

**ARTÍCULO:** GESTIÓN PEDAGÓGICA Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. UN DISEÑO PARA EL CAMBIO.

**AUTOR:** COBO SAINZ, J.D. MAESTRO. DIRECTOR DE CEIP

---

## GESTIÓN PEDAGÓGICA Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. UN DISEÑO PARA EL CAMBIO.

Juan de Dios Cobo Sáinz.

Director CEIP San Roque. Silla (Valencia)

### RESUMEN

Ejercer el liderazgo pedagógico de un centro es una de las funciones que se atribuye al equipo directivo del mismo, más concretamente a la figura de la directora o director. Para llevarlo a cabo de una manera eficaz, la gestión debe primar lo pedagógico y organizar el centro para que el resto de elementos giren alrededor de esta premisa. Bajo este prisma, la implantación de metodologías activas es determinante por lo que supone en la mejora de los resultados académicos y del clima de convivencia del centro. Una de estas metodologías es la conocida como Aprendizaje Basado en Proyectos y que tiene como base el aprender haciendo. Sin embargo, la implantación de esta y otras metodologías activas es una utopía si no existe una gestión del cambio que parte de la iniciativa de los equipos directivos. Este artículo pretende mostrar un ejemplo de modelo de gestión que facilite su implantación en un colegio de Infantil y Primaria.

### PALABRAS CLAVE

Liderazgo pedagógico, cambio educativo, competencias clave, metodologías activas, Aprendizaje Basado en Proyectos

### ABSTRACT

Exercising the pedagogical leadership of a school is one of the functions that are attributed to the management team of the same, more specifically to the figure of the director or director. To carry it out in an effective way, management must prioritize the

**ARTÍCULO: GESTIÓN PEDAGÓGICA Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. UN DISEÑO PARA EL CAMBIO.**

**AUTOR: COBO SAINZ, J.D. MAESTRO. DIRECTOR DE CEIP**

---

pedagogical and organize the school so that the rest of the elements pervade this premise. Under this prism, the implementation of active methodologies is a determining factor in the improvement of the academic results and the climate of coexistence of the school. One of these methodologies is known as Project-Based Learning, which is based on learning by doing. However, the implementation of this and other active methodologies is a utopia if there is no change management that starts from the initiative of the management teams. This article aims to show an example of a management model that facilitates its implementation in a Primary and Early Childhood school.

## **KEYWORDS**

Pedagogical leadership, educational change, key competences, active methodologies, Project Based Learning

## **1. INTRODUCCIÓN.**

En el actual contexto escolar el liderazgo pedagógico que ejercen los equipos directivos, en particular la figura de la directora o director de un centro educativo, se ha mostrado determinante para las instituciones educativas. Este aspecto es descrito ampliamente por Bolívar (2012) como impacto del liderazgo en la mejora. En este marco, la gestión pedagógica de un centro determina las posibilidades de los y las docentes de aplicar metodologías activas de manera eficaz y con garantías de éxito en cuanto a resultados académicos y a clima de convivencia se refiere.

Generar posibilidades implica crear espacios, entornos y momentos que faciliten y promuevan un aprendizaje organizacional y del profesorado lo que desarrollará mejores posibilidades de aprendizaje para el alumnado (Bolívar 2012, citado en Contreras, 2016).

**ARTÍCULO: GESTIÓN PEDAGÓGICA Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. UN DISEÑO PARA EL CAMBIO.**

**AUTOR: COBO SAINZ, J.D. MAESTRO. DIRECTOR DE CEIP**

---

### 1.1. BASES QUE FUNDAMENTAN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

Liderazgo y aprendizaje son dos conceptos que se han asociado en la investigación contemporánea (Leithwood y Lewin, 2005; Levin y Fullan, 2008; Leithwood, 2009) y que centran el debate sobre la acción de los equipos directivos para la mejora del aprendizaje. Existe un consenso en la bibliografía (Murillo, 2006; Caro, 2018) sobre la importancia de que la dirección escolar priorice el liderazgo pedagógico como eje vertebrador de la gestión del centro docente.

Esta gestión para el aprendizaje debe fundamentar la acción de los docentes como agentes potenciales del cambio educativo, estructurando la organización para que evolucione de modelos de liderazgo tradicionales, como el instruccional, a modelos transformacionales que puedan alcanzar como meta un liderazgo distribuido de la organización (Tintoré y Güell, 2016).

