
LOS PROYECTOS EDUCATIVOS Y SUS APORTACIONES A LA CALIDAD

SARA TORRES HERNÁNDEZ

RESUMEN:

Una opción de política educativa que ha cobrado importancia y vigencia en las escuelas es la gestión estratégica, la cual brinda una oportunidad a las instituciones de generar sus propias acciones de respuesta a las problemáticas que les aquejan. El instrumento del cual se valen para resolver estas situaciones es el proyecto educativo, mismo que está siendo una política a la que se le apuesta demasiado, pues se vuelve a la escuela como unidad para crear políticas que eliminen a las verticales, es decir, las propuestas surgirán de la escuela hacia las autoridades. Los recursos y esfuerzos se enfocan en este sentido, por ello resulta interesante y conveniente evaluar esta política.

Esta investigación describe a partir de un estudio de casos, cómo los proyectos educativos aportan a la calidad de los procesos que viven al interior 10 escuelas de nivel básico de la ciudad de Chihuahua y 4 de diferentes ciudades del Estado.

Es importante destacar que a pesar de existir un alto grado de aceptación hacia esta estrategia metodológica, en la puesta en práctica se denota una gran apatía a trabajar con él, no obstante hizo aportes importantes en cuanto a trabajar en equipo, a ponerse de acuerdo y tomar decisiones. Se confía en el proyecto como una oportunidad para resolver los problemas educativos de las escuelas, sin embargo al momento de la práctica se simula en su ejecución. Los problemas que se resuelven principalmente son los referidos a cuestiones materiales y de imagen.

PALABRAS CLAVE: Proyecto educativo, estudio de casos, educación básica, gestión estratégica.

INTRODUCCIÓN

Los asuntos relativos a educación desde siempre han sido motivo de análisis, reflexión y atención por parte de autoridades en la materia y/o personas o instituciones interesadas en ella; las formas como se abordan y las maneras en que se atienden de alguna manera varían según las intenciones u objetivos que

se persiguen. Sin duda la calidad educativa no es un asunto nuevo, siempre ha estado presente, sin embargo las formas de atender a su logro son las que han sufrido variaciones. Las propuestas de atención van desde preparar y actualizar a los docentes, reformas curriculares y derivación de programas entre otros.

Con todo y ello no se ha logrado la tan ansiada calidad; pues sigue pendiente el desarrollo de las competencias cognoscitivas fundamentales en el alumnado; donde se consideran dentro de ellas a las habilidades de comunicación, las matemáticas, y no se diga de pensamiento crítico y creativo, entre otras. Qué decir de los espacios en los que cotidianamente se convive, no suelen ser los óptimos ni los más apropiados; no obstante los esfuerzos se siguen dando en diferentes dimensiones.

Las formas para atender esta problemática se encaminan a la participación de todos, con base en la responsabilidad compartida; parte de las transformaciones que trajo consigo la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (ANMEB) firmado en 1992 de alguna manera dan marco a una participación social amplia, la revaloración del docente y las reformas a planes y programas son sólo el inicio; luego se acompañan de los cambios en los procesos de gestión, donde la figura del director cobra fuerza y adquiere una responsabilidad diferente e integral dentro del centro escolar, dentro de la cultura de las escuelas se incluyen conceptos como liderazgo, responsabilidad compartida, autonomía, trabajo colaborativo, etc.

Esto a su vez conlleva la visión de atender a la unidad, al inicio de todo y a donde al fin ha de llegar la calidad, a la propia escuela, por tanto es ahí donde se deben gestar los cambios: de fondo en su organización y funcionamiento y de forma en la manera de atenderlos; los proyectos escolares son la herramienta de la que se apropian las escuelas para atender su particular problemática, así como para generar sus propias estrategias de solución y avance en la problemática que les aqueja; posteriormente el concepto cambia y se vuelven más incluyentes, lo que implica involucrar a toda la comunidad educativa, padres de familia, contexto y autoridades educativas principalmente, se

convierten pues en proyectos educativos, esto por ser un concepto más amplio e integral en la conformación de comunidades de aprendizaje.

Un proyecto educativo es un instrumento de planificación y gestión, mismo que posibilita la inclusión de la mayoría de los miembros de una comunidad educativa, permitiendo hacer viable la visión y la misión de una escuela, a través de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Elementos indispensables en los modelos de autogestión que se relacionan con la capacidad de toma de decisiones, trabajo colegiado y en equipo, liderazgo compartido, responsabilidad por los resultados, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos y por una nueva concepción de la evaluación, además de la intervención de toda la comunidad escolar. En este sentido el modelo a aplicar en proyectos educativos debe tener por lo menos dos elementos fundamentales: la participación y la generación de estrategias planificadas para lograr las metas. Todo ello para lograr la calidad.

