

Los Proyectos de Plantel

Los autores de este documento, dentro de las nuevas tendencias que focalizan sus reflexiones sobre los niveles 'micro' del proceso de escolarización, se centran en el estudio de los proyectos de plantel entendiéndolos como una de las nuevas estrategias para mejorar el trabajo en el aula. Hallaremos en su desarrollo Las características del mismo, cómo se lo diseña, las actividades necesarias para su implementación, etc... Para finalizar aportan los resultados que se han obtenido, con estos proyectos, en la experiencia venezolana.

Introducción

Las nuevas tendencias de la sociología de la educación, de la planificación educativa y de la gestión del sistema escolar, focalizan su reflexión sobre los niveles micro del proceso de escolarización. Los grandes programas educativos, y los diseños curriculares muy especializados, han perdido vigencia para dar paso a consideraciones más cercanas a la problemática del aula. Es así como los esfuerzos realizados durante los últimos años tendientes al mejoramiento de la calidad de la educación se dirigen en especial a mejorar la calidad de la práctica escolar, es decir, a nivel del aula de clase y a la gestión escolar. (Hallak, 1992)

Dentro de este contexto surgen diversas estrategias innovativas para mejorar el trabajo de aula y, de esta manera, incidir en la calidad de la educación a nivel general. Una de estas estrategias es la elaboración de proyectos de plantel dentro de la educación básica.

Un proyecto de plantel se corresponde con un plan de acción, combinado con principios pedagógicos explícitos, que busca mejorar la formación impartida a los alumnos y el funcionamiento interno del plantel. Es elaborado de manera autónoma por los actores de cada institución escolar, dependiendo de las características socioculturales de los alumnos a los que atiende, de las características de la localidad donde se encuentra y de las intenciones pedagógicas de todos los actores involucrados en la práctica escolar.

Este tipo de proyecto permite a cada docente encontrar, al mismo tiempo, el sentido de su acción y un lugar para la creación, insertando sus proyectos individuales dentro de un proyecto colectivo: el de su plantel. Sin embargo, es preciso aclarar que el proyecto de plantel es una alternativa entre otras que han surgido como respuesta al cambio de visión operado sobre la educación. No se trata de una panacea capaz de solucionar todos los problemas educativos. Es un instrumento, un camino de reflexión y de acción, que se presta para ser construido de manera colectiva por los directivos, docentes, padres, estudiantes y representantes de la comunidad de cada plantel de manera autónoma.

El proyecto de plantel, como uno de los instrumentos estratégicos de cambio, será el objeto del presente trabajo, donde se podrá encontrar la definición y características de este tipo de proyecto, además de las fases necesarias para su elaboración y de algunas herramientas utilizadas en su desarrollo.

Breve Ubicación Contextual

Los proyectos de plantel tienen su origen dentro del sistema educativo francés. Surgen como una iniciativa a partir de 1982, con la promulgación de la ley de Renovación de Escuelas. Esta ley fue el reflejo y la conjugación de diversos factores. Por una parte, factores políticos que promulgaban la descentralización y factores económicos de crisis que motivaron el que las industrias formularan proyectos de empresas con muy buenos resultados; por otra parte, factores sociales que ponían en tela de juicio la utilidad de la escolarización homogénea para una población más heterogénea.

El proyecto de plantel surgió, pues, como una reflexión para proponer y ejecutar un conjunto de acciones coherentes donde las innovaciones pedagógicas no aparecían como una serie de acontecimientos independientes sino enmarcados dentro de un proyecto de sociedad global. Como se verá, se trata de una modalidad en que los agentes o ejecutores de la educación, pasan de esa situación ejecutora a un rol más activo como es el de ser actores, es decir, responsables de la acción, capaces de interpretar y realizar innovaciones con el libreto principal que son los planes y programas nacionales. El proyecto de plantel es un proyecto tanto educativo como político, y se relaciona con un proyecto de sociedad (1) en el que se pasa de una democracia representativa a una participativa, se establecen espacios para que los actores pasen a ser instituyentes y no sólo instituidos en su práctica profesional y con respecto a su responsabilidad social específica.

A partir de la experiencia francesa, los proyectos de plantel, se han generalizado y extendido por Europa y América. Encontramos numerosos ejemplos en España (ver bibliografía). En América Latina, algunas experiencias vienen señalando la conveniencia de los proyectos educativos para mejorar la gestión de los planteles y, por consecuencia, la calidad de los procesos y de los resultados educativos. En Venezuela, Fe y Alegría tiene una política explícita para promover proyectos educativos de plantel en cada una de las instituciones que conforman la red, aún cuando no siempre se trata de una combinación de principios con estrategias de acción, sino de proyectos en términos de finalidades y objetivos generales.

¿Qué Es Un Proyecto De Plantel?

El plantel, como se ha dicho, es la unidad local de un sistema educativo nacional, y está inserto en una red relacional densa: es el punto crítico del sistema educativo. Las transformaciones necesarias que ocurren y seguirán sucediéndose a nivel de la práctica escolar, necesitan que cada quien se apropie del sentido de sus acciones: ¿Porqué, para qué, cuál es la significación del acto educativo escolar? La respuesta específica a estos interrogantes es responsabilidad de los actores escolares en el contexto de la práctica educativa.

Cada grupo (docentes, directivos, representantes, etc.) necesitan construir el sentido de sus acciones a través de sus intenciones, pero también, a través de lo que hacen los demás, en interacción. Eso es lo que se llama un proyecto.

El proyecto de plantel es expresión de la política (fines y objetivos de la educación y del plantel), y contiene la programación de las acciones, a partir de la responsabilidad de los sujetos. Por otro

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

lado, no antepone un modelo organizativo al proyecto, sino que supone que el proyecto ideara su propio modelo organizativo de acuerdo con las necesidades y la propuesta de las voluntades expresadas. Por supuesto que esta organización no sustituye a la actual organización escolar sino que la flexibiliza y la pone al servicio del proyecto. Cada plantel podrá priorizar sus necesidades, programar sus acciones y su evaluación, negociar responsabilidades y optar por modalidades de coordinación de las diversas actividades del proyecto y de su programación.

Se trata pues de entender el proyecto como construcción colectiva en la cual las orientaciones específicas de un plantel deben problematizarse en función de las condiciones locales y, en particular, de las características socioculturales de los alumnos. Esto se logra mediante un proceso permanente de organización ágil y flexible con esfuerzos instituyentes que eviten la rigidez y la reificación de lo instituido.

A nivel de principios, de visión del sentido y significado y de la construcción de las identidades institucionales, un proyecto de plantel podría, entonces, definirse como un "conjunto coherente de objetivos, métodos y medios particulares que la institución escolar define con la finalidad de participar en los objetivos nacionales." (M.A.F.P.E.N, 1990)

A nivel operativo podría definírsele, además como "La planificación u organización de todas aquellas acciones que los profesores, personas e instituciones implicadas en el mismo, deben realizar para conseguir finalidades educativas previamente fijadas." (Gervilla, 1986)

Ambos niveles constituyen partes esenciales del proyecto de plantel. Pero además, el mismo es la expresión de la política educativa de la escuela; de cada escuela. Entendiendo por política lo que sus principales actores asumen como compromiso y como responsabilidad ante la sociedad, su comunidad y sus alumnos.

Es importante resaltar que el proyecto no debe encontrarse dissociado del proyecto educativo nacional. En este sentido el proyecto educativo nacional enmarca y le da un norte al proyecto de plantel. Los objetivos generales de este último concuerdan con los objetivos trazados a nivel nacional.

Sin embargo, el proyecto de plantel se diferencia del proyecto educativo global en el sentido de que constituye un plan de acción, donde se incluyen objetivos a ser alcanzados en el corto y mediano plazo, tanto a nivel pedagógico como a nivel administrativo, además de un conjunto de estrategias para alcanzar dichos objetivos, la definición de acciones concretas que serán realizadas y la explicitación de las responsabilidades de cada uno de los actores involucrados en la práctica escolar.

Es importante, entonces, señalar que este tipo de proyecto remite a principios pedagógicos y educativos específicos, que pueden encontrarse explicitados o no dentro del mismo. Pero su finalidad no es solo la redacción de estos principios, sino también la redacción de lo que el plantel se propone hacer dentro de la práctica escolar para alcanzar los objetivos trazados dentro del marco de los lineamientos educativos nacionales. Es la definición de líneas de acción realista, es decir posible de alcanzar en un tiempo determinado.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

Un proyecto de plantel no es sólo la ex licitación del "deber ser" de la institución sino también del "querer hacer" de sus integrantes. El énfasis está puesto en la acción, que evidentemente remite a una teoría, pero donde lo importante es la descripción de prácticas escolares factibles de realizar para mejorar la formación impartida. Puede concluirse, entonces, que lo esencial no es el proyecto sino lo que él permite realizar.

Por esta razón todo proyecto educativo parte de un diagnóstico de la realidad, pues debe ajustarse a la situación particular y específica del plantel que lo realiza. En base a este diagnóstico sus integrantes deciden cuáles son sus prioridades pedagógicas o administrativas para mejorar su funcionamiento; determinan las actividades necesarias para mejorar las situaciones problemáticas detectadas; fijan las responsabilidades de cada quien para llevar a cabo las actividades definidas e instrumentan estrategias de evaluación permanente para verificar el cumplimiento de las metas trazadas.

En este sentido, el proyecto de plantel es un instrumento de conducción de la educación, cuya ambición es lograr un máximo de coherencia:

- coherencia dentro del plantel entre los diferentes actores, a través de una gestión de respeto de sus identidades y de sus valores que promueva el trabajo en común alrededor de objetivos y de acciones colectivamente discutidas y al servicio de los alumnos.
- coherencia entre el plantel y su entorno por medio de la asociación de las familias, de la municipalidad, de las asociaciones de vecinos y otras organizaciones sociales y económicas.
- coherencia entre los niveles local, regional y nacional entre los planteles, por medio de la definición de objetivos comunes a todos, pero que cada uno puede y debe lograr a su manera, innovando, inventando y con los recursos y la inventiva que desarrolle.