Según detallan Leithwood et al. (2006) existen una serie de prácticas de liderazgo para el aprendizaje que deben guiar a la dirección escolar para establecer este modelo:

- Establecer una dirección (visión, expectativas y metas de grupo).
- Desarrollar al personal.
- Rediseñar la organización.
- Gestionar los programas de enseñanza-aprendizaje.

Es fundamental que un centro educativo desarrolle un plan de acción que gire en torno a estas cuatro prácticas para poder crear una cultura de centro basada en el elemento pedagógico como eje fundamental de su acción. Este modelo se opone a la acción directiva basada en la gestión meramente administrativa de los centros educativos.

### 1.2. OBSTÁCULOS PARA IMPLANTAR UN MODELO BASADO EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y LA INNOVACIÓN EDUCATIVA.

A pesar del consenso alcanzado en la importancia de un liderazgo basado en el aprendizaje, existen múltiples barreras que dificultan su ejecución. Es extremadamente

---

**ARTÍCULO: GESTIÓN PEDAGÓGICA Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. UN DISEÑO PARA EL CAMBIO.**

**AUTOR: COBO SAINZ, J.D. MAESTRO. DIRECTOR DE CEIP**

---

complejo implantar un modelo de gestión pedagógica, según Bolívar, López, y Murillo (2013): “si no se reestructuran, con coherencia, otros elementos de la política educativa y de la organización de las escuelas” (p. 31).

Más allá de las dificultades estructurales de la escuela están las propias relaciones entre los agentes educativos. En muchas ocasiones el ejercicio del liderazgo pedagógico basado en la distribución del mismo se opone al rol de la dirección como jefatura de personal del centro, con rasgos propios de un liderazgo focalizado (López Yáñez y Lavié, 2010).

También el nuevo papel de las familias en un modelo distribuido y pedagógico es complejo. Se facilita el acceso al centro educativo y al aula y se fomenta la implicación. Sin embargo esta nueva visión de la escuela no es reconocida a nivel social. De hecho, el informe del Consejo Escolar del Estado en España elaborado en 2014 detalla que las necesidades de implicación escolar de las familias deberían ser consideradas por las administraciones de carácter laboral y por las propias empresas (Silveira, 2016).

Todo ello plantea un compendio de circunstancias que dificultan las posibilidades de implantar un modelo centrado en el aprendizaje y cimentado sobre las bases de una innovación pedagógica adaptada a las necesidades del centro.

### 1.3 EL APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS COMO POSIBILIDAD DE CAMBIO METODOLÓGICO.

Tal como se ha descrito en el apartado anterior las dificultades de cambio en la escuela existen y son innegables. Se hace necesario buscar cómo iniciar el proceso de crecimiento institucional a partir de una innovación controlada y adecuadamente gestionada. Es ahí donde aparecen las metodologías activas centradas en el alumnado y, más concretamente, el Aprendizaje Basado en Proyectos (en adelante ABP).

El ABP, según describen Estrada y Miranda (2008), es un proceso basado en el alumnado donde se tienen en cuenta sus intereses y se les involucra en el mismo. Además,

**ARTÍCULO: GESTIÓN PEDAGÓGICA Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. UN DISEÑO PARA EL CAMBIO.**

**AUTOR: COBO SAINZ, J.D. MAESTRO. DIRECTOR DE CEIP**

---

favorece aspectos como la integración del currículum, la investigación, la inclusión de la diversidad o la formación profesional del profesorado.

No obstante, la escuela tradicional conserva un fuerte arraigo entre el profesorado y entre las familias. Todavía perduran ideas sobre una estructura “ideal” de enseñanza directa basada en seis fases (Trujillo, 2012 citando a Walberg y Paik, 2000):

- Revisión y control de las tareas de casa
- Presentación del nuevo contenido y de las habilidades en pequeños pasos.
- Práctica guiada con seguimiento continuo del profesor
- *Feedback* correctivo y refuerzo instructivo.
- Actividad independiente del alumnado, tanto en clase como en casa.
- Controles semanales y mensuales.

