

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACION**

**PROYECTO PEDAGÓGICO DE PLANTEL. REALIDAD, ALCANCES Y
LIMITACIONES.**

**José Sánchez Carreño
Escuela de Humanidades y Educación
Universidad de Oriente**

CONSIDERACIONES INICIALES

Pocos dudan en afirmar que la educación venezolana ha venido presentando marcados signos de deterioro, existen indicadores que así lo demuestran. Aproximadamente el 61 % de los niños que ingresan a primer grado no logran alcanzar la Educación Básica en el período establecido, es decir abandonan los estudios o pasan a formar parte de la lista de repitientes o rezagados y, solamente el 29% culmina la educación Media Diversificada y Profesional. Por otro lado, en comparaciones internacionales, los alumnos venezolanos apenas superan a las de los países más pobres del continente africano en habilidades de comprensión lectora.

Esa baja calidad está asociada a diversos factores entre los que destacan "la ausencia de una concepción clara, de una estrategia coherente y de una direccionalidad explícita que coloque a los individuos en el eje central de todo proceso de desarrollo".(Alvarado, E. 1992, p.3).

Para mejorar esa calidad se hace necesario actuar, desde una perspectiva global, sobre dichos factores, lo que vendría a generar: un incremento en los porcentajes de retención y prosecución escolar, un manejo más adecuado de la lectura, escritura y el cálculo, la articulación y pertinencia de los contenidos programáticos.

En la búsqueda de ese mejoramiento y producto de una serie de diagnósticos realizados en el país: El Informe de la Comisión Presidencial para el Estudio del Proyecto Educativo Nacional (1986), El Diagnóstico del Banco Mundial (1992), El Estado del Arte de la Calidad de la Educación Básica en Venezuela (1992), La Reforma Educativa, una Prioridad Nacional (1994) y El Plan de Acción del Ministerio de Educación (1995); se implantó a partir del período lectivo 1997-98 la Reforma Curricular a nivel de Educación Básica en la primera etapa, con miras a extenderla luego a las otras dos etapas.

Dicha reforma plantea la innegable necesidad de:

emprender una profunda transformación en el sector educativo, una transformación que conduzca a producir verdaderos cambios, no sólo en las estrategias organizativas sino, mucho más importante, en las intenciones y valores inmersos en las prácticas pedagógicas (Currículo Básico Nacional, C.B.N. 1997, p.2).

Esa transformación -de acuerdo al mismo documento- implica repensar la concepción, las metas y los propósitos de la educación venezolana, así como actualizar las estrategias y modernizar los recursos que sustentan el proceso enseñanza-aprendizaje.

Una de las estrategias más significativas que contempla la referida reforma es la de otorgar a las escuelas más autonomía incrementando progresivamente su capacidad para la toma de decisiones.

El desafío es entonces, aumentar los niveles de responsabilidad de la escuela con la comunidad donde se encuentra ubicada. Y el reto de acuerdo a Odremán (1997) es:

trascender de la escuela que tenemos a la escuela que queremos. Para lograrlo se hace necesario asumir decisiones sobre aspectos sustantivos que van más allá de la mera ejecución de mandatos que proceden de los niveles institucionales superiores externos al plantel. La democratización del poder y la ampliación de la capacidad de participación de todos los actores del proceso será la estrategia que determine el cambio (p. 18).

Una manera de lograr esa autonomía es a través de los Proyectos / pedagógicos de Plantel (PPP), modalidad de gestión con la cual se pretende facilitar la unidad institucional de la escuela y promover la construcción de la identidad propia de cada una de ellas. En este orden de ideas. Herrera (1995), acota que los Proyectos Pedagógicos de Plantel permiten transformar las relaciones institucionales entre planteles e instancias centrales y regionales y, a la vez, fomentan y obligan a una autonomía organizativa de la escuela cada vez mayor.

De allí que una de las finalidades más importantes de los Proyectos de Plantel es promover un alto grado de compromiso entre directivos y docentes, en la búsqueda de mejorar los procesos y los resultados propiamente pedagógicos que son, en esencia, su mayor responsabilidad. Para ello es necesario, en primera instancia, reconocer los problemas para después plantear y llevar a cabo soluciones, que se van a jerarquizar de acuerdo con los valores compartidos por todos los actores sociales involucrados.

Para concluir esta parte, consideramos que este trabajo puede constituir una modesta contribución en la búsqueda de soluciones que posibiliten el abordaje de acciones acordes con nuestras realidades y, por ende, con nuestros contextos escolares.

ALGUNAS PRECISIONES CONCEPTUALES.