La expresión personal y colectiva, la afirmación de sí mismo y de su grupo cultural en la sociedad que se supone pluralista, deben poder realizarse en los proyectos de plantel, en contraposición con la racionalidad que tiende actualmente sólo a buscar eficacia y organización, olvidando el sentido de la acción.

Estos proyectos se presentan como la llave maestra del edificio: si emanan de padres y representantes, alumnos, docentes, directivos y administrativos, se caracterizarán de acuerdo a una planificación de acciones previstas y conocidas, y cuyo sentido es compartido por todos.

En términos de los procesos educativos, los proyectos de plantel pueden generar procesos participativos y de aprendizaje individual y colectivo entre quienes se constituyen en equipo para la elaboración y ejecución de dichos proyectos. Por ejemplo, los intercambios y las negociaciones de conceptos, finalidades principales, responsabilidades, información y conocimientos a lograr para precisar problemas, establecer causas y construir soluciones, constituyen procesos participativos que generan reflexión, espíritu crítico y desarrollan comportamientos y aptitudes participativas de búsqueda y de aprendizaje. Estos procesos tienen consecuencias en la forma de organizar el trabajo de aula; muchas veces llegan a transformar las interacciones entre docentes y alumnos en las aulas.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López ()*

Las mayorías de los docentes han sido formados en situaciones educativas autoritarias, poco participativas y con énfasis en lo prescriptivo y en lo memorístico. Los procesos que conlleva la elaboración de un proyecto de plantel son una situación educativa activa, participativa y comunicativa, en la que se requiere manejar e interpretar información y conocimientos, negociar espacios, respetar opiniones. Los docentes implicados y comprometidos en estos procesos podrán proyectar estas experiencias hacia su experiencia como docente y manejar situaciones equivalentes en su rol profesional con sus alumnos.

Principales Características de un Proyecto de Plantel

Puede decirse, entonces, que los principales rasgos que definen un proyecto de plantel son la autonomía, la acción-reflexión, la comunicación y la implicación personal, la factibilidad, la democratización y la descentralización.

La Autonomía

La elaboración de los proyectos es responsabilidad de cada uno de sus integrantes. No hay dos proyectos idénticos. Cada plantel tiene problemáticas propias, atiende a alumnos con características sociales, económicas y culturales diferentes, tiene docentes de formación diversa, directivos con orientaciones filosóficas y convicciones pedagógicas distintas. Por lo tanto este tipo de proyecto es autónomo y divergen de uno a otro.

Cada institución escolar debe construir su propio proyecto de acuerdo con su realidad, motivaciones y posibilidades reales. Los directivos y docentes de cada plantel se convierten, así, en agentes de cambio educativo. Los directivos toman iniciativas, asumen compromisos, firman convenios con organismos locales, solicitan colaboración de entes empresariales y de entes no gubernamentales, toman en sus manos la solución de los principales problemas pedagógicos y asumen la formación de sus docentes. Estos concientizan sus capacidades y limitaciones, demandan formación en áreas específicas, comparten sus dudas con otros colegas, comparten estrategias didácticas para mejorar su actuación en el aula. Los padres y representantes se involucran en la formación de sus hijos, demandan mejoras al plantel, realizan gestiones para colaborar con la solución de los principales problemas detectados. Los alumnos reflexionan acerca de la formación recibida, exigen cambios a nivel didáctico, asumen compromisos con el plantel. Los demás miembros de la comunidad colaboran, de acuerdo con sus campos de acción y sus posibilidades, con la solución de los problemas escolares.

El plantel funciona como un ente autónomo, responsable de la formación de los alumnos que atiende.

La Acción-Reflexión

La definición de líneas de acción que deben estar presentes, implica una profunda reflexión acerca de la práctica desarrollada. Supone conocer los logros y las deficiencias, identificar las causas de estas últimas, idear soluciones según la medida de las posibilidades existentes, conocer las

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

características de los alumnos que frecuenten el plantel, e indagar de qué manera la formación recibida podría serles de mayor utilidad.

Por esta razón, dentro de un proyecto de plantel, la acción se acompaña necesariamente de la reflexión. No se trata de actuar por actuar, sino de actuar reflexivamente, de emprender acciones con posibilidades reales de llegar a feliz término. Mientras más reales y concretas sean las acciones definidas, mayores posibilidades de éxito habrá. Los triunfos, por pequeños que sean, dan seguridad al equipo pedagógico encargado del proyecto para emprender acciones con mayores niveles de dificultad.

Se requiere que cada acción que se piense poner en práctica, sea producto de la reflexión, del consenso y de una evaluación minuciosa acerca de las posibilidades de éxito.

La Comunicación Y La Implicación Individual Y Colectiva

El proyecto de plantel es producto del trabajo colectivo de los actores del medio escolar, y esto es fundamental para que el mismo tenga continuidad en el tiempo y pueda lograr sus finalidades; cada actor debe sentir el proyecto como propio. Este es el motor de la acción.

En este sentido afirma Herrera (1992): "... La elaboración de proyectos de plantel promueve la apropiación del sentido, de la significación de la acción educativa por el colectivo de la unidad escolar. Apropiación es un término que no se refiere en este caso a la propiedad privada sino a la identificación, 'hacer propio' lo que antes se vivía como 'hacer ajeno'." Por otra parte, para realizar un trabajo en equipo eficiente y lograr la apropiación del proyecto por parte de todos los actores involucrados en la realización del proyecto, es importante fortalecer los nexos de comunicación dentro del plantel.

El proyecto abre la posibilidad a los docentes de tener un espacio de reuniones, de tiempo compartido, donde mantener intercambio constante acerca de sus experiencias, de sus "saber hacer", pero también acerca de sus dudas, de sus necesidades de formación, de sus críticas con relación a los programas de las diferentes asignaturas.

La comunicación es, entonces, otras de las claves del éxito de este tipo de proyectos. La comunicación asegura la realización de un buen diagnóstico inicial de la institución, su puesta en marcha y la evaluación de los logros alcanzados.

Un proyecto de plantel es, pues, un proyecto de comunicación, de implicación personal y de trabajo en equipo. Es la realización efectiva, y en el ámbito profesional, de, secuencia agente-actor-autor. Desarrollando un poco más estos conceptos, puede decirse que los docentes han sido, en la mayoría de los casos, agentes del sistema educativo, es decir, meros ejecutores y transmisores de normas y conocimientos que no son producidos, y en muchos de los casos ni siquiera interpreta-dos, por ellos. El proyecto de plantel ocasiona una situación en la que, en un principio pasan a ser actores, es decir, por una parte son responsables de la acción, y por otra son responsables del libreto educativo. Disponen de cierta facilidad y autonomía profesional que les permite interpretar los programas y asumir el rol de manera personalizada, innovando y recreando

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

situaciones de aprendizaje y de interacción. Pero el proyecto de plantel también permite pasar de ser actor a ser autor, lo cual supone un proceso de elaboración y de construcción del sentido de la obra que se realiza, de la forma como se la interpretará, los recursos a los que se acudirá y la organización del trabajo de aula.

La Factibilidad

Es necesario insistir en el realismo de los objetivos que desean lograrse. Estos objetivos deben ser productos de la reflexión y del trabajo en equipo, pero, y sobre todo, de una evaluación objetiva de la factibilidad de obtener resultados en las acciones que se emprendan. Es preferible ser modestos en relación a los objetivos trazados de manera de poder alcanzarlos, como medio de aprendizaje del equipo para la realización de acciones futuras.

La Descentralización

Esta experiencia es un nuevo modo de asumir local-mente las dificultades. Implica una transferencia de poderes, aunque de manera parcial, a la instancia del plantel. En este sentido, éste asume funciones y colabora con la ejecución de acciones tendientes a mejorar la calidad de la formación impartida a sus alumnos.

Estos proyectos representan una alternativa para los entes descentralizados como las gobernaciones de estado, las alcaldías, las provincias que deseen desconcentrar la responsabilidad de la práctica educativa al organismo más directamente implicado en ellas: la institución escolar.

El plantel podría asumir tanto las funciones administrativas de su propio centro como las pedagógicas. Podría manejar los fondos necesarios para su funcionamiento en lo concerniente a:

- El pago de su personal docente, incidiendo así, sobre los elevados índices de ausentismo laboral, al exigir responsabilidades directas y al tener la potestad de descontar os días no trabajados.
- El pago de su personal administrativo, con los mismos beneficios mencionados en el caso de los docentes.
- Los gastos ocasionados por mantenimiento de la planta física, pudiendo jerarquizar prioridades y realizar las reparaciones en el momento en que se necesiten.
- Los gastos en concepto de reposición de equipos y de adquisición de materiales y suministros, racionalizando su uso y la utilización de los fondos.
- Otros rubros que pudieran ser transferibles.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

Esta autonomía presupuestaria no es actualmente posible en Venezuela sin el establecimiento de modalidades y convenios particulares que están sobre todo a disposición de los entes descentralizados, tales como gobernaciones y alcaldías. Se trata de una descentralización de los estados que supone acuerdos tales como el convenio Ministerio de Educación/ AVEC, mediante el cual los planteles de la AVEC reciben subsidio del Estado. Este convenio exige una rendición de cuentas administrativa cada mes, que responsabiliza y establece mecanismos de control eficaces entre los directores, la AVEC y el ME (3).

Pero el plantel también podría generar recursos propios a través de convenios con empresas cercanas o a través de la venta o elaboración de bienes comercializables, elaborados como producto de asignaturas específicas y dentro del horario escolar.

Desde el punto de vista pedagógico el plantel está en capacidad de:

- Asumir la responsabilidad de la formación de sus docentes, definir las necesidades de formación y contactar especialistas para ofrecer cursos de nivelación o de perfeccionamiento en las áreas requeridas.
- Detectar las dificultades de los alumnos y jerarquizar prioridades dentro de los programas de formación.
- Establecer contactos con las empresas cercanas a fin de ofrecer pasantías de formación para los alumnos o para programar ciclos de charlas sobre posibilidades de empleo locales.
- Cualquier iniciativa que redunde en beneficio de la formación impartida en el plantel.
- Organizarse en red con otros planteles para acceder colectivamente a beneficios y compartir gastos para optimizar el uso de los recursos.

