. 4(10):39-46.
- SÁNCHEZ CARREÑO J. 2002. Una Nueva Reconceptualización de la Calidad Educativa y la Gestión Escolar. *En*: Encrucijada Educativa. Memorias de II Congreso Mundial de Educación Inicial. AELAC, Venezuela, pp. 16-24.
- SÁNCHEZ CARREÑO J. 2010. Escuela, curriculum y transversalidad. *En*: Antología de un Pensamiento Pedagógico Emergente, UDO. Cumaná, pp. 19-45.
- SÁNCHEZ CARREÑO J, SALMASI N, CALDERA Y, GUEVARA C, PLAZA M, ORTEGA M. 2012. Formación y Organización Comunitaria a partir de la Gestión Escolar. (Proyecto). Evalpost-Fonacit. Cumaná, pp. 1-15.
- SÁNCHEZ DE HORCAJO J. 1991. Escuela, sistema y sociedad. Libertaria. España, p. 505.