

# LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA UNA NECESIDAD PARA LA CALIDAD DE LA DOCENCIA DE AULA

*Prof. Carlos Urzúa Stricker*

## Introducción

Uno de los tantos desafíos que enfrentan los profesores en su trabajo de planificación y puesta en marcha del currículo de aula, tienen relación con las preguntas ¿cómo presentar los contenidos de aprendizaje a sus estudiantes? ¿Cómo conducir a los estudiantes en la adquisición de conocimientos? ¿Cómo organizar el trabajo docente –alumno, alumno-alumno y alumnos-recursos? ¿Qué contenidos son más prioritarios? y ¿Cómo saber si los estudiantes han adquirido tal o cual conocimiento?

En este sentido Cela y Palou (1997) apoyan estas grandes interrogantes recordando que *“la planificación de las tareas escolares requiere tiempo, entreno y oficio. Que son muchas las cosas que hay que prever a lo largo de la semana, pero son más aún las que hay que improvisar si queremos dar respuestas adecuadas a las necesidades que surgen en el día a día. Es aquí, sobre todo, donde el profesorado aprende de la práctica”*.

Por muchos años, los profesores en Chile, han debido dar respuesta a estas interrogantes en forma aislada y como producto de sus propias iniciativas. Hoy los paradigmas de la modernidad y la influencia de las “ciencias administrativas” que han ido penetrando a las instituciones educativas, les exigen medir la eficiencia de sus procesos misionales para dar cuenta de cumplimiento de sus propósitos así como de los recursos que sus usuarios invierten. Así, conceptos propios de la Empresa, tales como competencia, eficiencia, inversión, estrategias financieras, productos, por citar algunas, pasan a ser un lenguaje común al interior de las instituciones educativas, al punto que ya se habla de “empresas educativas” y a los estudiantes se les denomina como “productos”.

Todo ello, las ha llevado a replantearse, que para el éxito educativo al que aspiran –así lo creemos y estamos convencidos- se hace necesario dejar en el pasado la “improvisación en la gestión de las instituciones educativas” e incorporar instrumentos de planificación como una herramienta de gestión de la calidad de las Escuelas y Liceos.

En el presente trabajo, se abordará el análisis sucinto de algunos modelos de planificación y la relación que el profesor de aula debe hacer en cuanto a ligar sus objetivos de aprendizaje con los propósitos institucionales.

## Planificar en Educación

“Los sistemas educativos y las instituciones educativas tienen la obligación de atender las necesidades que se generan a cada momento, satisfacer las demandas sociales, pero también la obligación de adecuarse a su tiempo y articular modelos que anticipen a las demandas que vayan a surgir en el futuro inmediato”, Martín Bris (2004).

Tal como señala Martín Bris (2007) “el carácter multidimensional y cambiante de las instituciones educativas, aumenta la complejidad en su estructura, funcionamiento y gestión, demandando más y mejor planificación de sus elementos y procesos, para responder a los retos de los sistemas educativos actualmente centrados en establecer procesos planificados de mejora en las instituciones educativas”.

Si consideramos la propuesta que hace Schein citado por Chaivenato (1999), cuando se refiere a los aspectos que una teoría de sistema debería considerar en la definición de organización, y que consideramos perfectamente aplicable a una institución educativa –guardando las proporciones- “se trataría de un “sistema abierto” que interactúa constantemente con la sociedad, que recibe materia prima, personas, energía e información y las transforma o convierte en productos o servicios que se envían al ambiente”. Interpretando lo anterior, se desprende de ello que tiene objetivos, que cumple funciones múltiples y para lo cual requiere de subsistemas que interactúan dinámicamente: Directivos, Consejos de Profesores, Centros de Alumnos, Centros de Apoderados, Centros de Orientación, Unidades de Apoyo Técnico y Curricular, etc.