El proyecto de plantel representa, entonces, una modalidad de gestión autónoma de gran importancia para la descentralización educativa.

La Democratización

La participación de todos los actores escolares en la definición y elaboración del proyecto, implica una democratización dentro de las relaciones del plantel. El hecho que sean escuchados los planteamientos de los docentes, de los alumnos, de los representantes, del personal administrativo, y que estos reclamos sean tomados en consideración para establecer prioridades y trazar un plan de acción, es síntoma de que las relaciones dentro de la institución comienzan a plantearse desde un punto de vista dialógico y de aceptación del otro, de aceptación de la diferencia.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

Una vez aceptada esta manera de funcionar, la institución adquiere una dinámica propia que podría desembocar en una cultura de participación, en una cultura escolar activa, pertinente y constructiva. Como ya se vio, el proceso agente-actor-autor, genera aprendizajes y transforma la organización del trabajo en el aula, lo cual se traduce en interacciones entre alumnos y docente igualmente participativas y críticas, lo cual es consistente con la finalidad democratizadora de la educación.

El proyecto se presenta, así, como un instrumento estratégico de cambio al interior de la institución, como un medio para transformarla democráticamente. La elaboración y la ejecución de estos proyectos genera y recurre a procesos de formación continua para los docentes y los directivos que se añaden a procesos de planificación implicada, es decir, planificación en los que la referencia no es sólo lo que aportan las estrategias y las técnicas, sino también, los compromisos y los proyectos individuales y colectivos.

Un Proyecto De Plantel Permite:

- Identificar las características de la institución, su historia, los valores comunes de sus miembros, los valores de la región, los valores socio-culturales, el estilo de las relaciones entre sus integrantes, etc.
- Articular las actividades de los diferentes actores escolares para que confluyan en una misma dirección.
- Buscar de manera colectiva el mejoramiento de la calidad de la educación, creando una dinámica institucional de respuesta a las dificultades.
- Promover procesos de interacción participativa y constructiva, de apropiación colectiva.
- Definir las líneas de acción, las prioridades, los resultados deseados y las diferentes maneras de alcanzarlos.
- Encontrar un sentido a la acción realizada y crear una imagen creíble en la comunidad.
- Precisar la especificidad de la organización del plantel, introducir la gestión participativa del funcionamiento global, permitiendo a los diferentes actores de delimitar sus espacios de responsabilidad y de iniciativa.
- Revisar constantemente los resultados, corrigiendo las fallas, enmendando rumbos, redimensionando las metas.
- Poner en marcha procesos y sistemas de formación continua.

- Lograr una proyección de las acciones basada más en deseos y aspiraciones que en ejecución técnica de planes nacionales.

Problemas Que Pueden Ser Solucionados A Partir De Un Proyecto De Plantel

Aspectos pedagógicos.

El proyecto puede plantearse mejorar los índices de prosecución mediante una transformación de los métodos del aula. Deberá, pues, dotar de contenido ese propósito, y por lo tanto se procederá a discutir el enfoque teórico y metodológico para la interacción entre docentes y alumnos. Centrarse en las producciones orales y escritas de los niños, instituir el aula interactiva, son algunas de las alternativas que dan contenido a las propuestas y objetivos del proyecto y permiten seleccionar con precisión los medios, las formas de trabajo, los recursos que serán necesarios para los cambios decididos. Igualmente, el proceso y las capacidades de los niños como centro de las estrategias, la evaluación formativa y como proceso, también aportan contenido a las propuestas en términos de resultados a lograr.

Aspectos Organizativos.

Es posible que alguno de los objetivos de un proyecto de se refiera a la necesidad de transformar algún aspecto relacionado con la estructura organizativa del plantel. Se puede haber detectado que existen fallas en la comunicación entre docentes o que no está presente ningún apoyo sistemático al trabajo de aula, o que no hay biblioteca escolar.

También puede haberse propuesto como una de las soluciones a determinados problemas, la organización del trabajo en equipo. La información acerca de cómo funcionan los departamentos de evaluación, las coordinaciones de área y de nivel, pueden constituir elementos que dan contenido a los objetivos y a las soluciones propuestas.

Estos contenidos deben ser objetos de amplias discusiones y negociaciones de manera que las decisiones sean el resultado de acuerdos colectivos del equipo pedagógico.

Aspectos Extraescolares.

Muchos proyectos que ya han sido elaborados en experiencias realizadas en muchos puntos geográficos, han determinado la necesidad de propiciar la relación escuela-comunidad y se han propuesto objetivos de apertura de la escuela hacia afuera. Esta apertura puede referirse a problemas pedagógicos clásicos que tienen que ver con visitas a empresas, a museos, a laboratorios, como actividad complementaria para el aprendizaje de contenidos curriculares de los planes de estudio, como también puede referirse a la participación de la escuela en la solución de problemas de la comunidad y, a su vez, la participación de la comunidad en la solución de los problemas de la escuela.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

Aspectos Administrativos

Un proyecto de plantel puede haber propuesto como solución para algunos de sus problemas, la obtención de recursos ordinarios y extraordinarios para adquirir materiales didácticos, contratar servicios de formación a alguna universidad, financiar programas de mantenimiento de la planta física o para cualquier actividad que se haya decidido llevar a cabo y que no cuenta con recursos.

También pueden presentarse propuestas para la gestión del personal docente o empleados administrativos, para el control de los retardos e inasistencias o bonos especiales para premiar a los que logren resultados destacados. No menos importante es la provisión de fondos imprevistos del personal y de la escuela, y en caso de autonomía administrativa amplia, para la gestión de fondos de las cargas sociales, como también las prestaciones y otros beneficios sociales y colectivos del personal.

Estas son algunas alternativas que ilustran el tipo de contenido al que puede referirse un proyecto de plantel. Es indudable que para llevar a cabo determinadas gestiones, será necesario acceder a cierta información legal o administrativa y hasta asesorarse para evaluar las alternativas con rigor.

Elaboración De Un Proyecto De Plantel

El primer paso es tener claro las finalidades y los grandes lineamientos educativos: ¿Hacia dónde queremos dirigir la institución? ¿Cuál es la concepción educativa que se desea promulgar?

El proceso de explicitación de estos niveles macro será más efectivo en la medida en que hayan sido producidos colectivamente por el equipo docente y, si es posible, por la comunidad educativa y por otros actores sociales en relación con la educación. Ello, en algunos casos, es un cuerpo doctrinario de la organización más inmediata que agrupa a los planteles en redes. Los responsables de estas redes plantean un proyecto educativo que constituye el basamento filosófico que, siguiendo los principios de la educación nacional, caracterizarán y dotarán de identidad institucional al conjunto de escuelas agrupadas en algún tipo de plan especial o red escolar. (4)

Es pues recomendable para la elaboración del proyecto de plantel algún tipo de explicitación del proyecto educativo que oriente el proyecto específico y que estos lineamientos sean, como mínimo, el resultado de un trabajo en equipo entre el cuerpo docente y los directivos.

Una vez que se define explícitamente a nivel macro, desde el punto de vista educativo y pedagógico, puede pasarse a la elaboración del proyecto de plantel.

Fases Para La Elaboración De Un Proyecto De Plantel

Análisis De La Situación (diagnóstico)

Para lograr analizar de manera precisa y luego planificar de acuerdo a la situación y a los

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López ()*

problemas reales y específicos, es necesario que cada plantel se diagnostique a sí mismo, como primera tarea en la elaboración de su propio proyecto.

El diagnóstico es el momento en el cual los actores escolares se interrogan sobre el funcionamiento, los logros y los problemas que confrontan su institución. Se trata de recoger y analizar información acerca de los principales problemas pedagógicos, sociales, organizativos, económicos o de cualquier índole que se considere relevante para una mejor comprensión y análisis de la situación actual del plantel y que permita, en un segundo momento, detectar las causas. El diagnóstico es un procedimiento de autoanálisis en el cual los integrantes de la escuela reflexionan sobre las condiciones de su funcionamiento interno, sobre las prácticas pedagógicas y las circunstancias en las que trabajan los alumnos. Elaborar un proyecto de plantel implica partir de lo existente para tratar de dar respuestas a los problemas encontrados dentro de la institución escolar, de manera de ponerse al servicio de los alumnos. No puede haber un buen proyecto sin un buen diagnóstico previo, tanto para el área pedagógica, cuanto a lo referido al funcionamiento de la institución en general.

Detección De Las Causas De Los Problemas Identificados.

Una vez identificados los problemas, es indispensable detectar cuáles son los factores que los causan, cuáles son las explicaciones que permiten comprender mejor por qué se presentan situaciones indeseadas. De esta manera, se podrá decidir, en la siguiente fase, sobre cuáles causas puede directamente trabajarse desde la práctica para solucionar los principales problemas. Este momento es esencial y debe ejecutarse con mucho rigor.

Selección De Problemas Prioritarios.

Los problemas pueden ser jerarquizados en función de dos ámbitos diferentes:

- A partir de la convergencia de múltiples problemas sobre una misma causa. Cuando una causa se presente de manera reiterativa dentro de una o varias situaciones problemáticas, es necesaria tomarla en cuenta dentro de la selección de prioridades a atender.
- A partir de orientaciones filosóficas-pedagógicas del plantel en cuestión. Las prioridades pueden ser escogidas, de esta manera, en función de la orientación que los actores escolares deseen imprimirle al plantel. Es el caso de la opción por la educación popular de la red Fe y Alegría en Venezuela. Sus prioridades se encuentran determinadas por esta opción y, por lo tanto, sus acciones se encuentran dirigidas a la relación con la comunidad expresadas en tareas de alfabetización de adultos, de prestación de servicios médico-odontológicos, entre otros.

Definición De Objetivos.

El diagnóstico situacional, el análisis de las causas y las prioridades establecidas deben expresarse claramente en términos de objetivos.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López ()*

Los objetivos son la expresión explícita de la situación a la que se desea llegar. En efecto, el proyecto es una aspiración, una visión hacia adelante, una situación ideal. Esta visión se traduce en objetivos que permitan orientar con precisión las acciones que se deberán llevar a cabo. Constituyen una organización para diferenciar los campos de acción y los niveles de responsabilidad con respecto a acciones concretas (quién hace qué, cuándo, con quién, durante cuánto tiempo, etc.). Por lo tanto, están más cerca de dichas acciones y de la forma como se van a desarrollar. Generalmente, indican los medios, las personas y los resultados esperados, de manera muy específica: duración, número de alumnos, condiciones, umbrales aceptados, acción precisa a realizar.

