



**Universidad Austral de Chile
Facultad de Filosofía y Humanidades
Escuela de Lenguaje y Comunicación**

Profesor patrocinante: Dr. Iván Oliva F.
Instituto de Filosofía y Estudios Educativos

PROYECTO POLÍTICO – PEDAGÓGICO: PLANEACIÓN DIALÓGICA BASADA EN EL PENSAMIENTO DE PAULO FREIRE

Tesis para optar al Título de Profesor de Lenguaje y Comunicación y al Grado
Académico de Licenciado en Educación

**SORAYA DAYHANA ROA FIGUEROA
VALDIVIA, OCTUBRE 2006**

COMISIÓN EVALUADORA

Profesor Patrocinante: Dr. Iván Oliva Figueroa

Profesores Informantes: Dr. Sergio Toro Arévalo
Dr. Christian Miranda Jaña

*Con especial cariño a Olivia, mi madre.
Por su amor, apoyo y dedicación imposibles de dimensionar,
Por llevarme desde pequeña a través del camino de las letras y el
saber,
Por enseñarme que los sueños se alcanzan con fe.*

*A Edgardo, gracias por estar a mi lado todos estos años.
Por ayudarme a creer, a pesar de la adversidad.*

Gracias, sin ustedes nada de esto sería posible.

PROYECTO POLÍTICO – PEDAGÓGICO: PLANEACIÓN DIALÓGICA BASADA EN EL PENSAMIENTO DE PAULO FREIRE.

SORAYA ROA FIGUEROA

Universidad Austral de Chile, Facultad de Filosofía y Humanidades

*Campus Isla Teja s/n
Valdivia, Chile
sorayaroa@uach.cl*

*“Una de las tareas primordiales de la pedagogía crítica radical liberadora... es trabajar contra la fuerza de la ideología fatalista dominante, que estimula la inmovilidad de los oprimidos y su acomodación a la realidad injusta, necesaria para el movimiento de los dominadores. Es defender una práctica docente en la que la enseñanza rigurosa de los contenidos nunca se haga de forma fría, mecánica y mentirosamente neutra”
Paulo Freire, Pedagogía de la Indignación.*

Resumen: El artículo da a conocer las principales características, principios y objetivos de un proyecto político-pedagógico con bases en el pensamiento de Paulo Freire, el cual configura el trasfondo de acción tras el trabajo pedagógico, reflexivo y literario realizado por el autor a lo largo de toda su vida. Se tratará de complejizar las nociones de política y pedagogía que configuran el proyecto, para posteriormente hacer un análisis que de cuenta de la factibilidad de llevarlo a cabo en el contexto chileno. El presente trabajo se basa en la tesis de que es posible, a través de un proyecto participativo y dialógico, lograr un compromiso profundo por parte de cada uno de los actores que conforman la comunidad educativa; donde, contrariamente a lo que se desea, se siguen reproduciendo las desigualdades e injusticias que se observan en la sociedad.

Palabras claves: Proyecto político-pedagógico, equidad, planificación dialógica, identidad, contextualización.

Abstract: The article gives to know the principal characteristics, principles and lenses of a political - pedagogic project with bases in Paulo Freire's thought, which forms the background of action after the pedagogic, reflexively and literary work realized by the author along all his life. It will be a question of complejizar the notions of politics and pedagogy that form the project, to later an analysis of doing that of account of the feasibility of taking it to end in the Chilean context. The present work is based on the thesis of which it is possible, across a project participatin and dialogicall, to achieve a deep commitment on the part of each the actors who conforming the educational community; where, contrariamente to what it is wished, there continue being reproduced the desigualdades and injustices that are observed in the society.

Key words: political - pedagogic project, equity, dialogical planning, identity, context.