Otro aspecto que es importante destacar y que tiene relación con el carácter multidimensional de la institución educativa, es el hecho de que en la actualidad, se le suele hacer responsable de la mayoría de los conflictos que afectan a la sociedad, presentándolas como “la caja de resonancia” de los múltiples problemas sociales. Se olvida así, su rol como institución democrática que responde a los modelos educativos que la propia sociedad se ha dado. Y si se le atribuye responsabilidades en cuanto a su rol y en cuanto a los supuestos valores que debe enseñar, su complejidad como institución multidimensional aumenta. Se suma a esto último, su acción mediadora en campos tan importantes como el cultural que implican transferencias de significados, emociones, sentimientos y modos de conducta entre las nuevas generaciones y las que han tenido la función de construir la cultura, así como con la comunidad social, Pérez (1998).

Como una primera aproximación al tema, definiremos la planificación como un instrumento de gestión de la calidad que se pone a disposición de la comunidad escolar con el objeto de alcanzar los propósitos de la propia comunidad. Como la planificación educativa, está asociada a una institución educativa, tomemos la definición que hace Antúnez (1987) cuando se refiere a los centros educativos: “*entendemos por proyecto educativo de centro un instrumento*

*para la gestión, coherente con el contexto escolar, que enumera y define las notas de identidad del centro, formula los objetivos que pretende y expresa la estructura organizativa de la institución*". Tal como lo señala este autor, citado por Ander-Egg (1996) la "vida de la comunidad educativa" considera tres grandes aspectos: la identidad, es decir ¿Quiénes somos y que pretendemos llegar a ser?; objetivos, ¿cuál es la especificidad de nuestra oferta educativa? y organización y funcionamiento, es decir, ¿cómo nos organizamos y como vamos a funcionar?

Al decir de Ander-Egg citado anteriormente, la planificación educativa, "es una especie de declaración general de principios educativos, psicológicos, antropológicos y organizacionales que han de regir el funcionamiento de la institución educativa y que reflejan su identidad y modo de ser". Por su parte, De Molina (1997) la entiende "como el conjunto de actividades que necesitan de un tiempo, información, técnicas y organización, es una especie de modelo experimental que busca orientar el manejo y aprovechamiento de los recursos de la empresa educativa, controlando al máximo el riesgo".

Si consideramos la planificación como un instrumento para la gestión de la calidad, es interesante considerar, la norma ISO 9001:2008 que señala que se trata de una decisión estratégica de las organizaciones y explicita que para su diseño deben considerarse:

- a) el entorno, sus cambios y riesgos asociados a la institución.
- b) sus necesidades cambiantes, es decir la evolución de la institución.
- c) sus objetivos particulares, hacia donde está dirigida su acción.
- d) los productos que proporciona, para nuestro caso personas formadas, educadas, capacitadas, integrales, etc.
- e) los procesos que se definirán como áreas de desarrollo propias y por último,
- f) su tamaño y su estructura de organización.

Del análisis de la norma precedente, nos interesa considerar que para el presente trabajo indistintamente, relacionaremos el entorno, con la comunidad asociada a la institución educativa; las necesidades cambiantes, como las demandas que la propia comunidad sostenidamente le va exigiendo; como sus objetivos particulares, la educación y la formación de niños, niñas y jóvenes, con todas las implicancias que ello conlleva; como productos, sus egresados conforme a los propósitos definidos en función de los principios y valores de la institución; como procesos, aquellas áreas que fueron definidas en el Proyecto Educativo; y su estructura organizacional como el diseño administrativo docente que asegura la gestión de la institución.

Por otra parte, la ayuda que nos presta la norma precedente nada nos dice con respecto a la oferta educativa y concepción epistemológica y modelo pedagógico que lo inspira; tampoco con respecto al conjunto de contenidos y metodologías a implementar; las habilidades o competencias que se espera desarrollar, las actitudes y los valores y experiencias que la institución ofrece a los

estudiantes, en el proceso de enseñanza aprendizaje que tendrán a cargo los docentes. Todos estos aspectos y otros serán de la mayor importancia, pues dice relación con el objetivo superior de la institución educativa, es decir con su razón de ser.