Los objetivos deben indicar de manera clara y precisa las orientaciones de las acciones que van a ser realizadas por todos los actores escolares, de manera que puedan convertirse en un referente para la evaluación posterior.

Elaboración De Estrategias De Acción Y Planificación.

Esta fase de la elaboración del proyecto implica crear, inventar, buscar soluciones, imaginar escenarios y situaciones posibles, y buscar líneas de acción. No es posible pensar en una receta o en un molde esquemático para de ahí sacar estrategias y elaborar una planificación. Es necesario producir propuestas realistas que se traduzcan en actividades específicas que puedan ser realizadas y revisadas constantemente.

¿Cómo concebir las acciones del proyecto? Pueden surgir más fácilmente si ya se ha realizado el diagnóstico y la información disponible aporta elementos claves para decidir qué tipo de acción puede emprenderse. Sin embargo, puede ser necesario, en este momento, precisar aún más algún problema y profundizar y detallar mejor sus causas.

Por ejemplo, si tomamos la repitencia de los alumnos como uno de los problemas a resolver, planteado en los objetivos del proyecto, debe disponerse de datos como el porcentaje de repitencia por nivel, por clase. Es necesario determinar lo que es el problema y lo que es su contexto. Esto permitirá determinar la importancia del problema y plantear si debe o no tratarse con urgencia prioritaria. Entre los factores que agruparían situaciones conexas al problema de la repitencia, podrían contarse: el medio familiar y sus problemas, los factores relacionados con el sistema escolar, etc...

Una vez elaborado este trabajo, se puede pasar a la búsqueda de soluciones. Esta requiere retomar las causas determinadas en las fases anteriores más vinculadas o controlables desde el plantel, relacionándola con la información disponible gracias a cuestionarios o entrevistas a los alumnos o a las familias. Estas soluciones deberían responder a ciertos criterios de selección. Estos criterios son las condiciones a las cuales las soluciones responden, en términos de costo, de plazos a cumplir, de eficacia, de responsabilidades y capacidades de los actores que llevarán a cabo, de factibilidad.

Selección De Soluciones.

Para seleccionar las soluciones más pertinentes pueden seguirse distintas modalidades:

- Escoger las soluciones que tienen que ver con más de un problema o criterio imperativo.
- Elaborar un conjunto coherente, articulado y, si es posible, integrado, de soluciones.
- Preparar un documento escrito de presentación de las soluciones que contenga: una síntesis de las principales etapas del proceso y su duración y una preparación de su puesta en práctica.

Planificación Y Programación De las Acciones.

La planificación es la organización de las actividades en el tiempo y la determinación de su duración. Es también la designación de responsabilidades y de responsables. Algunas acciones toman más tiempo que otras y es en la planificación en la que puede establecerse claramente la acción en el largo plazo. El largo plazo permite, a su vez, visualizar las grandes líneas de, acción, su evolución. La programación anual permite luego precisar las acciones del corto plazo y al más del mediano plazo. Esta programación incluye las acciones precisas mes a mes en un año escolar, su costo, las personas responsables y los beneficiarios, las secuencias organizadas, su evaluación, su contenido. El proyecto pedagógico anual, dentro del proyecto de plantel, puede considerarse dentro del nivel de la programación. La elaboración del programa de acción es una actividad que deberá precisar todas las operaciones con mucho detalle, lo cual debe expresarse en un documento que, luego de presentado y discutido, constituya un compromiso colectivo, listo para su validación.

Evaluación.

La evaluación es esencial para un proyecto de plantel. Ella garantiza su continuidad y efectividad. Evaluar es dotar de significación a las acciones realizadas (Berger, 1977). En el caso que nos ocupa, evaluar un proyecto de plantel es preguntarse permanentemente acerca del significado de lo realizado tanto en términos institucionales, colectivos, como en términos de cada uno de los actores participantes en el proyecto (Ardoino y Berger, 1989)

En términos institucionales vale preguntarse cuál ha sido el impacto que el proyecto, en cada una de sus fases, ha tenido para el funcionamiento interno del plantel, para el desarrollo del trabajo de aula, para la formación de los docentes, para el aprendizaje de los alumnos, para las relaciones con la comunidad escolar, con la comunidad general y al interior del plantel. En resumen, es preciso interrogarse acerca del impacto que el desarrollo del proceso ha tenido sobre la eficacia de la labor desempeñada por la institución, ¿se han producido variaciones? ¿estas variaciones han sido positivas? ¿en qué ámbitos han sido más notorias estas variaciones? ¿en qué ámbitos menos?, etc.

Desde el punto de vista individual es preciso conocer los efectos que la participación en la elaboración y puesta en' marcha de un proyecto de plantel ha producido en cada uno de los

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López ()*

actores involucrados, ¿sus prácticas profesionales se han modificado? ¿sus relaciones con sus compañeros de trabajo han sufrido transformaciones? ¿sus maneras de percibir la institución y de percibirse a sí mismo son diferentes? ¿de qué manera se han integrado los miembros de la comunidad escolar y otros actores de la región?

Es recomendable que la evaluación no se realice en base a un modelo ideal de institución, pues recuérdese que cada experiencia es única y diferente. Instituciones que se trazaron objetivos diferentes, con actores diferentes, obviamente alcanzarán resultados diferentes. Por lo tanto no existen patrones de comparación sino dentro de la misma institución: el punto de partida y el punto en que se encuentra la institución en el momento en el que se realiza la evaluación, es la única evaluación posible.

La evaluación del proyecto debe ser, además, una evaluación permanente. Realizada en el transcurso de las diferentes fases de la elaboración y puesta en marcha del proyecto y no sólo al final del proceso. Una evaluación permanente permite ir ajustando las estrategias, modificando las actividades, corrigiendo el desarrollo del proceso, durante el transcurso mismo de la experiencia.

Sin embargo, también es preciso realizar una evaluación final del proyecto de plantel, para darle continuidad y orientación al proyecto del año escolar siguiente, en función de los problemas detectados y de los puntos débiles y fuertes de las diferentes etapas.

Actividades Necesarias Para Llevar A Cabo Un Proyecto De Plantel

Realizar reuniones previas de motivación, sensibilización e información.

El proyecto debe generar muchas iniciativas. Para ello es necesario que, desde el inicio, se ponga en marcha un proceso participativo muy motivador. Se trata de introducir la idea, fomentar discusiones acerca de qué es, cómo se hace, para qué sirve y quién lo hace. Es importante que se convoque a reuniones amplias, con una agenda centrada en el tema, pero flexible y que considere la participación de los docentes, representantes y alumnos.

En las reuniones previas de motivación se asegura que la iniciativa del proyecto se sienta propia, de cada uno y de todos los actores y responsables de la práctica y de la cotidianidad. No se trata de captar adeptos que seguirán fieles a una idea de otro, sino de generar ideas que sean de todos para iniciar acciones que comprometan y que den satisfacción. Las reuniones de sensibilización y de motivación inicial, si bien pueden ser dirigidas y coordinadas por el director, requieren de una interacción horizontal, sin que se pueda sentir ni imposición ni exposiciones magistrales. El diálogo entre pares y el respeto a todas las opiniones, así como la firmeza en los planteamientos, son ingredientes que aseguran el éxito de la apropiación colectiva de una iniciativa como la que propone la elaboración de un proyecto de plantel.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

Trabajar En Equipo.

El trabajo en equipo es una actividad que será constante en la elaboración y ejecución de un proyecto de plantel. Si bien la responsabilidad individual deberá ser especificada para cada una de las tareas que habrán de realizarse, el compromiso es el de un colectivo que apunta hacia objetivos comunes y con una visión compartida de los problemas y de como abordarlos. Esto supone reuniones periódicas de todos los participantes en las que se podrá discutir y decidir acerca de problemas que se presentaran en las distintas fases, y que afectan, ya sea a algunos aspectos particulares del proyecto o a aspectos globales.

El colectivo escolar deberá designar comisiones de trabajo que se encargarán de diferentes actividades tendientes a resolver el problema tratado. Estos sub-grupos deberán presentar informes en las reuniones generales.

Trabajar en equipo no siempre supone ni requiere llegar a consensos para proceder a la acción. Muchas veces los consensos son poco convincentes y carecen de solidez. En estos casos es necesario proceder a la negociación. Negociar conceptos, métodos, responsabilidades y compromisos es un proceso en el que se aprende a ubicar espacios para la argumentación y para la responsabilización en base a tomas de posición y opciones diversas que pueden tener cabida en un mismo proyecto. La negociación imprime un carácter político al proyecto en el sentido de compartir responsabilidades y poderes de decisión, que es muy distinto al carácter partidista que se vincula a lo político de manera frecuente.

Recoger La Información Pertinente.

Tal y como se ha mencionado, no puede realizarse un proyecto de plantel si no se conoce la realidad del mismo y la comunidad donde este se encuentra inserto. De allí que como primer paso para la elaboración del proyecto se encuentre un diagnostico exploratorio.

En líneas generales, el diagnóstico del proyecto de plantel debe tener información acerca de:

- Elementos referidos a la relación del plantel y los organismos centrales: tales como los límites y las posibilidades de la institución para resolver problemas relacionados con los organismos centrales, los planes y programas emanados de los entes centrales relacionados con planes de formación de docentes o con las próximas medidas acordadas.
- Elementos referidos a la relación plantel-comunidad: situación económica, cultural y social de la región, departamento, estado o alcaldía, principales problemas de la comunidad, situación escolar de los padres que llevan a sus hijos al plantel.
- Elementos referidos al ámbito pedagógico: rendimiento académico de los alumnos, índices de repitencia y deserción y, si es posible, de la región en que se encuentra el plantel, niveles de desarrollo de habilidades verbales y numéricas de los alumnos, características de los docentes (su calificación, sus necesidades de formación, métodos didácticos y de evaluación)

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

utilizados por ellos en las diferentes asignaturas). Adicionalmente también es aconsejable consultar resultados de investigaciones educativas llevadas a cabo en la región o en el nivel escolar que se desee trabajar, nuevas corrientes pedagógicas, inventarios de técnicas didácticas propias a cada disciplina escolar.