Los Proyectos Pedagógicos de Plantel surgen en Francia en el año 1982 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, p. 25). Posteriormente, se extendieron a España hasta que a finales de la década pasada, se generalizaron en América Latina. En este sentido, cabe señalar las experiencias de Chile, Uruguay, Brasil y Colombia donde se observaron mejoras en el rendimiento escolar en las instituciones que habían definido sus proyectos de plantel.

En Venezuela, la red de escuelas de Fe y Alegría es considerada pionera en este tipo de modalidad participativa ya que desde hace aproximadamente diez años, ha venido trabajando con proyectos de mejoramiento educativo inspirados en la experiencia española. De igual manera, el Centro de investigaciones Culturales y Educativas (CICE) ha desarrollado desde el año 1992, en una muestra de escuelas de Caracas, proyectos pedagógicos de plantel basándose en las experiencias tanto de Francia como de Fe y Alegría. Actualmente, los Proyectos Pedagógicos de Plantel constituyen política prioritaria del Ministerio de Educación y su implantación y desarrollo se está llevando a cabo en más de 1.200 escuelas en todo el país, a partir de 1996.

Ahora bien, al revisar parte de la literatura que trata sobre los Proyectos Pedagógicos de Planteles encontramos que aunque existen elementos diferenciadores -no contradictorios- la mayoría de los autores coinciden en afirmar, que esta metodología constituye una alternativa válida para definir una cultura organizacional sólida en cada institución cuyo norte sea el rescate de lo pedagógico y cuyas manifestaciones estén elaboradas por los propios actores de cada escuela. Es decir, donde los agentes de la educación pasen de una situación ejecutada a un rol más activo como es el de asumir el protagonismo de la acción en el centro escolar.

Debido a la implantación a partir de 1987 de la reforma educativa en España, existe una profusa bibliografía referida a los Proyectos Educativos de Centros (como se le conoce a esta innovación educativa en ese país europeo).

Antúñez (1987), los concibe como "una propuesta integral que permite dirigir coherentemente el proceso de intervención educativa en una institución escolar" (p.12). De allí que elaborar el proyecto, más que un trabajo dirigido a lograr un instrumento de carácter administrativo y burocrático, es una oportunidad de hablar, de revisar y de lograr en común los planteamientos instructivos, formativos y organizativos de la escuela.

En este mismo contexto, Allende Anta (1993) acota que los proyectos educativos:

Se definen y le dan entidad propia a cada centro, señalando los valores, pautas de conducta y actitudes que todos los miembros de la comunidad educativa deben asumir conscientemente, y además los grandes objetivos del centro que orientarán e inspirarán todas las acciones, la estructura y funcionamiento de los diferentes elementos que integran la comunidad escolar (p. 25).

De lo que se trata es de entender el proyecto como una construcción colectiva en donde la escuela prioriza sus necesidades, establece sus intereses y programa sus acciones en función de las condiciones locales y, particularmente, de las características sociales y culturales de sus estudiantes.

El mismo Antúñez (1992), le asigna una importancia capital al Proyecto Educativo de Centro, cuando la considera como "el eje vertebrado y la referencia básica de toda la vida de la comunidad educativa del centro educativo. Es el resultado de un consenso que se plasma después de un análisis de datos de necesidades y expectativas" (p. 27).

De igual manera Gairin (1996) afirma que la realización de los Proyectos Educativos de Centro "es la concreción operativa de la autonomía institucional, que permite la información pública y el control social, que potencia la creación de una cultura común, da coherencia a la intervención educativa y orienta los procesos de acción educativa" (p 268).

Encontramos que con el desarrollo de los proyectos en la reforma educativa española, de acuerdo a los autores citados, se busca que el centro educativo establezca sus propios planteamientos en razón de su propio contexto, de su historia institucional y de su cultura organizativa. Su identidad queda así unida a su capacidad y sensibilidad tanto para analizar la realidad como para dar respuestas a las demandas e inquietudes existentes.

Significa entonces que el proyecto pedagógico -en el escenario de España- no se circunscribe a una asignatura, ni a un conjunto de actividades a realizarse dentro de la escuela. Sus propósitos son de más amplitud y de mayores alcances: transformar la vida institucional para de manera decidida, influir en la dinámica educativa local en el cual se inscribe la institución.

En Venezuela, como se señaló anteriormente, la red de escuelas de Fe y Alegría, el Centro de Investigaciones Culturales y Educativas, el Ministerio de Educación y algunos investigadores del

quehacer educativo han, sobre la base de experiencias, conceptualizado los proyectos pedagógicos de plantel.

Pérez Escarlín (1993), establece que el Proyecto Pedagógico de Plantel es concebido en Fe y Alegría como una constitución colectiva que recoge las vivencias, percepciones, expectativas y disposición de los involucrados en el proceso educativo. Para ello recomienda no realizarlo de una sola vez sino construido paulatinamente, adecuándolo a los cambios y enfrentando los nuevos retos que propone la realidad cambiante.