Pero cuando se cuestiona su efectividad desde la investigación contemporánea surgen diversos problemas a la enseñanza directa (Moral Santaella y Pérez García, 2009). Destaca su poca efectividad ante la diversidad del aula y la pasividad que genera en el alumnado. Además, su efectividad parece depender de las características del alumnado y de si prefieren un control externo o interno.

Todo ello lleva a replantear la acción educativa y el diseño del proceso enseñanza-aprendizaje desde un punto de vista competencial con la finalidad de mejorar la motivación, implicación, acción y clima de convivencia del alumnado en las aulas. El ABP cumple con estas premisas y surge como un modelo interesante de desarrollo del currículum centrado en el alumnado.

## **2. OBJETIVOS.**

La intención de esta experiencia de gestión es intentar facilitar al profesorado la implantación del ABP en Educación Primaria a través de una estructuración del centro que

**ARTÍCULO: GESTIÓN PEDAGÓGICA Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. UN DISEÑO PARA EL CAMBIO.**

**AUTOR: COBO SAINZ, J.D. MAESTRO. DIRECTOR DE CEIP**

---

posibilite su puesta en práctica de manera colectiva, huyendo de la mera iniciativa individual.

Los objetivos de este diseño deben analizarse de forma dual distinguiendo entre objetivos de gestión y pedagógicos. Desde el punto de vista de la gestión, se busca mejorar la organización general de refuerzos, grupos flexibles y desdobles. En lo referente al aspecto pedagógico, se trata de posibilitar al profesorado los recursos espaciales y humanos suficientes para aplicar ABP con seguridad y garantías de éxito en cuanto a resultados académicos y de convivencia.

Con todo ello se pretende analizar dos elementos concretos. En primer lugar, si este diseño beneficia la aplicación de la metodología ABP. Como segundo aspecto, si los resultados académicos del alumnado mejoran al favorecer la implantación metodológica de ABP.

### **3. METODOLOGÍA.**

#### **3.1 PARTICIPANTES.**

La experiencia se está realizando en el CEIP San Roque de Silla (Valencia). El Consejo Escolar aprobó una modificación del Proyecto Educativo para extender paulatinamente la metodología ABP en Educación Primaria, tras muchos años de desarrollo en Educación Infantil.

Los participantes potenciales serán todos los alumnos y alumnas del centro, tal como este diseño vaya alcanzando por completo los cursos de Educación Primaria. El profesorado asumió el compromiso de llevar a cabo esta modificación tras un análisis en los diferentes órganos de coordinación pedagógica del centro.

#### **3.2 INTERVENCIÓN**

La planificación de este cambio se ha desarrollado, y sigue realizándose, en base a un planteamiento que parte de la gestión y que pretende facilitar a los y las docentes su

**ARTÍCULO: GESTIÓN PEDAGÓGICA Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. UN DISEÑO PARA EL CAMBIO.**

**AUTOR: COBO SAINZ, J.D. MAESTRO. DIRECTOR DE CEIP**

---

implantación. Para ello, el equipo directivo ha estructurado el cambio con un diseño secuencial de tres niveles:

- Nivel 1: del Programa Anual de Formación al Proyecto Educativo del Centro. Es necesaria la formación del profesorado para crear y acometer un cambio. El centro ha realizado formación en ABP como colectivo participando en “La Semana de los Proyectos” organizada por el Centro de Formación, Innovación y Recursos del Profesorado de Valencia. Esta formación ha permitido sensibilizar y observar como el diseño de proyectos puede ser gestionado con una flexibilización horaria y un modelo distinto de agrupaciones y tareas.
- Nivel 2: del Proyecto Educativo del Centro a las aulas. Una vez la metodología es parte de la idiosincrasia del colegio, es responsabilidad del equipo directivo el organizar los recursos y espacios necesarios para que el profesorado se sienta cómodo y afronte el cambio con garantías de apoyo y comprensión. Se debatieron las materias más apropiadas para un diseño ABP y se consensó con las tutoras el ritmo progresivo para hacerlo. Para que un cambio perdure, según Michael Fullan “lo importante no puede ser impuesto por mandato” ( 2002, p. 21) ya que cuanto más complejo es un cambio, menos debe forzarse.
- Nivel 3: del aula a la cultura general del centro. Partiendo de la idea de que el espacio transforma el aprendizaje, se han dispuesto una serie de espacios del centro para potenciar ámbitos determinados (lingüístico, artístico y científico). Estos lugares tienen todo el potencial necesario para estimular el desarrollo de uno de estos ámbitos y son un potencial del centro creado con los años y gracias a la acción de equipos directivos previos y del profesorado que los ha modificado y preparado. En este caso son el taller de radio para el ámbito lingüístico, el laboratorio para el ámbito científico y el taller de plástica para el artístico.