- Elementos referidos al funcionamiento del plantel: sus estructuras, funciones, medios de los que dispone el plantel, relaciones interpersonales, fluidez de la comunicación, difusión de la información, conveniencia de creación de equipos técnicos de apoyo a la labor docente.

Organizar Talleres De Formación

Como condición recomendable para la formulación de este tipo de proyecto, pueden organizarse talleres de formación dirigidos a los diferentes actores escolares, en especial al personal docente, administrativo y a los padres y representantes de los alumnos.

Pueden distinguirse tres tipos de formación ligada al proyecto de plantel:

- Formación en técnicas metodológicas necesarias para la recolección de la información en la fase diagnóstica, previo a la elaboración del proyecto.
- Formación para la realización de las acciones programadas dentro del proyecto y para la puesta en marcha posterior de los objetivos definidos.
- Formación, producto de la demanda de los actores, como proyecto de aprendizaje individual y colectivo, sobre sus propias necesidades o reseñada como necesaria dentro del diagnóstico realizado.

Establecer Una Red De Personas Dispuestas A Trabajar En La Elaboración Del Proyecto.

La elaboración del proyecto escolar exige tiempo y dedicación. Para lo cual es deseable establecer una red de personas, tanto dentro como fuera del plantel, capaces de responsabilizarse, en un primer momento, por la elaboración del proyecto, y por la coordinación de las actividades de puesta en marcha y evaluación, en una instancia posterior.

Las personas que integran la red, provenientes de la institución, deben poder dedicar unas horas a la elaboración y redacción del proyecto, cosa nada fácil dentro de la apretada agenda escolar. Sin embargo, con una buena motivación inicial es factible organizar un grupo de personas con deseos reales de emprender acciones en pro de la institución. Si logra constituirse un equipo voluntario y con un alto nivel de motivación, el tiempo para reunirse y elaborar el proyecto queda relegado a un segundo plano. No obstante, es preciso tomar en cuenta el Factor tiempo y buscar la manera de organizarse, de modo que las reuniones sean lo más productivas posibles.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López ()*

Pero además, es conveniente integrar al equipo coordinador a personas que no pertenezcan al personal de planta de la institución. Pues gracias a una red de solidaridad con el plantel se puede lograr el acceso a ciertos bienes o servicios de difícil o lenta obtención. Para esto se debe lograr compromiso por parte de algunas personas: padres y representantes, empresarios interesados en mejorar la educación de su región, algún representante de los organizadores de vecinos, etc. Agentes y actores sociales cuyo apoyo puede traducirse en recursos o en economía de cierto tipo de gastos. Muchos pueden ser los motivos por los cuales esta red de personas puede para la elaboración y ejecución de los proyectos de plantel, y la experiencia demuestra que, en esa red de relaciones, se encuentra buena parte de las claves para resolver muchos asuntos.

Cada plantel debe organizarse según sus preferencias para emprender el proyecto. Sin embargo, es recomendable, descentralizar las actividades, asignando responsabilidades a diferentes equipos de trabajo según las diferentes labores a realizar. Es conveniente también la existencia de un equipo coordinador que asuma la responsabilidad global del proyecto.

Rendir Cuentas En Las Sesiones De Trabajo.

Los compromisos asumidos con responsabilidad suponen una actividad a ser ejecutada con regularidad, puntualidad y precisión: la rendición de cuentas al colectivo. Cada individuo, cada equipo de trabajo, cada coordinador debe responder acerca de los compromisos que asumió: si se han logrado, cuáles son los productos, los resultados; si no, cuáles son las razones y cuáles son los nuevos plazos. En ambos casos la información es importante y siempre es un aprendizaje.

El rendir cuentas no debe ser considerado como un acto de evaluación individual, en el que las personas serán valoradas o calificadas con puntuaciones. Es más bien un proceso de reencuentro permanente con el sentido de la acción y una ocasión para la sistematización de las experiencias intercambiadas en ese momento. La rendición de cuentas es un acto colectivo de intercambio, de autoregulación y autoevaluación. Es uno de los momentos indispensables para reforzar y consolidar la autonomía del colectivo.

Por otro lado, no se le rinde cuentas exclusivamente a las instancias jerárquicamente superiores. Las cuentas se le rinden al beneficiario de nuestras acciones de manera equivalente a como se le rinden al jefe del equipo. No se trata de cumplir con los requisitos mediante informes al superior, sino de responder por los compromisos ante quienes somos responsables, es decir, la sociedad inmediata, nuestros alumnos, sus familias, nuestros colegas.

Clasificar La Información, Los Informes Y Elaborar Síntesis.

Una vez recolectada la información para elaborar el diagnóstico, se procede a su clasificación, organización y tabulación, según sea el caso.

Esta organización es importante para luego jerarquizar las prioridades, trazar los objetivos y emprender acciones tendientes a mejorar la práctica escolar.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López ()*

Paso seguido será la elaboración de síntesis y de informes contentivos del diagnóstico realizado.

La clasificación puede ser llevada a cabo por cada uno de los subgrupos que participó en la recolección de la información, y centralizada por el equipo coordinador.

Redactar las diferentes etapas del diagnóstico a medida que se van terminando, facilitará la redacción definitiva del proyecto.

Difundir La Información.

La información y la comunicación son las claves del éxito si se desea elaborar un proyecto de plantel. De allí la importancia de elaborar sesiones de discusión cada vez que se termine una etapa (el diagnóstico pedagógico, el diagnóstico de funcionamiento administrativo, el diagnóstico de las relaciones con la comunidad, el trazado de objetivos, la jerarquización de problemas, la identificación de las causas, etc.).

Esto, con la finalidad que los diferentes participantes e interesados puedan emitir su opinión, puedan establecerse correctivos sobre la marcha, recoger información que pudiera faltar y, finalmente, mantener los niveles de motivación y participación de los miembros de la comunidad escolar.

Redactar El Proyecto Definitivo Y Presentarlo En Una Asamblea General Para Su Discusión.

Las sesiones de trabajo parciales que han ido desarrollándose a lo largo de la redacción del proyecto de plantel, cumplen la función de allanar el camino hacia la presentación definitiva.

En efecto, desde el momento en que cada actor escolar se encuentra familiarizado con el trabajo que se ha ido realizando, la presentación final no causará sorpresas y será la ocasión para formalizar un proyecto conocido por todos.

Puede ser la ocasión para establecer responsabilidades en la ejecución del plan de acción que será puesto en marcha.

Acometer La Práctica.

Con la redacción definitiva del proyecto de plantel comienza un nuevo ciclo: el de la puesta en marcha de las actividades seleccionadas para resolver los problemas detectados y alcanzar los objetivos trazados. Elegir el momento de emprender la acción es tácticamente importante. Conviene escoger el momento en el cual la reflexión sobre la institución haya llegado a su clímax y los diferentes actores tensan un alto grado de motivación. Si se retarda el momento de la puesta en marcha, se corre el riesgo de dejar caer el impulso movilizador de los actores escolares. Si se adelanta podría conducir a la selección apresurada de actividades con poca concordancia respecto de los problemas identificados.

Es preciso que se constituyan tantos equipos de trabajo como problemas existan dentro de la institución. Cada grupo debe trazarse sus cronogramas de trabajo para responder a los objetivos

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López ()*

prefijados. Las reuniones plenarias periódicas son recomendables para mantener un buen nivel de información acerca del trabajo de todos los equipos.

La revisión constante de la efectividad de las acciones emprendidas es una necesidad imperiosa para corregir rumbos sobre la marcha. Esta revisión también posibilitará el ajuste de las metas a lograr. Si las metas son demasiado ambiciosas, es necesario redimensionarlas a partir de la práctica, de las posibilidades reales de alcanzarlas.

Las acciones que serán desarrolladas, en el marco del proyecto, serán definidas por cada uno de los equipos de trabajo.

Quienes Intervienen En La Elaboración Y Puesta En Marcha De Un Proyecto De Plantel

El Director Y El Equipo Directivo

El director es, quizás, una de las figuras más importantes para la elaboración y puesta en marcha de un proyecto de plantel.

En efecto, juega un rol primordial, sin llegar a ser el único sujeto de las acciones que serán ejecutadas. Esto es importante, pues si el director impone sus orientaciones y opciones pedagógicas, el proyecto corre el riesgo de ser de él y no del plantel.

El papel del director es el de movilizar la institución, facilitando un proceso de reflexión colectiva de búsqueda de herramientas y de métodos de trabajo adaptados a su plantel y a su región.

Dentro de las responsabilidades que le tocará asumir al director están:

- Ser el promotor de las acciones que realizarán todos los actores escolares.
- Propiciar la participación de la mayor cantidad posibles de personas en el desarrollo del proyecto.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Funcionar de promotor, de facilitador de las acciones.
- Actuar con discreción, sabiendo escuchar, opinando oportunamente, incentivando a la acción.
- Saber impulsar sin imponer y sugerir sin limitar.
- Gestionar los conflictos.
- Animar las asambleas.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

- Ser un negociador un mediador entre las partes tanto al interior como al exterior del plantel.
- Facilitar el diálogo.
- Ceder una parte de su poder a la colectividad escolar.

Como puede apreciarse, el convencimiento que el director del plantel tenga acerca del proyecto, es fundamental para el desarrollo del mismo. Un proyecto no puede desarrollarse sin el acuerdo del director.

De igual manera el resto del equipo directivo: subdirectores, coordinadores de áreas, etc., deberán cumplir con labores que faciliten el trabajo en equipo, ya sea asumiendo responsabilidades directas, o permitiendo que las cumplan otros.

Los Docentes

Los docentes deberán participar activamente en las distintas fases del desarrollo de un proyecto de plantel. Tal como se ha dicho en varias ocasiones, es necesario que los docentes se apropien del proyecto y lo consideren como suyo, para lo cual su participación en las decisiones es fundamental.