El CICE, a partir de una serie de investigaciones que demuestran que la capacidad de lograr resultados satisfactorios en educación depende, en gran medida, de la gestión de la propia escuela, realizó en 1994 una investigación referida a la "gestión de escuelas venezolanas" lo que culminó con el desarrollo de un proceso colectivo donde se logró aumentar la calidad, basándose en sus propias debilidades y fortalezas.

De acuerdo a López (1996) responsable de la investigación, una de las estrategias utilizadas por estas escuelas para lograr el mejoramiento de la calidad de la educación impartida fue conseguir que sus integrantes se identificarán con la institución. Para ello, se definieron colectivamente las metas y aprendizajes a alcanzar. Es decir, elaboraron y pusieron en marcha un proyecto de plantel dentro de su escuela. ..

La referida investigadora, define los Proyectos Pedagógicos de Plantel como:

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 cada institución escolar dependiendo de las características socio-culturales específicas de los alumnos a los que atiende, de las características de la localidad donde se encuentre y de las intenciones pedagógicas de todos los actores involucrados en la práctica escolar (López, M. 1996, p. 4).

De allí que esta modalidad de gestión autónoma, incorpora a los actores sociales y concede una dimensión participativa ante los retos y problemas. Visto desde esa óptica, la labor en conjunto permite la coherencia y la consistencia pedagógica requerida en cada escuela que tenga como premisa mejorar su acción en beneficio de sus estudiantes.

Los Proyectos Pedagógicos de Plantel pueden entonces producir procesos significativos de aprendizaje tanto individual como colectivos entre quienes lo elaboraran y ejecutan.

El Ministerio de Educación, como acotamos antes, recién implantó la reforma curricular para la primera etapa de Educación Básica. Uno de sus propósitos fundamentales es promover en las escuelas mayores niveles de autonomía y un profundo sentido de responsabilidad. El Proyecto Pedagógico de Plantel constituye, para la reforma, el pilar fundamental a través del cual la institución escolar va a desarrollar su autonomía y un profundo sentido de responsabilidad. El Proyecto Pedagógico de Plantel constituye para la reforma, el pilar fundamental a través del cual la institución escolar va a desarrollar su autonomía educativa.

En este sentido, es conceptualizado por el Ministerio de Educación como:

el conjunto de definiciones elaboradas por los directivos, maestros y miembros de la comunidad educativa de una escuela, sobre las metas, objetivos, estrategias y acciones orientadas a transformar la práctica pedagógica de ese plantel en particular, a fin de mejorar los resultados de su gestión escolar (1998, p. 2).

Significa el PPP un compromiso colectivo de acción y reflexión permanente donde los actores definen la visión, misión y el tipo de escuela que desean, en el marco de los fines educativos tanto nacionales como regionales; determinan las debilidades, fortalezas y potencialidades; precisan los problemas pedagógicos; establecen las causas y construyen soluciones mediante un conjunto de acciones coordinadas.

Manterola (1994), establece que el Proyecto Pedagógico de Plantel es la expresión concreta de los fines y objetivos de la escuela y contiene la programación de las acciones del colectivo mediante la responsabilización de las personas.

Desde una perspectiva más dinámica, Lanz (1997), lo define como: "una innovación que busca hacer pertinente el aprendizaje, focalizando en la escuela procesos transformadores que conlleven a la autonomía de la institución educativa" (p. 47).

La construcción del Proyecto Pedagógico de Plantel no se puede homologar, ni estandarizar, sino que debe respetar sus particularidades al momento de establecer finalidades, objetivos y metas.

En resumidas cuentas, los propósitos que se buscan con la elaboración de los PPP están centrados en el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte en la escuela, partiendo de la elaboración de una identidad institucional consistente, donde sus integrantes sientan la escuela como propia.

El Proyecto Pedagógico de Plantel es la expresión de la política educativa de la escuela, ya que su desarrollo y ejecución requieren, de manera efectiva, que sus principales actores asuman sus responsabilidades, reconozcan sus potencialidades y debilidades y propongan estrategias para solucionar problemas. "La escuela debe ser transformada en un espacio para el desarrollo personal, un fundamento de la convivencia cotidiana y una reflexión y acción permanente sobre la realidad (Torres, C. 1995, p.8).