En este sentido no es indiferente asumir tal o cual tipo de planificación, pues ello conlleva al igual que la definición del currículo, una suerte de componente “ideológico” que lo sustenta. Más aún, la definición de los principios educacionales a nuestro juicio, deben ser definidos o asumirse antes de que se proceda a la planificación. Como por ejemplo, Chile finalizando el siglo XIX planifica su “sistema educacional” influido por los filósofos de la Ilustración y el modelo que sustentará la educación en las primeras cinco a seis décadas del siglo XX, será el “academicista” o también denominado como “tradicional”. Posteriormente, con la Reforma Educacional del año 1964, el modelo asumido será de corte conductista como producto de los aportes de los psicólogos educacionales y se mantendrá hasta la década de los ochenta para dar paso al modelo que sustenta el modelo educativo actual, basado en el “constructivismo”.

Como uno de los objetivos de este trabajo, es la relación entre la planificación educativa y la docencia de aula, señalemos algunas características generales para cada uno de los modelos señalados:

### **Modelo Academicista o Tradicional**

Este modelo pedagógico presenta mayor énfasis en la enseñanza por sobre el aprendizaje, para lo cual asume que el profesor tiene el rol más importante en el proceso. El profesor es poseedor del conocimiento y tiene a su cargo transmitirlo a los estudiantes. En este modelo el docente tiene un rol activo y el alumno uno pasivo y básicamente el material didáctico de apoyo es el libro. Subyacen a este modelo grados de autoritarismo por parte del docente y remite al estudiante a un rol receptivo y memorístico de los conocimientos que se le entregan. La planificación educativa en términos generales consistirá en una serie de “contenidos” o conceptos que el profesor debe entregar sin considerar objetivos ni mucho menos actividades asociadas al cómo y el para qué enseñar.

### **Modelo conductista**

En este modelo, importan los resultados de la práctica educativa y por ello considera en la planificación docente los objetivos a alcanzar. Ello tuvo como resultado que los objetivos se redactaran en términos “operacionales” es decir, que connotaran la evaluación. Por su parte limitó la creatividad y los grados de libertad del profesional docente, debido a que los sistemas educacionales tendieron a la estandarización de planes y programas de estudio. El profesor adquirió el rol de un ejecutor de ellos. Una fortaleza del modelo fue que la planificación centrada en objetivos, llevó implícito el contenido y posteriormente el

diseño de actividades aún cuando muchas de ellas estuvieran centradas en el docente y no en los alumnos. Una consecuencia importante de la implantación de este modelo en Chile, fue el reemplazo de las Pruebas de Bachillerato por la Prueba de Aptitud Académica (PAA) en 1967, instrumentos de selección universitaria y que llevó al sistema educacional secundario a orientar sus objetivos educativos hacia el éxito en la PAA, con lo cual se evaluaba nuevamente la cantidad de conocimientos con lo cual se mantuvo un rol memorístico en los estudiantes.

### **Modelo constructivista**

Aquí, cambian radicalmente los roles de los actores principales del proceso educativo. Se hace énfasis en el aprendizaje y no en la enseñanza, con lo cual el rol del estudiante pasa a ser activo “se aprende haciendo”. En el modelo se privilegia el proceso y a partir de él los resultados. El modelo concibe una alianza de diálogo y construcción mutua entre el profesor y el estudiante. El profesor comienza a perder el monopolio del conocimiento. Por su parte la didáctica incorpora la discusión, el aprendizaje basado en problemas, la disertación, la propuesta y los contenidos o mejor dicho saberes se plantean desde el problema. Las respuestas se construyen desde los estudiantes y el profesor induce, coopera, media.