El proyecto educativo, es pues el objeto de análisis de la presente investigación, por ende es importante estar al tanto y dar cuenta de lo que pasa al interior de las escuelas que se apoyan en esta estrategia para salir adelante, y conocer si ese esfuerzo realmente está dando los frutos para los que se concibió. Para ello se realizó una investigación en la ciudad de Chihuahua en los tres niveles de educación básica tomando como elementos de estudio 14 casos abordados en lo particular por un equipo de investigación, que a su vez se conformaron en equipos por niveles: preescolar, primaria y secundaria; el presente trabajo contiene los elementos resultantes de un análisis comparativo entre los tres niveles.

EL PROBLEMA DE ESTUDIO

La preocupación por buscar procedimientos mediante los cuales se introduzca mayor racionalidad en el quehacer de la comunidad educativa, mecanismos que

al organizarse y articularse entre sí, permitan alcanzar determinadas metas y objetivos mediante el uso eficiente y eficaz de medios y recursos es lo que motiva a este estudio. Dados los espacios y las oportunidades para ser actores en los procesos de gestión y además de saber que los recursos se han encaminado a apoyar los proyectos educativos, apostando a que éstos generan una nueva cultura organizacional que impacte en la calidad de los procesos y resultados de la educación, se generó el siguiente problema de investigación: **¿Cuáles son los ámbitos de influencia de los proyectos educativos en escuelas de educación básica?**

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación pretendió conocer de manera general los ámbitos o áreas de influencia de los proyectos educativos, las formas cómo es utilizado para responder a las necesidades de las escuelas de educación básica y cómo vivieron en cada nivel su desarrollo; para ello fue necesario conocer primero el grado de aceptación de los docentes hacia el proyecto educativo implementado en sus instituciones y posteriormente identificar los avances que se vivieron con la puesta en marcha del mismo.

En particular interesó también:

- Conocer el tipo de problemas que buscan solucionarse a través del uso de proyectos educativos en escuelas de educación básica.
- Evaluar la viabilidad de los proyectos educativos en la solución de problemas específicos de las organizaciones escolares.
- Comprender de manera más precisa el papel que juega el proyecto educativo en la organización escolar y en su mejora, atendiendo a las diferencias según el nivel de educación básica en el que se desarrolle.
- Estudiar el asunto de la metodología del proyecto educativo como posibilidad de crecimiento de una escuela, en la mejora de su

organización y/o en la resolución de los problemas educativos/académicos. Hacer una aportación crítica propositiva a las políticas educativas en torno al asunto particular de los proyectos educativos.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. *¿Cuáles son las áreas de influencia de los proyectos educativos en las escuelas de educación básica?*
2. *¿Qué tipo de problemas se buscan solucionar a través del uso de proyectos educativos en escuelas de educación básica?*
3. *¿Cuál es el nivel de aceptación hacia el proyecto educativo por parte de los docentes de los niveles de educación básica?*
4. *¿De qué manera el trabajo con proyecto educativo mejora la calidad de los aprendizajes en los niveles de educación básica?*
5. *¿Qué tipo de liderazgo asumen los miembros de la comunidad escolar en cada nivel?*
6. *¿Cómo participa la comunidad educativa en todas las fases del proyecto educativo?*
7. *¿Qué cambios observan en las escuelas a raíz del trabajo con proyecto educativo?*
8. *¿Cuál es el concepto de calidad que asumen las comunidades educativas?*

METODOLOGÍA EMPLEADA

La investigación es de corte cualitativo pues se consideró al proceso de investigación como flexible, además se realizó un estudio intensivo pero a pequeña escala del proyecto educativo. El método de investigación que se manejó fue el estudio de casos. El trabajo se acompañó de la reflexión teórica y

del análisis de la información que se rescató al recurrir a diferentes técnicas. Es un estudio instrumental de casos pues lo que interesa es comprender y aprender la viabilidad de los proyectos educativos en el mejoramiento de la calidad. Los casos seleccionados son el medio para entender al proyecto educativo. (Bolívar, Domingo, & Fernández, 2001).

Con esta investigación se tuvo una visión más amplia de lo que son estos proyectos y si en realidad aportaron beneficios de calidad en el mejoramiento educativo. Así cómo conocer las áreas de influencia de ésta forma de trabajo en la cotidianidad de las instituciones educativas.