PREMISAS QUE FUNDAMENTAN LOS PROYECTOS PEDAGÓGICOS DE PLANTEL

A continuación, esbozaremos de manera sucinta, los rasgos más significativos que de acuerdo a Obin y Cros, citados por Herrera y López (1994), definen y caracterizan los PPP. Estos son: autonomía, acción-reflexión, comunicación, factibilidad, democratización y descentralización.-

Autonomía: en virtud de que no existen dos planteles iguales, ya que cada uno presenta su problemática particular, cada institución debe entonces, elaborar su propio proyecto en base a sus realidades potencialidades y particularidades. Así, directivos y docentes pasarán a ser agentes de cambio educativo, asumiendo iniciativas, requiriendo formación en áreas prioritarias, compartiendo métodos y estrategias. Los representantes se involucran directamente en la formación de sus hijos, solicitando mejoras para el plantel. Los alumnos demandan cambios en el proceso de enseñanza-aprendizaje y asumen compromisos con la escuela. En fin esta modalidad permite de acuerdo a Herrera (1993) "transformar las relaciones institucionales entre planteles e instancias centrales o regionales y, a la vez, fomenta y obliga a una autonomía organizativa de las escuelas, cada vez mayor" (p.255).

Acción-reflexión: la elaboración de los Proyectos Pedagógicos de Plantel implica: reflexionar sobre la práctica desarrollada, identificar fortalezas y debilidades, detectar las causas de las deficiencias, proponer soluciones de acuerdo a las posibilidades de la escuela, conocer las

características de los alumnos; convirtiéndose así los proyectos en procesos de acción y reflexión cooperativa, de indagación y de experimentación personal y grupal.

Al respecto, López señala (1996):

dentro de un proyecto pedagógico de plantel, la acción se acompaña necesariamente de la reflexión. La reflexión implica aprender de los errores cometidos para mejorar las acciones emprendidas. No se trata de actuar por actuar, sino de actuar reflexivamente, de manera de ir mejorando progresivamente sobre la marcha. Si detectamos que alguna de las acciones ejecutadas no está dando sus frutos, es necesario determinar por qué no funciona y cambiarle por otra más ajustada a los requerimientos de la situación (P. 25).

Comunicación: el trabajo en equipo es factor determinante para el logro de los propósitos que persigue el Proyecto Pedagógico de Plantel. Cada actor escolar tiene que estar plenamente identificado con el proyecto. La escuela debe ser "una comunidad de aprendizaje" donde sus miembros, alumnos, docentes y directivos estén comprometidos en un esfuerzo común por el aprendizaje y desarrollo de cada uno.

Es importante que en la escuela se fortalezca la comunicación mediante reuniones, círculos de estudio, grupos de trabajo, lo que va a permitir compartir inquietudes y necesidades.

De allí que la comunicación va a garantizar, en la elaboración del proyecto, un adecuado diagnóstico situacional, un desarrollo cónsono y una apropiada evaluación de los logros alcanzados.

Factibilidad: el Proyecto Pedagógico de Plantel precisa de que cada acción a desarrollar sea viable de llevar a cabo consecuentemente. De allí que se requieren acciones elaboradas sobre bases firmes, en donde los objetivos y metas se generen, necesariamente, de la reflexión y del trabajo en equipo, y partiendo de una evaluación sincera y realista. Es preferible como lo afirma López (1995), ser modestos con los objetivos trazados de manera de poder alcanzarlos, como medio de aprendizaje del equipo para la realización de acciones futuras. Por ello, el Proyecto Pedagógico de Plantel debe ser un proyecto con reales posibilidades de éxito.

Descentralización: el Proyecto Pedagógico de Plantel representa un espacio importante para intentar llevar a cabo un interesante proceso de descentralización en la escuela. Un plantel con sus objetivos y metas bien definidas resuelve la mayoría de sus problemas sin mediación de otras instancias. En esta dirección Carvajal (1995), señala que los proyectos de plantel podrían "evitar problemas tales como las innovaciones impuestas por la burocracia jerárquica, y fomentar procesos de movilización en las escuelas" (p. 286).

El plantel estaría en capacidad de asumir responsabilidades en torno a: formación permanente de los docentes, organizar redes con otras escuelas a objeto de compartir recursos y experiencias, contactar con empresas locales para programar actividades, el logro de mayor autonomía presupuestaria y financiera. En fin, los planteles podrían convertirse en algo distinto a ser simples lugares de ejecución sin ninguna decisión.

Democratización: esta modalidad de gestión requiere la creación de un ambiente participativo, mediante el compromiso responsable y consciente de todos los actores escolares.

Debe entonces el Proyecto Pedagógico de Plantel expresar las aspiraciones de la comunidad del plantel. Por ello es importante tomar en cuenta, para su elaboración y ejecución, los planteamientos surgidos al calor del debate, de las discusiones grupales a fin de establecer las prioridades para elaborar el plan a seguir.

En este contexto, Antúnez (1992), acota que "el proyecto es el resultado de un consenso que se plasma después de un análisis de datos, de necesidades y expectativas (p. 21).