A continuación mostramos de manera gráfica (figura 1.1.) el cronograma de implantación que estamos siguiendo en el centro. Este calendario está abierto y seguirá en

---

**ARTÍCULO: GESTIÓN PEDAGÓGICA Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. UN DISEÑO PARA EL CAMBIO.**

**AUTOR: COBO SAINZ, J.D. MAESTRO. DIRECTOR DE CEIP**

desarrollo en paralelo a la transformación del centro y al análisis de resultados que veremos en el siguiente apartado.



## GESTIÓN DE ABP EN EL CENTRO

Organización y desarrollo



Figura 1.1. Cronograma de implantación de la metodología ABP en el CEIP San Roque (Silla)

Sin embargo, y a pesar de que establecer un calendario claro de implantación es fundamental, existen otros elementos que se deben tener en cuenta para que el cambio se produzca. Así, para completar con éxito estos niveles de acceso de ABP al centro, estamos gestionando ciertos elementos clave.

- Que la incorporación sea de todos y no de algunos. Toda metodología tiene detractores y partidarios. En el caso de ABP tenemos amplia literatura que la considera crucial para incorporar las competencias clave en las que se fundamenta nuestro currículo actual (Estrada y Miranda, 2008; Trujillo, 2012; Martín y Rodríguez, 2015). Que el cambio metodológico sea informado debidamente al Consejo Escolar. Los docentes consideramos que los cambios en las aulas nos pertenecen pero, sin la comprensión de las familias como agente fundamental del

**ARTÍCULO: GESTIÓN PEDAGÓGICA Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. UN DISEÑO PARA EL CAMBIO.**

**AUTOR: COBO SAINZ, J.D. MAESTRO. DIRECTOR DE CEIP**

---

cambio educativo, nuestras intenciones pueden ser buenas pero no contarán con el apoyo suficiente. Esto es motivo de fracaso a largo plazo.

- Que exista un compromiso por parte del equipo directivo de ofrecer resultados académicos transparentes que informen de la eficacia del cambio o, por el contrario, detecten posibles errores en su implantación.

#### **4. RESULTADOS.**

Para valorar los resultados de la implantación de la metodología ABP en los dos primeros cursos de Primaria hemos utilizado tres instrumentos. En primer lugar, la valoración que el Claustro realiza en la memoria final de curso sobre la implantación de metodologías activas en el centro. Como segundo elemento, se ha realizado un análisis trimestral de los resultados académicos del alumnado del centro que se han difundido a los miembros del Consejo Escolar y son públicos en la web del centro. Por último, se ha valorado la gestión del equipo directivo de manera global en el centro y más concretamente en la dinamización del cambio.

Los resultados que arrojan los instrumentos utilizados muestran que el grado de satisfacción con la implantación de ABP es alto entre todo el profesorado del centro, más si cabe entre las tutoras de primer y segundo curso de Primaria que han llevado a cabo la experiencia en aula. Así mismo, los resultados académicos son considerablemente mejores en términos generales en ambos cursos con respecto al año académico anterior. Por último, la valoración realizada hacia el equipo directivo en cuanto a lo referido a gestión del cambio se muestra como muy positiva.

#### **5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN**

El presente trabajo pretendía establecer la importancia de una gestión para el aprendizaje en los centros de Infantil y Primaria, analizando el caso de una incorporación estructural de una metodología activa como ABP. Dadas las dificultades que existen en la

**ARTÍCULO: GESTIÓN PEDAGÓGICA Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. UN DISEÑO PARA EL CAMBIO.**

**AUTOR: COBO SAINZ, J.D. MAESTRO. DIRECTOR DE CEIP**

---

escuela para introducir la innovación de manera generalizada, se pretendía mostrar un diseño secuencial que ayude al profesorado a sentirse protegido y competente para afrontar un cambio de paradigma metodológico. Dado que este cambio se fundamenta en las aulas pero necesita de una visión de centro a largo plazo, la tarea de gestión ha sido cuidadosamente analizada para posibilitar que sea asumida por la comunidad educativa.