Se realizó en la educación básica, atendiendo sus tres niveles. La designación de los casos fue de manera intencionada, es decir, se escogen aquellas que trabajaban o estaban desarrollando proyectos educativos, que permitieran realizar el estudio, casos que fueran fáciles de abordar y en los que los informantes permitieran el acercamiento. El estudio quedó con 14 casos, la distribución por niveles fue: 4 de preescolar, 6 de primaria y 4 de secundaria; con representación en algunos de los municipios del estado de Chihuahua en: Ojinaga, Galeana, Delicias, La Quemada y Chihuahua.

Para realizar el estudio se contó con el apoyo de un equipo de investigación, conformado por 14 alumnos del Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado. Cada miembro atendió un caso y a su vez se organizaron en tres equipos, correspondientes a cada nivel de la educación básica (preescolar, primaria y secundaria); la coordinación y análisis comparativo de los tres niveles es el que se presenta en este informe.

La investigación de campo inició con un estudio exploratorio, pues era importante conocer el nivel de aceptación que tenían los docentes ante esta forma de trabajo; se consideró importante pues se suponía que éste nivel de aceptación marcaría el grado de compromiso e identificación con su proyecto; además de establecer la sensibilidad del personal docente hacia el proyecto educativo y la forma en que el colectivo se involucró.

Para el desarrollo del estudio exploratorio se utilizó una encuesta con opciones de respuesta tipo likert, instrumento que sirve para medir actitudes, en este caso para evaluar el grado de aceptación de los docentes hacia el proyecto educativo.

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS

La observación, es una técnica básica en este estudio por lo que se realizó en diferentes momentos y periodos prolongados dentro del plantel, tanto de alumnado y docentes como directivos, personal de apoyo y padres de familia, en su diario convivir.

Otra de las técnicas fue la entrevista, la cual se diseñó en forma semiestructurada con la finalidad de dar mayor libertad en la conversación a los entrevistados y a la vez permitiera profundizar en algunas de las respuestas. Se aplicó a docentes y directivos con el objetivo de conocer cómo se elaboró el proyecto educativo, su desarrollo y su participación en el trabajo con él, así como su percepción de si éste resolvió los problemas de las escuelas.

Para identificar la percepción y participación del alumnado en el trabajo con proyecto educativo, se utilizó por nivel la técnica de entrevista de grupo focal, la cual se llevó con la representación de alumnos de todos los grados, de diferentes grupos, distinta situación económica social y cultural, y de género. Esta técnica es especialmente útil para apreciar las actitudes y expectativas de los diversos actores, incluso obtener información que permite mapear las perspectivas de los grupos involucrados (Loera, 2000).

Se aplicó una encuesta a los padres de familia y a los docentes de las instituciones participantes, con el fin de recabar información sobre el conocimiento que tenían del proyecto educativo, empleando un instrumento con diferentes opciones de respuesta cerrada.

A la par se fue realizando una búsqueda documental de apoyos teóricos que sustentaran el conocimiento en torno a la gestión educativa y al proyecto

educativo en particular. El procesamiento de toda la información y la triangulación de la misma, tanto de informantes como por niveles se realizó con la ayuda de matrices.

RESULTADOS

La categoría de **análisis de participación** denotó que la mayoría del personal sobre todo en los niveles de primaria y secundaria se mantienen al margen de la elaboración del proyecto y su intervención se limita a desarrollar las actividades que se les encomiendan, esto como consecuencia de que mucha información no trasciende a todo el personal ni a los padres de familia.

En la generalidad se manifiesta que las **relaciones y comunicación** entre el personal mejoraron a raíz del trabajo en conjunto con el proyecto educativo. La **organización** se torno difícil en tanto que el objetivo no es común por lo que se considera no está claro para los miembros del colectivo.

Para el alumnado el proyecto educativo no existe como tal, no está identificado en los tres casos, sin embargo en primaria es donde mayor claridad se tiene de que trabajan con escuelas de calidad.

Si bien el trabajo en conjunto ha beneficiado a los planteles escolares en cuanto a determinar objetivos y seguimiento del proyecto en las reuniones, este no se ha dado como **trabajo colaborativo**, pues las responsabilidades se reparten y eso es por lo que cada miembro responde, esto es, sigue siendo de equipo en el mejor de los casos.

Los dos primeros niveles de la educación básica (preescolar y primaria) han encontrado mayor oportunidad de compartir experiencias a través de las reuniones colegiadas, pues aprovechan para revisar asuntos académicos además de retomar algunos avances del proyecto educativo, lo que no se presenta con la misma regularidad en secundaria.