El proyecto entonces, una vez en funcionamiento va a permitir reconocer e identificar las características históricas y socio-culturales del plantel, promover procesos democráticos de participación que permitan la apropiación colectiva y contribuir que los entes involucrados confluyan en una misma dirección, pero siempre delimitando sus espacios de responsabilidad.

LOS ELEMENTOS DEL PROYECTO PEDAGÓGICO DEL PLANTEL UNA APROXIMACIÓN METODOLÓGICA PARA SU ELABORACIÓN

Coincidimos con Lanz (1998), cuando acota que el Proyecto Pedagógico de Plantel debe involucrar los tres aspectos cardinales de la vida interna de la escuela como una totalidad concreta: lo pedagógico, lo gerencial y lo comunitario.

Para su elaboración se requiere tener presente los siguientes elementos: a) el diagnóstico situacional que incluye las finalidades de la escuela, la identificación y selección de problemas y la detección de las causas que los originan; b) el plan de acción o la elaboración de estrategias; c) la ejecución de las acciones y, d) la evaluación y seguimiento.

a) El Diagnóstico Situacional. Permite el tipo de escuela que se quiere. Esta definición va a servir para establecer las finalidades de la escuela, es decir, caracterizar a los alumnos y a su grupo familiar, identificar el entorno de la institución (aspectos históricos, geográficos, culturales, económicos), conocer las expectativas educativas de la comunidad y los valores predominantes.

De igual manera, registrar las características generales del plantel, su organización y funcionamiento, el aprovechamiento del tiempo escolar y los resultados escolares.

De allí que el diagnóstico como reflexión compartida acerca de la realidad del plantel, es una oportunidad para identificar las fortalezas y debilidades a través del intercambio de ideas y opiniones.

Entre los aspectos que deben ser considerados en el diagnóstico, resaltan, entre otros, los siguientes:

- Características y condiciones del plantel: organigrama, planta física, recursos didácticos; características y competencias de los miembros de la comunidad: número de alumnos total y por sección, edad, sexo, procedencia, condición socio-económica; nivel académico de los docentes, funciones, años de servicios, funciones del personal administrativo y obrero, características socio-económicas de los padres y representantes.

- Indicadores de rendimiento: prosecución, repitencia, deserción, abandono, rezagados, excluidos, práctica en el aula, etc.

- Organización y funcionamiento del plantel y del entorno: clima organizacional, formación permanente del docente, asistencia y responsabilidad del personal, relaciones escuela-

comunidad, relaciones interpersonales, planificación, potencialidades de los miembros de la comunidad, historia de la escuela.

Toda esa información, producto de sesiones de trabajo que implican: lluvias de ideas, exposiciones, debates, mesas de trabajo y observaciones donde participen todos los miembros de la comunidad, se recogen a través de documentos escritos tales como: las planillas de estadísticas y los libros de actas que reposan en el plantel, así como de instrumentos sencillos y cortos (entrevistas y encuestas).

De acuerdo con algunas experiencias, los problemas que resaltan al realizar la primera fase del diagnóstico son entre otros: bajo rendimiento escolar, inadecuado clima organizacional, deficiencias en la formación y desempeño docente, para vinculación de la escuela con la comunidad, falta de recursos didácticos e institucionales, no pertinencia de los contenidos programáticos, etc.

Identificadas las principales situaciones problemáticas que inciden en el proceso escolar, se jerarquizan los problemas -a través de algunas estrategias: técnica Delphi, matriz de impacto cruzado, matriz de prioridades- y se seleccionan aquellos considerados motrices; es decir, que permitan realizar distintas acciones, que hayan sido expresadas en la escuela que queremos y que permitan solucionar gran parte de los problemas dependientes. Esto por supuesto, tomando en cuenta la realidad y los recursos disponibles.

Una vez seleccionados los problemas prioritarios, a través de los cuales girará el proyecto pedagógico, se determinan, mediante discusiones dirigidas, las causas responsables de los problemas seleccionados. Esta detección permitirá delinear y perfilar las acciones y estrategias que serán desarrolladas por los actores de la escuela, en la búsqueda de su transformación.

b) Plan de Acción de Elaboración de Estrategias. El plan representa el conjunto de acciones que, en forma colectiva elaboran los actores involucrados para dar respuesta a los problemas generados de la realización del diagnóstico y, en función de las finalidades de la escuela.

De acuerdo con López (1996), esta fase implica crear, buscar soluciones, imaginar escenarios y situaciones posibles y elaborar líneas de acción. Más que una planificación de actividades es una preparación para la acción.

" Las prioridades y metas que se plantean deben generar una actitud de compromiso común que facilite y aporte el entusiasmo necesario para llevarlo acabo" (M.E. 1998. p. 21).