Nuestra propuesta selecciona ABP debido a su potencial en cuanto al desarrollo competencial, fomento de la colaboración, cooperación e interdisciplinariedad que integra en las aulas. Pero su incorporación a las aulas, según detallan Estrada y Miranda, “...lleva tiempo, los cambios, modestos al principio, tienden a progresar según se avanza. Y, en consecuencia, hacen falta apoyos que faciliten una tarea que igual que ilusiona, desgasta” (2008, p. 23).

El presente trabajo presenta algunas limitaciones y plantea una serie de retos. En primer lugar, no se ha completado todavía la implantación de ABP en todos los cursos de Educación Primaria. Este aspecto impide que la evaluación global del plan de gestión sea posible. Además, un modelo de cambio como el que se ha expuesto debe ser valorado por su continuidad, por lo que se analizará el impacto de sus resultados al finalizar el proyecto de dirección del centro dentro de tres años. El principal reto que nos planteamos es mostrar a la comunidad educativa el rigor y beneficio académico del plan de gestión y de la metodología ABP para ampliar el cambio metodológico a un número mayor de áreas de conocimiento.

Como conclusión del presente trabajo se desprende que esta experiencia de gestión y aula en la implantación de una metodología activa como ABP parece favorecer la mejora de los resultados académicos del alumnado así como el clima de convivencia del centro.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Bolivar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Ediciones Aljibe.

**ARTÍCULO: GESTIÓN PEDAGÓGICA Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. UN DISEÑO PARA EL CAMBIO.**

**AUTOR: COBO SAINZ, J.D. MAESTRO. DIRECTOR DE CEIP**

---

- Bolívar, A., López, J., y Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las Instituciones Educativas. Una Revisión de Líneas de Investigación. *Revista Fuentes*, 14(Abril 2014), 15-60.
- Caro, M. T. (2018). La comunicación argumentativa en la Sociedad del Conocimiento, clave del liderazgo distribuido para un cambio educativo desde el desarrollo profesional. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, (56), 1-30. <https://doi.org/10.6018/red/56/8>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Estrada, F. J. P., y Miranda, F. D. P. R. (2008). Trabajando por proyecto en el aula. Aportaciones de una investigación colaborativa.
- Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Madrid: Akal.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. London.
- Leithwood, K., y Lewin, B. (2005). *Assessing School Leader and Leadership. Programme Effects on Pupil Learning. Conceptual and Methodological Challenges*. London.
- Levin, B., y Fullan, M. (2008). Learning about system renewal. *Education Management Administration & Leadership*, 36, 289-303.
- López Yáñez, J., y Lavié, J. M. (2010). Liderazgo para Sostener Procesos de Innovación en la Escuela. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 14(1), 71-92.
- Martín, A., y Rodríguez, S. (2015). Motivación en alumnos de Primaria en aulas con metodología basada en Proyectos. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, (1). <https://doi.org/10.17979/reipe.2015.0.0>
- Moral Santaella, C., y Pérez García, M. P. (2009). *Didáctica. Teoría y Práctica de la Enseñanza*. Madrid: Pirámide.
- Murillo, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.*, 4(4), 11-24.

**ARTÍCULO: GESTIÓN PEDAGÓGICA Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS. UN DISEÑOS PARA EL CAMBIO.**

**AUTOR: COBO SAINZ, J.D. MAESTRO. DIRECTOR DE CEIP**

---

- Silveira, H. (2016). Participation of families in schools. A right under construction. *Revista Electronica Interuniversitaria De Formacion Del Profesorado*, 19(1), 17-29. <https://doi.org/10.6018/reifop.19.1.245511>
- Tintoré, M., y Güell, C. (2016). Hacia un modelo de liderazgo transformacional y prosocial en la gobernanza de las escuelas. Resumen Introducción XX y XXI. En *27th. International Business Information Management Conference* (pp. 1-13). Milan.
- Trujillo, F. (2012). Enseñanza basada en proyectos: una propuesta eficaz para el aprendizaje y el desarrollo de las competencias básicas. *Eufonía, Revista De, Didáctica Musical, Educación*, (2010), 7-15.