1. Introducción

Tomando en cuenta las exigencias que plantea un nuevo escenario para la calidad, y sobre todo, para la equidad en nuestra educación, es que parece necesario proponer ciertos cambios en el ámbito de la gestión y la planificación escolar. Para ello es interesante revisar un proyecto educativo con bases mucho más profundas que los actuales proyectos educativos que están implementando las instituciones escolares en Chile, en especial, aquellas que reciben aportes del estado, ya que son las que acogen al sector más desfavorecido de la población, quienes sufren en mayor grado las injusticias de una sociedad tremendamente elitista, que rara vez escucha las demandas de aquellos que acostumbran vivir silenciados. (Freire, 1990)

Un proyecto político y pedagógico, refuerza un compromiso por parte de todos los actores que integran la institución escolar, su carácter participativo y dialógico lleva a la práctica conceptos tales como: equidad, igualdad, participación, respeto y democracia. Conceptos que sientan las bases de políticas justas, que promueven el orden y la construcción de la sociedad política es fruto de la deliberación de ciudadanos iguales en derechos y oportunidades. (García Huidobro, 2004) Difícil tarea cuando pensamos en las prioridades de la sociedad moderna donde se subordina lo social a lo económico y al imperio del mercado.

En este contexto, a la educación como institución social, le cabe contribuir a equilibrar la diversificación y disminuir las desigualdades producto del mercado, con la finalidad de formar ciudadanos libres sobre quienes descansa la democracia moderna.

El Proyecto Político Pedagógico (PPP), responde a una ideología, a una necesidad ciudadana y democrática planteada por Paulo Freire a través de todo su trabajo pedagógico. Pretende lograr la participación activa de todos los agentes relacionados con los procesos educativos en una relación socializadora que permita cambiar las estructuras de poder a través del diálogo, logrando así el compromiso real de las personas en el hacer, en sus prácticas, junto a la comunidad y la institución a la cual pertenece. (Freire 1971) A la vez pone énfasis en el trabajo contextualizado, ya que cada realidad es distinta, por lo tanto, las concepciones históricas, ideológicas y utópicas que confluyen en su elaboración, estarán directamente relacionadas con la diversidad de quienes conforman la institucional escolar y la comunidad en la cual se inserta.

A través de este trabajo es importante determinar, en qué medida puede ser posible la implementación de un proyecto de tales características en Chile, ya que la mayoría de las experiencias innovadoras que se han desarrollado en este ámbito tienen como referente países como Venezuela, Colombia y Brasil.

2. Propuesta educativa de Paulo Freire

Si bien Paulo Freire es conocido ampliamente en latinoamérica por su método de alfabetización para adultos, su pensamiento y reflexiones ético – políticas, acerca de la pedagogía y la sociedad, ha traspasado todo su quehacer profesional, marcado por una particular visión sobre el ejercicio del poder y las posibilidades históricas de

cambio. Toda la propuesta de Freire está fundamentada en la legítima indignación por las injusticias cometidas contra los harapientos del mundo; los sin techo, sin escuela, sin tierra, sin agua, sin pan, sin empleo, sin justicia, sin voz. En un insistente esfuerzo por leer críticamente el mundo no sólo para adaptarse a él, sino para cambiar lo que hoy pasa de una manera injusta. En la esperanza radical sustentada en la posibilidad de transformar el mundo porque en cuanto existente, el sujeto se vuelve capaz de participar en la lucha por la defensa de la igualdad de posibilidades. (El Achkar, 2002)

Es así como a través de toda una vida de acción-reflexión y compromiso, trabaja por reivindicar los derechos fundamentales de los más desprotegidos: justicia social, derechos humanos, democracia, igualdad y dignidad, son temas de reflexión constantes dentro de toda su obra; los cuales dan paso a prácticas pedagógicas basadas en las personas junto a su contexto histórico cultural, con el fin de ayudar a los oprimidos a tomar conciencia y denunciar los problemas del mundo que los rodea, volviéndose capaces de anunciar acciones que les permitan cambiar la situación deshumanizadora que los oprime a través de la concretización de sueños posibles. La premisa fundamental que fundamenta estas acciones es el saber fundamental de que los cambios son difíciles pero posibles. (Freire, 2001)

Una educación consciente de su carácter político se presenta como un escenario ideal para reivindicar los derechos de quienes viven constantemente oprimidos, privados de sus derechos fundamentales a opinar y soñar dentro de una sociedad neoliberal, a la cual poco le importan los sueños y utopías de aquellos a quienes niega constantemente el derecho de ser más.