La creación de equipos educativos integrados por docentes de una misma disciplina, de una misma clase, de un mismo nivel, hará posible un diálogo real entre colegas, enriqueciendo sus experiencias personales y profesionales.

Si la implicación activa de los docentes no se logra, el proyecto de plantel no llegará a su desarrollo total.

El Personal Administrativo

Al igual que en el caso de los docentes, es necesario asegurar la participación del personal administrativo de la institución. Los problemas enfrentados desde el punto de vista del funcionamiento administrativo, podrán encontrar vías factibles de solución con la participación de las personas que se encuentran directamente involucradas en dicho funcionamiento.

Además el diálogo entre los docentes, directivos y el personal administrativo es, a todas luces, enriquecedor para mejorar el funcionamiento de la institución.

Los Padres Y Representantes

Los padres y representantes son aliados de primer orden cuando se trata del mejoramiento de la calidad de formación impartida a sus hijos. Dentro de un proyecto de plantel no puede dejar de considerarse sus opiniones ni prescindir de su trabajo en pro de la comunidad escolar.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López ()*

Múltiples proyectos escolares funcionan teniendo a los padres como motores de la acción. Ejemplo de ello se encuentra en el proyecto educativo de la Gobernación del Estado Bolívar, en Venezuela. Una de las prioridades acordadas dentro de dicho proyecto lo constituyó la alimentación regular de los alumnos asistentes a dichas escuelas. La Gobernación otorgó los fondos para la adquisición de los desayunos o meriendas escolares, dependiendo de los turnos, y las madres organizadas se encargan de la preparación y distribución de los alimentos a todos los alumnos.

Los Alumnos

Los alumnos se encuentran en el centro del proyecto. Todas las acciones se encuentran dirigidas a favorecer sus condiciones de aprendizaje dentro de la institución. Por esta razón sus opiniones no pueden ser dejadas de lado. En este sentido, es prioritario conocer sus expectativas con relación a la formación recibida, sus percepciones de la institución, sus opiniones para solucionar los problemas, etc.

Otros Miembros De La Comunidad

La búsqueda de solidaridades al exterior del plantel puede ofrecer múltiples ventajas para la solución de problemas de difícil concreción desde el interior de la institución. Así, problemas cuya solución se relacionan con factores de tipo económico, por ejemplo, podrán ser subsanados a través de donaciones de empresas vecinas.

Otro ejemplo podría relacionarse con la deserción escolar temprana. Además de tomar medidas internas para enfrentar este problema, el plantel podría encontrar alguna solución firmando convenios de formación con empresas locales, para la contratación eventual de los alumnos que abandonan la escuela. Las áreas de competencia de estas empresas podrían ser ofrecidas a los alumnos dentro de la educación para el trabajo.

Podría contemplarse que los profesores fueran empleados u obreros de las empresas locales. Incluso podría plantearse la posibilidad de que las empresas ofrecieran pasantías a los alumnos dentro de sus instalaciones.

Si la educación es responsabilidad de toda la sociedad, el proyecto de plantel es un instrumento que permite que se concreten, en acciones y contribuciones específicas, los compromisos de la sociedad respecto a la educación.

El compromiso de la comunidad educativa con el plantel tiene que formar parte del proyecto en el sentido de evitar que se perciba como una contribución lineal y unilateral de aportes o asistencia de afuera hacia adentro. En efecto, es frecuente que los planteles soliciten la colaboración externa de los representantes o de las empresas cercanas para verbenas u otros actos o programas muy específicos, también se espera que los representantes contribuyan con frecuencia con los docentes del grado de sus representados. Pero no es tan frecuente que la escuela se reúna para discutir, escuchar opiniones y elaborar proyectos a partir de propuestas de actos extraescolares. En ese sentido es que se ha dicho que se debería evitar la acción lineal de colaboración. La

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López ()*

escuela también debe escuchar y responder a los planteamientos de otros actores y fomentar su participación y su compromiso en las responsabilidades educativas y sociales de la educación.

Estos sólo son algunos de los posibles beneficios que pudiera obtener el plantel buscando involucrar a otros miembros de la comunidad para mejorar la calidad del servicio impartido.

Métodos De Implantación

La implantación de los proyectos requiere de algunos métodos iniciales.

El primero de ellos es la incorporación voluntaria de las escuelas. En efecto, la naturaleza del proceso de elaboración de proyectos de plantel, necesita una coherencia filosófica que debe empezar con su organización inicial. Las escuelas deben postularse voluntariamente para incorporarse a la gestión autónoma mediante la elaboración de proyectos, para evitar, de este modo, toda imposición vertical y asegurar el máximo de compromiso de responsabilización de los actores principales que son los directores y los docentes.

El segundo aspecto metodológico importante es el papel del director y del equipo directivo. Es importante que el director y/o el equipo directivo asuma un rol de animador y movilizador de las actividades necesarias para la puesta en marcha de los proyectos en las escuelas. Un elemento que ha sido detectado como crucial es el papel del director en la organización del trabajo pedagógico de la escuela. Su función como apoyo a los docentes, acompañándolos en sus iniciativas, colaborando en la búsqueda de soluciones y en la dotación de medios didácticos, manuales y materiales diversos, es fundamental.

Esto tiene dos implicaciones importantes. La primera es que al ponerse en marcha proyectos de plantel aumenta la intensidad de trabajo de los docentes. Si el director no asume un rol de solidaridad, de compartir dificultades y cargas, aumenta la soledad y el aislamiento del docente. Por lo tanto, el director o algún miembro del equipo directivo debe incorporarse al trabajo docente como apoyo solidario. La segunda implicación es la necesidad de establecer responsabilidades. Las nuevas exigencias impuestas por todos para todos, requieren que las responsabilidades se asuman institucionalmente tanto a nivel colectivo como a nivel individual. El director, al apoyar efectivamente el trabajo en aula, ejerce un compromiso compartido y asume convertirse en la cabeza visible, pero no aislada, de la responsabilidad compartida.

Los proyectos de plantel exigen esfuerzo, dedicación y tiempo para ser elaborados y para la sedimentación de las actividades necesarias para ser ejecutados. Esto requiere que se le otorgue el tiempo necesario en reuniones generales o para las reuniones de los equipos o comisiones de trabajo. Y este tiempo requiere una organización que no afecte el tiempo de clases para que los alumnos no pierdan tiempo de aprendizaje.

Aquí se hace necesaria una dosis de inventiva de parte de los colectivos docentes de cada escuela, para encontrar lapsos en el horario escolar, para el trabajo extra que necesite el proyecto, sin que esto afecte las clases de los niños.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

Estos proyectos son, en parte, programas de acción en el tiempo. Se supone que su duración, pueda variar entre un mínimo de tres años y un máximo de seis. Lo ideal será combinar metas de corto plazo con metas de largo plazo. En realidad, al inicio será interesante considerar metas de una, cohorte, es decir, para los niños que inician la educación básica hasta su egreso en sexto grado; es indispensable para la motivación y el ánimo que se den resultados cada año; además, cada año entran nuevos niños y se presentan nuevas situaciones, lo cual exige modificaciones y adaptaciones del proyecto cada año escolar. La elaboración de un primer proyecto de plantel toma un mínimo de un año escolar.

Condiciones Para La Generalización

Si se desea implantar la modalidad de gestión escolar por proyectos de plantel a nivel nacional, habrá que garantizar ciertas condiciones que complementen su puesta en marcha.

Las condiciones adecuadas a lograr son:

- La formación de los directores para la animación, los diagnósticos, los acompañamientos pedagógicos, el seguimiento y la evaluación.
- La formación de supervisores y otros agentes de acompañamiento para responder a demandas y a solicitudes emanadas de los proyectos y para orientación, seguimiento y evaluación de los proyectos.
- La constitución operativa de los consejos de escuela. Esto es recomendable sobre todo para la supervisión del manejo de fondos.
- La flexibilización de la reglamentación del uso de recursos y fondos de la escuela para a autonomía de la gestión material, sobre todo el mantenimiento y la dotación, pero también la formación continua.
- La adaptación de las normas de gestión del personal docente para la reglamentación de las inasistencias, por ejemplo.
- La conformación de redes horizontales de apoyo mutuo entre planteles.
- La facilitación del apoyo metodológico en el diagnóstico, en el establecimiento de prioridades, en la evaluación y en la creación de un plan de formación común a todo el personal docente.
- Responder a las necesidades de formación del personal.

Limitaciones

Los proyectos de plantel por si solos no van a solucionar todos los problemas de la educación del país. No son una panacea ni son suficientes sin tomar en cuenta muchos otros factores que afectan el problema.

La primera limitación radica en el hecho de que la educación está organizada de manera homogénea a nivel nacional. Los programas son los mismos para cada grado, para todas las aulas del país y, con alguna excepción, para la educación rural, fronteriza e indígena. Esto reduce considerablemente el margen de autonomía y las posibilidades de los proyectos de plantel.

Otro factor es la formación del personal docente. Muchos problemas que se plantean y se plantearán como resultado de los diagnósticos elaborados en el marco de los proyectos, tienen sus causas en deficiencias en la formación de los docentes. Igualmente, las soluciones a dichos problemas requieren iniciativas y técnicas que serán más adecuadas en la medida en que la formación de los docentes haya sido de mejor calidad.

Una tercera limitación es el tiempo. Como está planteado en el aparte referido a los métodos de implantación, un problema a solucionar es de dónde sacar tiempo para las actividades que requiere el proyecto. Además, como se sabe, las clases se suspenden por muchos motivos y las inasistencias individuales de los docentes son muy frecuentes. Por esta razón, la postulación voluntaria es crucial para que el compromiso sea deseado y, por lo tanto, las condiciones de trabajo sean modificadas por la misma movilización personal. Pero aún así, hará falta mucha inventiva y muchas iniciativas para organizarse y trabajar sin perjudicar el tiempo de aprendizaje de los niños.

El cuarto factor es el de la actitud del director y su relación con el personal. Si el director no es percibido como líder y no es capaz de establecer una línea de trabajo exigente y cordial, responsable y en equipo, el proyecto institucional tendrá dificultades para llevarse adelante. Aquí también, la decisión voluntaria del director y su deseo de participar pueden constituir caminos de solución.