### **Modelo Cognitivo**

Este modelo mantiene el rol del estudiante y al del profesor le da un carácter de orientador del proceso de enseñanza aprendizaje. Considera que la incorporación de saberes implica varios niveles o procesos cognitivos en los estudiantes. El aprendizaje se centra en el y el tipo de estudiante en cuanto a aptitudes y capacidades. Esto lleva a mejorar las metodologías de enseñanza, diversificándolas en función de las capacidades de los estudiantes y se incorpora un tercer actor al proceso de enseñanza aprendizaje: el o los ambientes de aprendizaje. El centro de esta concepción educativa reconoce el desarrollo de niveles mentales de aprendizaje: cognitivos, procedimentales y actitudinales en los alumnos. Este modelo se encuentra muy relacionado a las propuestas del Informe de Jacques Delors, en el sentido de que la educación para el siglo XXI debe apuntar a desarrollar capacidades que les permitan a las personas, saber ser, saber conocer, saber aprender, saber hacer, saber estar y saber convivir, con toda la carga de valores que estos principios conllevan. Desde el punto de la planificación educativa, esta implica especificar los aprendizajes que se esperan desarrollar, los objetos de aprendizaje y los valores, además de las actividades que subyacen a ellos. Ahora el profesor pasa a ser un mediador del proceso.

## **La planificación educativa: la planificación de aula**

La información pedagógica chilena, muestra la existencia de gran preocupación con respecto a la calidad del sistema educacional y de la educación en todos sus niveles. Así lo indican los estudios y aportes de Schiefelbein (1984) (1994), de Días (1994) y de Brunner (1992) entre otros.

Del mismo modo a nivel internacional, pareciera existir consenso político en cuanto a hacer los esfuerzos que son necesarios para desarrollar e implementar sistemas educativos capaces de poner el acento en la calidad y equidad de la educación. En la última década del siglo XX, (1990) ya la Conferencia Mundial de Educación organizada por la UNESCO y que contó con el auspicio de la UNICEF, PNUD y el Banco Mundial, se llamó a los países a firmar un compromiso para la universalización de una educación básica de calidad. Quedó posteriormente como un objetivo superior (ideal) para todos los niveles de enseñanza en la Cumbre de las Américas celebrada en 1994.

Considerando entonces estos grandes desafíos, se comienza a institucionalizar para los países latinoamericanos, la planificación educativa y más aún la exigencia para el caso chileno, de la construcción de Proyectos Educativos en las Instituciones Educativas (PEI). Las nuevas políticas educacionales darán origen a las llamadas Agencias de Certificación de la Calidad, las que en principio inician sus actividades asesorando a las Escuelas y Liceos en la formulación de sus Proyectos Educativos. A este respecto, considerando el tema "de la calidad", citemos a Santos Guerra (2002), cuando señala que *"no puede limitarse la calidad de la educación en términos de cantidad de conocimiento aprendidos o de destrezas adquiridas o de procedimientos asimilados"*. Por el contrario, todo ello debe estar en íntima relación con el fin ético que se espera alcanzar, además de considerar que no hay calidad sin equidad.

Para la construcción de una planificación educativa, que tal como su nombre lo indica define el tipo de educación e independientemente del tipo de modelo de planificación que se use, al menos tres aspectos fundamentales deben ser considerados para iniciar su diseño:

### **a) ¿Cuáles son los propósitos de la institución?**

Esta pregunta, no sólo indaga con respecto de la razón de ser de la institución, sino que apunta también a cuáles son los resultados que se esperan alcanzar. Tiene que ver también con la relevancia de la institución. Una buena práctica para conocer la incidencia que tiene la institución, así como su transcendencia, es considerar que una institución es relevante cuando sus propósitos ocasionan los cambios que se propuso en la

formación y calidad de sus estudiantes y comunidad. En este mismo sentido, puede señalarse que una institución no es relevante, si los cambios a que apuntaba en su proyecto o propósitos, habrían ocurrido aún cuando ella no existiera. En definitiva la relevancia sería un criterio cultural para medir el desempeño, eficiencia y eficacia de una institución educativa, como lo señala Sander (1990).

**b) ¿Qué procesos y macroactividades debemos definir para alcanzar los propósitos que se han definido.**

La definición de los procesos, macro actividades, da cuenta de lo que se hace, de cómo se hace y de que recursos se dispone. Lo cual necesariamente pasa por levantar la información y

**c) ¿Cómo traducirlos en la práctica pedagógica especialmente la de aula?**

Este es el aspecto que más nos interesa destacar, pues la experiencia indica que algunas instituciones educativas, formulan planes educativos para quedar archivados o dar satisfacción a los auditores ministeriales o municipales. Otras, no obstante ser de público conocimiento la existencia del Plan, este no tiene seguimiento e indicadores de gestión que permitan medir si los propósitos que inspiran el plan y su concordancia con el currículo de aula; y por último están aquellas instituciones que han formulados sus planes sin la participación de los encargados de su puesta en marcha.