Para su elaboración, el colectivo elige aquellas finalidades que, traducidas como prioridades pedagógicas, van a ser enfatizadas. Por ejemplo: formación y actualización permanente del docente.

Una vez determinadas las prioridades, se establecen los retos o metas anuales para cada prioridad. Estos retos vienen a constituir los cambios que en la escuela se van a generar tanto en las aulas como en la organización y funcionamiento del plantel. Dichas metas deben ser específicas, es decir señalar la cantidad, calidad, propósitos de lo que se quiere lograr. A manera de ejemplo: Desarrollar durante el primer lapso dos talleres de actualización (evaluación participativa y didáctica investigativa) que contribuyan al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En función de las metas, se formulan los objetivos a ser logrados durante el desarrollo del proyecto. Para continuar con los ejemplos tenemos: Elaborar y aplicar estrategias y recursos para

el aprendizaje que viabilicen los procesos de investigación dentro y fuera del aula (taller de didáctica investigativa).

Luego de formulados los objetivos, se procede a diseñar las acciones y tareas que se realizan con el propósito de lograr las metas planteadas. Estas acciones deben ser concretas y precisas y pueden ser planificadas para ser desarrolladas tanto en forma colectiva como de manera individual. Las primeras son las que realizará toda la institución para solucionar los problemas prioritarios y las acciones individuales son las que desarrollará cada docente en su aula para solucionar los mismos problemas, pero desde una perspectiva personal. Estas acciones pueden ser de apoyo familiar (organización de una reunión con los padres y el docente para compartir las situaciones del aula y la problemática de la clase), de tipo organizativo (reuniones semanales para elaborar didácticos), de apoyo al docente (organización y preparación de los talleres).

Son innumerables las acciones que pueden ser desarrolladas. Entre otras se pueden nombrar: organización de clubes, kiosco escolar, periódico en el aula, el video en el aula, el correo escolar, la formación de cuenta cuentos, elaboración de materiales, congresos, experiencias, foros, olimpiadas, etc.

Después de elaborar un plan de acción: factible, realista, flexible, útil y concreto, se requiere ejecutar de manera organizada y sistemática las acciones decididas por todos.

c) Ejecución de las Acciones. Es quizás la fase más importante de un Proyecto Pedagógico de Plantel. La escuela debe garantizar que la ejecución del proyecto no dependa de agentes externos, o de que pocas personas se apropien en la escuela del plan de acción. Lo importante es que cada acción o tarea cuente con las personas responsables, por cuanto esto va a permitir crear una cultura de evaluación de lo que se está realizando.

Se requiere entonces que se realicen cambios significativos en el plantel: trabajo en equipo, intercambio de materiales y de experiencias, movilizaciones comunitarias, actividades de refuerzo, etc.

En resumen "se debe transformar la manera de trabajar y cambiar ciertas funciones productivas que cumplen algunos miembros del personal esto con los propósitos de alcanzar las metas trazadas. Así, los cambios y transformaciones que se logren serán permanentes" (M.E. Plan de Acción de la Escuela. 1996, p. 12).

d.) Evaluación y Seguimiento. Este proceso va a garantizar continuidad y efectividad, por cuanto permite ir ajustando las estrategias, adecuando las acciones y tareas, mejorando el desarrollo del proceso. La evaluación va a permitir reflexionar sobre lo realizado en términos institucionales, colectivos e individuales.

Por un lado, se determina el impacto que el desarrollo del proceso ha tenido sobre la eficacia de la labor desempeñada por la institución, y por otro lado permite conocer los efectos que el proyecto ha producido en los actores involucrados.

Dicha evaluación debe ser permanente, ya que de esa manera los mismos actores determinan: la eficacia del plan de acción, la factibilidad de las acciones, el cumplimiento de los compromisos, etc.

Vamos a concluir este aparte, refiriéndonos a López (1996), señala esta autora que es recomendable que la evaluación no se realice con base en un modelo ideal de institución, por cuanto cada experiencia es única y diferente. Es decir, no existen patrones de comparación sino dentro de la misma institución.

REALIDAD, ALCANCES Y LIMITACIONES.

Hasta ahora hemos intentado caracterizar los Proyectos Pedagógicos de Plantel sobre la base de un conjunto de referentes teóricos y de algunas experiencias que se han llevado a cabo tanto en Venezuela como en algunos países europeos.

Aspiramos, en esta sección, presentar el estado del arte de los PPP en el país de manera tal que los interesados puedan debatir, reflexionar y aportar ideas en la búsqueda de alternativas que permitan superar gran parte de las limitaciones que tiene nuestro maltrecho sistema educativo.