No menos importante es la capacidad de dar respuesta a las necesidades y demandas que emanan de las escuelas en proyecto, por parte de las instancias coordinadoras o de acompañamiento. Los proyectos plantean metas que requieren aportes de las autoridades educativas correspondientes, y esto debe preverse para evitar frustraciones, conflictos y contradicciones que pongan en entredicho las expectativas generadas por la gestión participativa. En especial, es necesario que se ofrezcan herramientas y alternativas prácticas para determinados problemas y, también, para adaptar los horarios a las actividades no pedagógicas del proyecto.

Otra limitación es la incorporación del personal no docente y de la comunidad educativa. En el primer caso, el personal administrativo y obrero tiende a no participar por razones de diferencias en el nivel escolar, entre otras. En el segundo caso, la situación es más compleja, pero podría plantearse en dos dimensiones.

La primera es una dimensión práctica. Los representantes son generalmente los actores de la comunidad educativa que se toman en cuenta al hablar de participación de actores extraescolares.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

Ahora bien, los representantes suelen disponer de poco tiempo para participar en actividades de los planteles, porque ellos a su vez trabajan y sus horarios son generalmente poco flexibles. La segunda tiene que ver con la des-responsabilización de los docentes. Es decir, al incorporar a la comunidad educativa, los docentes tienden a asignarles a los representantes, tareas y responsabilidades pedagógicas que corresponden al profesional de la docencia y, al mismo tiempo, a comprometerse ellos -los docentes- en tareas no pedagógicas como la solución de problemas del barrio, de la cuadra. Esto, en principio es positivo, pero tiende a desvirtuar su responsabilidad profesional y desviar su concentración desde lo pedagógico hacia lo social. Es evidente que las opciones aquí son complejas. Los docentes son muy estrictos al exigir que se les respete rigurosamente su horario y dedicación, pero tienden a desprenderse de ciertos problemas pedagógicos atribuyéndoles la responsabilidad de sus causas a la familia o a la comunidad, lo cual pervierte la relación escuela-representantes.

La solución a este problema es compleja y debe ser resultado de una actitud de la escuela que se considere y se "venda" como institución garante del bien común y del interés colectivo, pero siempre en el marco de su responsabilidad institucional específica y de la función profesional del personal docente. En otras palabras, la escuela tiene que preguntarse: ¿Qué podemos hacer nosotros, para ayudarlos a ustedes, representantes, para colaborar con su hijo en sus estudios? ¿Qué otra cosa esperan de nosotros?

Existen aspectos específicos en los que la participación de la comunidad en la escuela es indispensable y muy justificada. Un aspecto es la gestión de los recursos materiales y la cogestión en la administración de los programas sociales que se distribuyen en la escuela. Todo esto supone que en los proyectos se delimite bien el rol de cada autor y se asignen las responsabilidades que correspondan a cada uno.

Por último, como limitación, es necesario plantear que existen factores sociales que afectan seriamente el funcionamiento de la escuela. El auge de la violencia infantil y juvenil, y en general, el deterioro de las condiciones de vida, repercuten sensiblemente en la escuela y no pueden ser resueltos por esta. Frente a esto, lo que sí podría plantearse es la formulación de proyectos comunitarios que comprometan a diversos actores sociales (alcaldías, ateneos, o centros culturales, etc.) para trabajar desde la escuela en la solución de problemas comunitarios. Pero el desarrollo de esta propuesta sería el objeto de otra ponencia.

A Manera De Conclusión

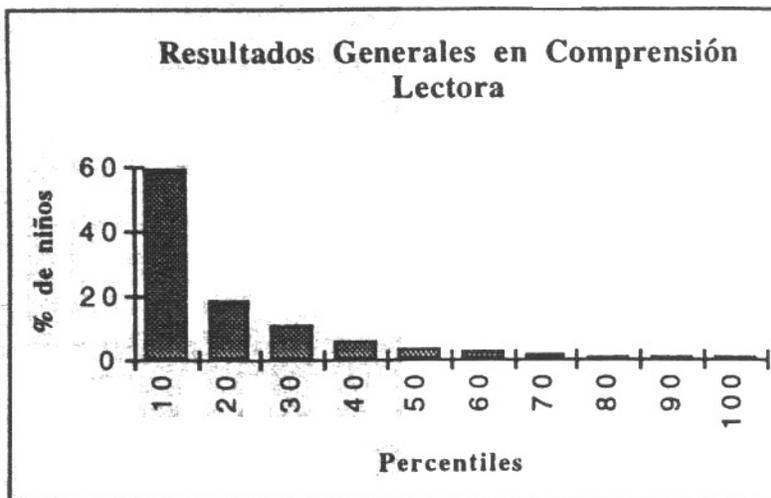
Desde 1993 hasta 1995, el Centro de Investigaciones Culturales y Educativas (CICE) acompañó a 11 escuelas públicas de distintos lugares del país en la puesta en marcha de proyectos de plantel. 20 directivos, 120 docentes y 6 investigadores fueron los actores de un proceso que produjo los siguientes resultados:

- Los diferentes actores escolares se concientizaron sobre la baja calidad de sus resultados pedagógicos y sobre la necesidad de mejorarlos.

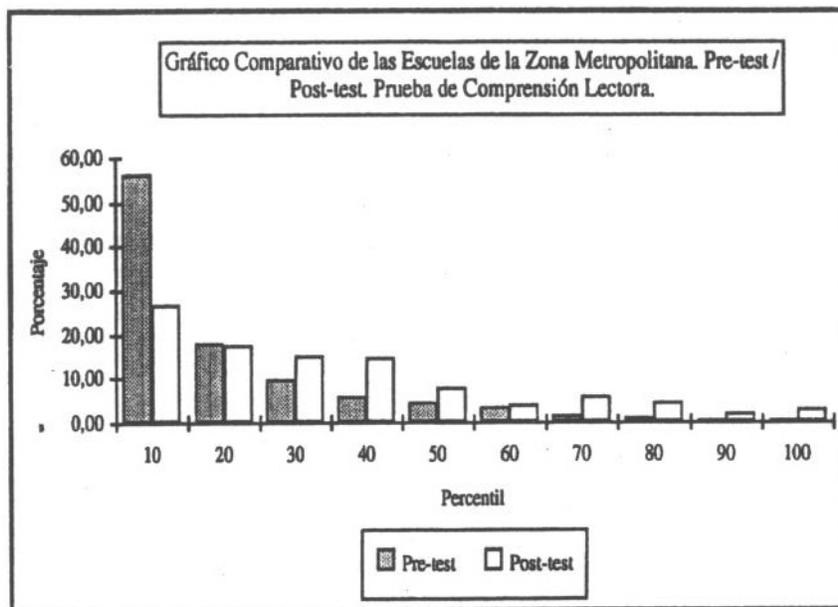
Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

- Aumentó la comunicación dentro del plantel escolar y aumentó la pertinencia de dicha comunicación. Mejoraron las comunicaciones tendientes a buscar herramientas pedagógicas para solucionar problemas del aula.
- Los directores tomaron el proyecto en sus manos y asumieron un liderazgo pedagógico: realizaron supervisiones pedagógicas dentro del aula, dieron orientaciones a los docentes, prestaron apoyo para reproducción de materiales didácticos solicitados por los docentes, buscaron cursos y talleres de formación para su personal, solicitaron donaciones de equipos para dotar las escuelas.
- Los docentes se sintieron más integrados, más atendidos y apoyados: intercambiaron materiales pedagógicos con sus colegas, solicitaron talleres de formación, consultaron bibliografía para preparar sus clases y para aclarar sus dudas, crearon materiales didácticos a partir de otros facilitados por los investigadores, verbalizaron sus dificultades y solicitaron apoyo, pidieron que los acompañaran dentro del aula de clase, utilizaron las estrategias ofrecidas dentro de los talleres de formación, algunos ambientaron sus aulas para trabajar de manera más eficiente, otros mejoraron su manejo del grupo de alumnos, participando más activamente en las reuniones y en los equipos de trabajo.
- La toma de decisiones comenzó a realizarse de manera más democrática.
- En algunos casos se redujo el ausentismo laboral y el ausentismo estudiantil.
- En algunos casos se crearon coordinaciones que no existían para llenar vacíos organizativos y mejorar el trabajo pedagógico.
- En otros casos se mejoraron las relaciones con la comunidad.
- Desde el punto de vista de los resultados pedagógicos con los alumnos, se atendieron 4.192 niños de los barrios marginales. Podemos decir que aumentaron, de manera significativa, sus percentiles de comprensión de la lectura. Al inicio del proceso, y como parte del diagnóstico de las escuelas, se realizó una medición de esta variable, encontrándose los resultados que se muestran en el gráfico que sigue:

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)



Tal como puede apreciarse el 60% de los alumnos de las 11 escuelas se encontraban en percentiles más bajos de comprensión de la lectura. Luego de todo el proceso de elaboración y puesta en marcha del proyecto de plantel, que incluyó la identificación de las dificultades de los alumnos para comprender lo leído, la ubicación de las causas del bajo rendimiento, la formación de docentes para favorecer los procesos de comprensión de la lectura en los alumnos, los acompañamientos formativos dentro del aula de clase, los intercambios pedagógicos, las planificaciones colectivas y la elaboración de materiales de apoyo p los alumnos, los resultados variaron como lo muestra el gráfico que sigue:



A partir de todo el proceso y tal como lo muestra el último gráfico, disminuyeron sensiblemente los percentiles menores de comprensión de la lectura y comenzaron a aparecer percentiles superiores.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

Estos resultados indican que las escuelas tienen un potencial de transformación al interior de ellas mismas, es decir que los actores escolares pueden ser autores del mejoramiento de los procesos y resultados de la situación educativa real del plantel y del aula de clase. En consecuencia, podría afirmarse que la pobreza de los usuarios no impide su éxito escolar.

Bibliografía

A.A.V.V. Guide pour l'autoévaluation de l'établissement scolaire. CRDP, Lyon, 1990, Francia.