En los tres niveles son los directivos quienes dirigen el trabajo en proyecto educativo. Aunque en preescolar son quienes administran y reparten

responsabilidades, en primaria también coordinan, sin embargo se presenta con mayor frecuencia la delegación de responsabilidades dejando ver un liderazgo compartido, pero más por comodidad pues se tiene mucho trabajo administrativo, que por reconocer fortalezas en los delegados, en secundaria el liderazgo se torna más autocrático, aunque no siempre es por la cantidad de maestros y personal que se maneja pues un ejemplo de ello es la telesecundaria, que es la que menor personal maneja.

No todos los miembros participaron en la elaboración del proyecto, por lo que desconocen el contenido en su totalidad, pero identifican algunas de las actividades que tienen que realizar, pues es parte del trabajo que revisan y realizan en las reuniones de consejo.

En los tres niveles encontramos que uno de los beneficios claros de trabajar con proyecto educativo es resolver algunos asuntos o aspectos relacionados con la infraestructura y mejoras materiales. Se fomentó parcialmente la responsabilidad por los resultados y se fortaleció la diversidad de estrategias didácticas sobretodo en el nivel de preescolar y primaria. En secundaria el panorama es poco alentador pues la generalidad manifiesta no encontrar mayor avance académico en los alumnos. Sin embargo en los tres niveles prevaleció la preocupación por fortalecer en aspectos tecnológicos y de infraestructura a las escuelas. Por lo que predomina la idea de que en la mejora de la infraestructura y con el uso de materiales visualmente atractivos pueden ayudar a optimizar la calidad.

Al buscar información sobre los criterios de evaluación y seguimiento se encontró que no existen mecanismos claros de valoración de los logros alcanzados por el proyecto educativo.

Al indagar sobre el desarrollo del proyecto educativo se muestra que no hay una sistematización en el seguimiento de las actividades planteadas, pues no existe claridad de las mismas, esto al presentarse un desconocimiento general de los actores educativos sobre el proyecto educativo, sin embargo, es en el

nivel preescolar donde existe mayor participación en el desarrollo e implementación del proyecto educativo.

Contrariamente a lo encontrado en el estudio exploratorio, en la práctica se manifiesta desinterés y apatía por el proyecto educativo, existe deficiente comunicación en torno al mismo y se tiende a la simulación de lo establecido en los proyectos educativos, además de evidenciarse que mientras más grandes los colectivos mayor es la falta de comunicación y que los directivos son más autocráticos en los colectivos más pequeños, contrariamente a lo que pudiera presumirse por colectivos donde el personal es numeroso.

CONCLUSIONES

Dado que el proyecto no surge de la comunidad, sino de una parte de ella, no se comparten objetivos comunes, por tanto tampoco se trabaja en colaborativo, el liderazgo que se ejerce es autocrático, los problemas que resuelve se relacionan más con adquisiciones y desarrollos materiales, puede entenderse entonces porque el objetivo principal de los proyectos educativos que es elevar la calidad de los aprendizajes no se logró.

No importa el nivel de la educación básica en el que se ejecute el proyecto, los procesos respondieron a la misma metodología. El principal motivo que los animó a participar en su generalidad fue el estímulo económico que se recibe por la presentación del proyecto previamente aceptado.

El proyecto como tal no atiende al aspecto educativo como algo incluyente, se basa en asuntos áulicos y escolares, es decir, no se considera al contexto, la comunidad no vive el proceso, lo que provoca la falta de integración en el proyecto, por ende la falta de participación y con ello los resultados son pobres en aprendizajes, o que si son exitosos no necesariamente son consecuencia del proyecto.

Mientras más se confía o se tiene una postura favorable al proyecto educativo mayor es el compromiso o confianza que se tiene hacia el mismo.

El trabajo con proyecto les ayudo a organizar algunas actividades en beneficio de los aprendizajes, se cree en él como una oportunidad para desarrollar creatividad en los alumnos y en los docentes; permitió el desarrollo de competencias sobre todo comunicativas. Aunque se reconocen avances en los aprendizajes, éstos no siempre se consideran como resultado del proyecto

A pesar de tener una buena percepción de la estrategia del proyecto educativo la simulación no ayuda al verdadero desarrollo de esta oportunidad, lo que no permite valorarlo en su verdadera dimensión.

BIBLIOGRAFÍA

Bolívar, A.; Domingo, J., y Fernández, M. (2001). *La investigación biográfico-narrativa en educación. Enfoque metodológico*. Madrid: La Muralla, S.A.

Loera, V. A. (2000). Recuperado 22 de agosto de 2008, de <http://www.reduc.cl/aula/genfoque.pdf#search='los%20grupos%20de%20enfoque%20en%20la'>:

Miles, M. H. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, Cal: Sage Publications, 2th edith.