En la evaluación nacional realizada por el Ministerio de Educación, entre los meses de enero y marzo del presente año, se detectaron, en los planteles donde se desarrollan los Proyectos Pedagógicos de Plantel financiados por el Estado, algunos signos positivos. Entre estos tenemos: una mayor comunicación pedagógica entre los docentes, organización de clubes estudiantiles para apoyar la práctica pedagógica, mejoras en el rendimiento escolar, conformación de ambientes de trabajo favorables, mayor sentido de pertenencia al plantel, apoyo de instituciones externas: gobernaciones, alcaldías, universidades.

Por otro lado, el CICE, con el apoyo del Ministerio de Educación, adelanta desde hace dos años un proyecto orientado a asesorar a más de cien (100) escuelas de todo el país en la elaboración y ejecución de los Proyectos Pedagógicos de Plantel. En el seguimiento realizado, durante el pasado mes de mayo en dichas escuelas, se encontró una serie de resultados entre los que destacan: mejor aprovechamiento del tiempo en la escuela y del tiempo efectivo de aprendizaje en el aula, alto nivel de satisfacción entre los padres y representantes con respecto a la escuela donde estudian sus hijos, lo que ha conducido a mejorar la relación escuela-comunidad, incorporación de casi todos los docentes al proyecto, duplicación del número de niños que comprenden e interpretan lo que leen, consolidación de una cultura de trabajo en equipo, proceso de formación sistemática de los docentes dentro de la escuela, planificación diaria más creativa y centrada en la elaboración de Proyectos Pedagógicos de Aula (Quinto Día del 5 al 12 de junio de 1998, p. 6).

En este mismo orden de ideas, la Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto (OSPP) del Ministerio de Educación realizó, recientemente, una evaluación en una muestra de escuelas que desarrollan Proyectos Pedagógicos de Plantel. Los resultados cuantitativos más significativos fueron:

A nivel de las escuelas: 100% realiza un análisis de su situación o diagnóstico, 86% identifica claramente sus problemas, 71% ejecutan estrategias de solución, 71% considera el impacto del PPP en: el funcionamiento interno del plantel y en el aprendizaje de los alumnos.

A nivel de los directivos: 75% de los directores, trabaja en equipo con miembros de la comunidad, 83% ha favorecido el desarrollo de talleres y cursos adaptados a las necesidades de los niños, para su personal docente, 68% de los directivos participan con frecuencia en reuniones de trabajo con sus docentes para asuntos relacionados con el PPP, 90% de los directores asumió nuevas funciones con el objeto de colaborar con el proyecto de su escuela.

A nivel de los docentes: 80% modificó de alguna manera las labores relacionadas con su trabajo, 83% asumió nuevas tareas o funciones con el objeto de colaborar con el proyecto, 86% considera que el proyecto ha permitido involucrarse más a las actividades de su escuela.

A nivel de la comunidad educativa: 85% de los miembros de la comunidad fue informado por el director sobre el PPP, 60% de los miembros de la comunidad ha participado en sesiones de trabajo sobre el PPP, 75% considera que su participación en el PPP ha permitido solucionar problemas de su escuela, 65% considera que a raíz de la ejecución del proyecto interactúa más con otros miembros de la escuela.

Es importante acotar que la mayoría de las escuelas que participan en estos proyectos, auspiciados por el CICE, está ubicada en sectores que albergan a una población social y económicamente desfavorecida. De modo que la mejora de sus procesos y sus resultados se puede considerarse un progreso desde el punto de vista de la producción de justicia social, en y por la escuela.

Si bien puede notarse que hay avances significativos, no es menos cierto admitir la existencia de un conjunto de factores que están afectando de manera determinante el desarrollo de los PPP.

En la misma evaluación nacional efectuada por el Ministerio de Educación, se encontraron resultados que ameritan una profunda revisión y reorientación de los proyectos y sus implicaciones. Entre los más significativos destacan: la debilidad pedagógica de muchos proyectos, un número considerable de acciones se cumplen como simple formalismo, los proyectos y su concepción no han sido suficientemente divulgados en el plantel y la comunidad.

Se ha observado también que, en muchos casos, los proyectos generan resistencia en los docentes debido a la manera como han sido concebidos: fragmentación de las acciones; listado de actividades aisladas; programación con acciones muy deseables, pero poco prácticas y factibles para ser desarrolladas por escuelas con escasos recursos, etc.

En este sentido, los docentes perciben el PPP como "algo extraño, no poseen una adecuada información sobre su naturaleza, se hacen preguntas a tenor de: ¿será más de lo mismo? ¿otra improvisación? ¿otro invento? ¿me van a dar más trabajo, más papeles y recaudos que llenar?" (Lanz, C. 1996, p. 15).