Como lo señala Ander-Egg (1996) la respuesta fundada a los aspectos precedentes, puede encontrarse en variadas corrientes filosóficas, ideológicas y en algunos casos, religiosas, que dan cuenta del tipo de institución educativa. Así si se trata de una escuela, liceo o instituto público o estatal, dependerá de la inspiración de la Constitución Política o Carta Fundamental del país. Por su parte si responde a una corriente filosófica o religiosa, dependerá de los principios y valores que la sustentan.

A largo de este trabajo, hemos ido señalando que a la planificación educativa, le subyace la actividad del aula. Consideramos que no hay éxito en la planificación educativa, si no se hace seguimiento de ella, en cuanto a que los propósitos deben reflejarse en lo que ocurre en el aula escolar.

## A modo de Conclusiones: Propuestas

Para ello entonces proponemos algunas cuestiones que nos parecen de importancia vigilar en este sentido, cuando se pone en marcha el curriculum que se ha decidido en la planificación:

### a) Planeación de actividades de aula en relación con la Misión de la Institución.

La misión de las instituciones educativas explicita la razón de ser de la institución. La misión define que se propone alcanzar, como y a quien se dirige la acción. Para ejemplificar este punto asumamos que una institución educativa define en su Misión que **“aspira a formar los líderes del futuro”**.

Si ese es uno de los varios propósitos, entonces las actividades de aprendizaje dentro del aula, independientemente de las áreas de conocimientos (temas o asignaturas) que deben realizar los estudiantes, deben estar diseñadas en función de ese propósito. Por ejemplo, la didáctica deberá considerar un rol activo por parte de los alumnos, el trabajo en equipo, el debate, el aprendizaje cooperativo, etc. De la misma forma para las actividades externas al aula, la Planificación Educativa, deberá considerar la participación de los estudiantes en su entorno o comunidad.

Si la misión define también que **“Esta institución tiene un gran compromiso social con su comunidad”**, deberá considerarse en la visión curricular de las áreas de conocimiento, la relación de la institución con el medio ambiente y como ella puede contribuir a un cambio sostenido que mejore la calidad de ese entorno.

Por su parte si la misión señala que **“Nuestros egresados poseen una sólida formación ética”**, entonces las actividades de aprendizaje deben contener aspectos que contribuyan a su desarrollo. Como por ejemplo, el compromiso con la libertad, con la justicia, con los derechos humanos, con la equidad, etc.

Y si la misión hace referencia a que **“se educa con altos estándares de calidad”**, la planificación educativa deberá considerar para ello, los indicadores que permitan medir como se están implementando esos “estándares”. Para ello deberá contarse en la estructura organizacional de la institución, con una unidad que tenga a cargo el seguimiento.

## **b) La planificación y los medios (recursos)**

La planificación no sólo debe considerar la razón de ser de la institución, cuáles son sus propósitos, sino que también los recursos de que se dispone en la actualidad y con los que se contará en el corto plazo. Para ello el planeamiento debe ser realista y debe contarse con la información acabada de lo que se dispone en cuanto a infraestructura, recurso humano (directivos, docentes, estudiantes y apoyo administrativo) y financiamiento. En este sentido no se puede entregar toda la responsabilidad del proceso educativo a los profesores, sin considerar si se dispone de los medios para su éxito. No basta con el voluntarismo del profesor y con su capacidad para improvisar. El proceso educativo, consiste de etapas a cargo del docente, pero tan importante como ello, son los medios de que se dispone. Un aporte importante en este sentido son los estudios de Anderson citado por Romero (2006) en que se muestran las dimensiones que configuran el clima social al interior de la escuela. Tales como la "Dimensión ecológica", es decir, la relación del número de estudiantes con respecto al tamaño de la sala y su relación con la enseñanza y el rendimiento escolar. La dimensión que denomina como de "sistema social", refiriéndose al tipo de personas y de los grupos que conforman el entorno escolar. Características de los profesores, su moral y su relación con el alumnado. Por último alude a la dimensión "cultural", es decir, las normas de relaciones entre profesores y estudiante, entre estudiantes. La cooperación y el análisis de las expectativas, la claridad de las metas.