Amiel, M. "Une mobilisation partagée". En Cahiers Pédagogiques, N° 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 58.

Amiel, M. y R. Etienne. "Le projet d'établissement comme pari démocratique". En Cahiers Pédagogiques, N° 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 12.

Antúnez, S. El projecte Educatiu de Centre. Ed. Graó, Barcelona, 1987.

Ardoino, J. "Finalement, il n'est, jamais, de pédagogie sans projet". En Education Permanente: Projet, Formation-action. TP 87, Pans, Marzo, 1987, pág. 153.

Ardoino, J. "Pédagogie de projet ou projet éducatif?". En Pour N° 94, Marzo-Abril, 1984, pág. 5, Ed. Privat, Toulouse.

Ardoino, J. "Du bon ou du mauvais usage du projet". En Cahiers Pédagogiques, N° 292-293, Marzo-Abril 1991, Pans, pág. 26.

Ardoino, J. y G. Berger. "D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes". ANDSHA, París, 1989.

Ardoino, J., G. Berger y Y. Harvois. "La choutte de Minerve prend son vol". En Pour N° 94, Marzo-Abril, 1984, pág. 87, Ed. Privat, Toulouse.

Bardies, J. "Alors, en route vers la pédagogie de projets?". En Cahiers Pédagogiques, N° 292-293, Marzo-Abril 1991, Paris, pág. 38.

Berger, G. "Q'est-ce qui nous prend à évaluer?". En Pour, N4 55, p.p. 3-15, París, 1977.

Berger, G. "Pourquoi l'établissement scolaire émerge-t-il aujourd'hui?". En Cahiers Pédagogiques, N° 292-293, Marzo-Abril 1991, Paris, pág. 14.

Berger, G. Conferencias dictadas en el marco del Seminario-Taller. La formación de docentes en Venezuela. Caracas, del 15 al 19 de Febrero de 1993.

Boumard, P. "La nature pédagogique a horreur du changement". En Pour NQ 94, Marzo-Abril,

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

1984, pág. 41, Ed. Privat, Toulouse.

Boutinet, J.P. "Le projet dans le champ de la formation: entre le dur et le mou". En Education Permanente: Projet, Formation-action. N° 87, Paris, Marzo, 1987, pág. 7.

Broch, M. "Un outil stratégique de changement". En Cahiers Pédagogiques, N4 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 22.

Broch, M. y F. Cros. Ils ont voulu un projet d'Etablissement. Rencontres Pédagogiques. Recherches Pratiques, N ° 25, 2 ed., Nancy, Francia, 1990.

Broch, M. y F. Cros. Comment faire un projet d'Etablissement. Chronique Sociale, Lyon, 1991.

Brouet, O. "Un délicat mécanisme". En Cahiers Pédagogiques, N4 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 25.

C.D.D.P. GARD. Documents d'aide à la conception du projet d'école. Ecole Normale de Nimes, Mayo-junio, 1989.

C.D.D.P. GARD. Nouveaux Outils pour le projet d'école. Ecole Normale de Nimes, Mayo-Junio, 1989.

Carbonneau, M. y J.C. Héту. "Écoles associées et Formation par la pratique". En Recherche et Formation. N° 10, 1991, pág 153. Institut National de Recherche Pédagogique.

Castella, C. "Une démarche d'évaluation". En Cahiers Pédagogiques, N4 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 52.

Centre Régional de Documentation Pédagogique de Lyon. Guide pour l'auto-évaluation de l'établissement scolaire. Lyon, 1990.

Céré, M. "Réunir les énergies pour briser la désespérance". En Cahiers Pédagogiques, Ne292-293, Marzo-Abril 1991, Paris, pág. 72.

CEC. "Aporte del XVI Congreso Interamericano de Educación Católica al Proyecto educativo CI C". En Servi-Ciec. N216, Enero, 1992, Bogotá.

Cros, F. "Le projet d'établissement scolaire: histoire, méthodologie et mise en oeuvre". En Education Permanente: Projet, Formation-action. NQ 87, París, Marzo, 1987, pág. 37.

Cros, F. « Petit historique d'une recherche d'identité ». En Cahiers pédagogiques, N° 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 19.

Chabanon, M. "Trois projets, pour la réussite; pour les élèves". En Cahiers Pédagogiques, IP 292-293, Marzo-Abril'1991, París, pág. 68.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

Charlot, M. "Une nouvelle dynamique en matière d'éducation". En Pour N2 94, Marzo-Abril, 1984, pág. 15, Ed. Privat, Toulouse

Delaire, G. H. Ordronneau. Los equipos docentes. Ed. Narcea, Madrid, 1991.

Derache, P. y M. Seiller. 'Projet de l'élève, deux logiques parallèles'. En Cahiers Pédagogiques Marzo-Abril 1991, París, pág. 40.

Dhers, A. "La formation par la recherche ou le passage d'une logique de l'action à une logique de la connaissance" Formation. N° 10, 1991, pág 87. Institut National de Recherche Pédagogique.

Dusollier, B. "Une dynamique des projets dans l'Education Permanente; Projet, Formation-action. N° 87, París, Marzo, 1987, pág. 75.

Etienne, R. « Le temps des projets et le temps du projet ». En Cahiers Pédagogiques, N4 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 42

Etienne, R. y J. Sohier. "Projet d'établissement, travail en équipe et formation". En Cahiers Pédagogiques, N° 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 29.

Fonvieille, R. y R. Hess. "Projet éducatif, projet de vie". En Pour N° 94, Marzo-Abril, 1984, pág. 82. Ed. Privat, Toulouse:

Forestier, C. "Un projet au service des projets", En Cahiers Pédagogiques, N° 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 62.

Gazai, M. "Une école: pôle d'excellence". En Cahiers Pédagogiques, N4 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 36.

Gelpi, E. "Réalités éducatives et culturelles". En Pour N2 94, Marzo-Abril, 1984, pág. 23. Ed. Privat, Toulouse.

Gervilla, A. Proyecto Educativo de carácter curricular. Ed. Magisterio. Madrid, 1986.

Gourez, F. "Comment mobiliser un établissement?". En Cahiers Pédagogiques, N° 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 31.

Jobert, G. "Une nouvelle professionnalité pour les formateurs d'adultes". En Education Permanente: Projet, Formation-action. N° 87, París, Marzo, 1987, pág. 19.

Juvenon, A. "Le formateur face au projet d'entreprise". En Education Permanente: Projet, Formation-action. N° 87, París, Marzo, 1987, pág. 85.

Laurent, S. " L'évaluation du projet en actes". En Cahiers Pédagogiques, N° 292-293, Marzo-Abril

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

1991, París, pág. 55.

Le Bras, J. "Pas de projet sans conflits, pas de projets sans passion". Rn Cahiers Pédagogiques, IP 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 34.

Le Martinet, J.P. "Ne perdons pas de vue les principes..." En Cahiers Pédagogiques, N4 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 17.

Lumbroso, M. "Les enseignants du second degré et le travail en équipe avec leurs collègues dans l'établissement". En Recherche et Formation. NPP 10, 1991, pág 51. Institut National de Recherche Pédagogique.

MAFPEN. La Démarche de Projet. Volume 2: Méthodologies et Pratiques. CRDP de Poitiers, Poitiers 1990.

MAFPEN. La Démarche de Projet. Volume 1: Théorie et Problématique. CRDP de Poitiers, Poitiers 1990.

Martínez, E. La educación en Venezuela, Una visión desde Fe y Alegría. Col. Procesos educativos, N° 3. Fe y Alegría. Caracas, 1992.

Minguet, G. "Le sens du projet d'entreprise". En Education Permanente: Projet, Formation-action. N2 87, París, Marzo, 1987, pág. 65.

Minvielle, Y. "Elements pour la définition d'un projet éducatif". En Pour Ne 94, Marzo-Abril, 1984, pág. 31. Ed. Privat, Toulouse.

Obin, J.P. y A. Weber. "Le projet d'établissement scolaire: de l'imaginaire à la réalité". En Education Permanente: Projet, Formation-action. N4 87, París, Marzo, 1987, pág. 49.

Obin, J.P. y F. Cros. Le projet d'établissement. Ed. Hachette, París, 1991.

Pascual, R. (Coord.) La gestión educativa ante la innovación y el cambio. II Congreso Mundial Vasco, España 1988.

Pérez Esclarin, A. Calidad de la Educación. Col. Procesos educativos, N° 4. Fe y Alegría. Caracas, 1992.

Renard, M. "Des signes de vie..." En Cahiers Pédagogiques, NQ 292-293, Marzo-Abril 1991, París, pág. 23.

René, A.M. La pédagogie de projet appliquée à l'étude d'un milieu. Centre d'Information et d'Orientation de Poitiers, Poitiers, 1987.

Weiss, M. y M.M. Gross. La pédagogie du projet. Ed. Armand Collin, París, 1987.

Autor. Mariano Herrera y Marielsa López (*)

Zay, D. "Ouvrir l'école: le pari des projets d'actions éducatives". En Pour NQ 94, Marzo-Abril, 1984, pág. 49. Ed. Privat, Toulouse.

Notas

(*) Centro de Investigaciones Culturales y Educativas (CICE), Caracas Venezuela.

(1) Cuando se habla de proyecto educativo o proyecto de sociedad, no es posible desvincular las dimensiones ética y política. La educación mantiene en su seno un gran peso ético porque se supone que transmite valores que modifican y son modificados por las de la sociedad global.

(2) Esta trilogía fue el resultado de las discusiones y reflexiones sostenidas con el Profesor Berger durante su estadía en Venezuela en el mes de febrero de 1993.

(3) No es este el lugar para analizar los argumentos a favor o en contra de esta o de otra modalidad de descentralización administrativa y de permitir autonomía administrativa en las escuelas. No obstante, debería considerarse que cierto nivel de autonomía administrativa es importante para la elaboración de los proyectos de plantel.

(4) En Venezuela, este es el caso de la red privada Fe y Alegría y de los planes de educación que algunos estados, como el de Bolívar y el de Mérida, han puesto en ejecución, fundamentados en diagnósticos globales y que orientan los proyectos de cada uno de los planes que constituyen la red.