Otro factor que está afectando la ejecución de los PPP está asociado a la actitud del director y su relación con el personal. De acuerdo a Herrera (1995), si el director no es percibido como líder y no es capaz de establecer un clima de trabajo exigente y cordial, en equipo y responsable, el proyecto tendrá dificultades para llevarse adelante.

Otros elementos, no menos importantes, que deben ser tomados en cuenta para el buen desarrollo de los proyectos son: la capacidad de dar respuesta a las necesidades y demandas de las escuelas por parte de las instancias coordinadas, gubernamentales y privadas, el auge de la violencia infantil y juvenil, lo cual repercute sensiblemente en la vida de las escuelas, y difícilmente pueden ser resueltos por estas.

Por último, un factor, que a nuestro juicio, es determinante para el logro de los PPP es el referido a la formación del docente. Si estos no tienen la suficiente amplitud que les permita crear un clima apropiado en la escuela y en el aula; sino tienen autonomía y disposición para desarrollar sus capacidades creativas, toda propuesta innovadora, será simple intención.

Al respecto Barreto (1998), señala que la "autonomía del docente se traduce en libertad para dialogar en un clima de respeto y dignidad. Una autonomía para crear, para aprender de todos y cada uno de los acontecimientos que ocurren dentro y fuera del aula" (p. 10).

De esta manera concluimos aspirando, como señalamos antes, que estas notas se conviertan en un modesto aporte para la discusión, para el debate, para la esperanza.

BIBLIOGRAFÍA

1. Allende, Anta C. (1993). Proyecto Curricular Coeducativo. Dirección Provincial del M.E.C. España.
2. Alvarado, E. (1992). En: "El Estado del Arte de la Calidad de la Educación Básica en Venezuela". Cinterplan. Caracas.
3. Antúnez, S. (1987). El Proyecto Educativo de Centro. Biblioteca del Maestro. España.
4. Antúnez, S. (1992). El Proyecto Educativo de Centro, El Instrumento Básico de Gestión. En: "Del Proyecto Educativo a la Programación de Aula". Colección El Lápiz. España.
5. Barreto, C. (1998). La Formulación del Docente para el Proyecto Pedagógico de Plantel. UNIEDPA. Panamá.
6. Carvajal, L. (1995). Educación para la Democracia en el Escenario del Proyecto Educativo Institucional. En: "Doce Propuestas Educativas para Venezuela". UCAB. Fundación Polar. Caracas.
7. Herrera, M. (1995). La Gestión Escolar en la Descentralización Educativa: Los Proyectos del Plantel y la Autonomía de las Escuelas. En: "Doce Propuestas Educativas para Venezuela". UCAB. Fundación Polar, Caracas.
8. Herrera M. y M. López. (1994). Los Proyectos de Escuela: De Objeto Educativo a Sujeto Educativo. En: Revista SIC. Año LVII. N° 563. Caracas.
9. Lanz, C. (1996). Las Innovaciones Pedagógicas: La Tensión Esencial entre la Reproducción y la Transformación Educativa. Edic. Invedecor. Maracay.
10. Lanz, C. (1997). El Proceso Educativo Transformador. Edic. Invedecor. Maracay.
11. Lanz, C. (1998). Teoría Crítica e Innovaciones Pedagógicas. Centro de Educación Popular "Excario Sosa Luján". Red de Investigación Acción "Diversidad". Barquisimeto.
12. López, M. (1994). Gestión de Escuelas Venezolanas, Informe Técnico. CICE-Fundación Preescolar. Caracas.
13. Mafpen. (1990). Los Proyectos de Plantel. Francia.
14. Manterola, C. (1994). El Proyecto Educativo del Plantel. Asamblea Legislativa del Estado Aragua. Maracay.
15. Ministerio de Educación. (1997). Currículo Básico Nacional (C.B.N.) Caracas.
16. Ministerio de Educación. (1998). Cómo Entendemos, Elaboramos y Ejecutamos los PPP. Caracas.
17. Odreman, N. (1997). La Reforma Curricular Venezolana en Educación Básica. Ministerio de Educación. Caracas.
18. Pérez Escarlín, A. (1993). ¿Para qué Planificar y Cómo Hacerlo?. En: "Revista Movimiento Pedagógico. Centro de Formación "Padre Joaquín" de Fe y Alegría". Maracaibo.
19. Semanario Quinto Día. (1998). Escuelas Públicas Aumentan Rendimiento y Eficacia. Caracas.
20. Torres, C. (1995). Educación para la Democracia en el Escenario del Proyecto Educativo Institucional. En: Pre-Textos Pedagógicos. Revista de la Sociedad Colombiana de Pedagogía N°1. Santa Fe de Bogotá.