## **c) La planificación y la Estructura organizacional**

Por último nos referiremos a la relación existente entre la planificación y la estructural organizacional. Apuntamos en este aspecto a la definición de las distintas instancias de la organización y sus grados de responsabilidad. Definida esta, es necesario que para cada una de ellas, exista definición de procesos y su incidencia en los propósitos institucionales. Consideramos particularmente, que un modelo apropiado para instituciones de tanta complejidad, es la de que cada nivel de la estructura debe tener como impronta estar al servicio y apoyo del proceso más importante que se ha definido y que para una institución educativa, no puede ser otro que el proceso educativo. Así entonces, todos los esfuerzos deben concurrir en esa dirección, para apoyar, coadyuvar, orientar y generar los diálogos y la participación de todos los actores que se encuentran comprometida directa o indirectamente con la misión.

Finalizamos estas reflexiones, haciendo hincapié en algunos principios que pueden orientar la Planificación Educativa.

### **Primer Principio**

La planificación educativa es un proceso que permite ligar los propósitos con los resultados.

### **Segundo Principio**

La calidad de la gestión de una institución educativa, debe considerarse como la oportunidad de toda la comunidad educativa, para un mejoramiento continuo.

### **Tercer Principio**

La planificación educativa, debe ser realista en cuanto a sus aspiraciones y dirigida a atender y dar cuenta de la diversidad de los estudiantes.

### **Cuarto Principio**

La institución educativa, especialmente aquellas que depende del Estado (públicas), deben recuperar su rol de movilidad social.

### **Quinto Principio**

La planificación es sólo un medio, no es un fin. Por lo tanto debe considerarse como una instrumento de gestión amigable y participativo.

## BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, E. (1996) La Planificación Educativa. Editorial Magisterio del Río de la Plata, Argentina. ISBN 950-550-110-2

Antúnez, S. (1987) Del Proyecto educativo a la programación de aula, Barcelona, Grao.

Bruner, J.J. (1992) "Evaluación de la calidad académica en perspectiva internacional comparada". Santiago: FLACSO.

Cela, J. y Palou, J. (1997) "Lo previsible y lo imprevisible" Fuero N°254/Cuadernos de Pedagogía 55.

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, p. 785.

Delors, J. (1992) "La Educación encierra un tesoro". UNESCO.

Dias Sobrinho, J. (1994) "Avaliação institucional da UNICAMP, Campinas: SP, Universidade de Campinas.

Marquis, C. (1994) "Evaluación universitaria en el MERCOSUR" (Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación.

Martín Bris, M. (2007) Planificación Educativa. Apuntes Curso de Doctorado,.

Martín Bris, M. (2004) "Las Instituciones Educativas que necesitamos: Principios y Propuestas". Universidad Franca, Brasil. Apuntes del Curso de Doctorado.

NORMA ISO 9001:2008

Pérez, A.I. (1998) La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Ediciones Morata. S. A. Cuarta Edición. ISBN 8471124319, 9788471124319.

Romero, G. (2006) "La gestión de la convivencia escolar desde el diálogo educativo con el contexto: una reflexión sobre inadaptación social, condición marginal y conflicto escolar".

Sander, B. (1990) Educación, administración y calidad de vida". Editorial Santillana, Buenos Aires. Aula XXI, p.151-153.

Santos Guerra, M. (2002) "No hay calidad que valga sin equidad". Temáticos Escuela Española, N°6 Octubre.

Schiefelbein, E. (1984) "La investigación sobre la calidad de la enseñanza en América Latina" La Educación XXVIII. 96, pp. 88-116.

Schiefelbein, E. (1994) "Estrategias para elevar la calidad de la educación". La Educación XXXVIII, 117: pp. 1-18