En el contexto de la escuela es fundamental fomentar el pensamiento crítico sobre la realidad que se observa y se vive; tanto en la institución escolar, como en el barrio al cual se pertenece. La escuela políticamente consciente es capaz de encausar las ideas de todos, y en función de ellas lograr cambios sociales y políticos profundos.

El carácter dialógico y participativo de las propuestas freireanas, responden a su postura crítica frente a las estructuras de poder y manipulación que se emplean en educación¹, afirmando que no debe existir una relación de asimetría entre quien enseña y quien aprende, sino que se deben dar constantemente las instancias para que aquel que enseña también aprenda de los otros; es decir, para que todos aprendan entre sí, mediatizados por el mundo, a través de su reflexión y problematización constantes (Freire, 1971).

El diálogo es uno de los conceptos fundamentales a la hora de entender el pensamiento de Freire, ya que éste debe ser la práctica de los que quieren construir un mundo mejor y más justo, en tanto asume que el mundo está conformado por sujetos cognoscentes y amorosos que se realizan y participan en la creación y re-creación de su cultura sólo en el encuentro dialógico. (Freire, 1997)

Esta forma de hacer educación y sociedad demanda, actitudes constantes de reverse, de reflexionar sobre la práctica, tanto social como pedagógica; de saberse con la obligación de compartir con confianza y con humildad, respetando el saber del otro, a la vez que se da a conocer el propio, teniendo siempre presente la

¹ Ver las reflexiones del autor sobre "Educación Bancaria", en *Sobre la acción cultural* (1971:19-28)

configuración de un proyecto utópico y movilizador, construido a partir de la esperanza del cambio, y de la conciencia de la realidad.

El diálogo es, en Freire, una actitud y una práctica que desafía al autoritarismo, la intolerancia, los fundamentalismos y la homogeneización. Es la capacidad de reinención y la condición del desarrollo de una cultura de encuentros entre los semejantes y los diferentes para la tarea común de actuar y saber; es la fuente de poder desde su carga de criticidad, historicidad y realidad contenidas en el lenguaje y las relaciones. La dialogicidad se plantea como lo humanizante y una premisa básica a la hora de querer construir y transformar un espacio común como es la institución escolar.

3. El carácter político y pedagógico del proyecto

A nivel latinoamericano, es fácil observar cómo a menudo se tratan de implementar políticas educativas que refuercen la participación y disminuyan las brechas de inequidad a nivel social, sin embargo la mayoría de estas políticas difícilmente llegan al aula, debido a su carácter descontextualizado, y a su origen estandarizado tendiente a cubrir necesidades mercantilistas dadas por los poderes hegemónicos, que generalmente se contraponen a la realidad en la cual tratan de implementarse. A la vez, niegan el derecho a la legítima participación de los sectores más populares y sus propias realidades. (Sáins, 2005)

Es difícil hablar de políticas de equidad cuando se pretende negar las diferencias sociales; mientras siguen existiendo colegios de élite que segmentan aún más estas diferencias y, donde los niños más desposeídos tienen escasas posibilidades de asistir.

Por otra parte, cómo se pueden llevar a la práctica, políticas de escuelas abiertas, donde asisten niños de todos los sectores sociales, cuando aquellos con menores capacidades económicas, difícilmente podrán cumplir las metas impuestas por un sistema demasiado exigente, lo cual se hace mucho más difícil, cuando no se les tiene la suficiente confianza, fundamental a la hora de incentivar visiones de futuro tendientes a cambiar la historia que cada uno debe construir. (Freire, 2001)

Es aquí donde se hace necesario discutir el tema de la oposición entre principios políticos y ciertas consecuencias pedagógicas contrarias a esos principios, para dar cuenta de la coherencia que se puede lograr a nivel local cuando se trabaja de forma conciente la carga política y pedagógica que debe tener un proyecto institucional.

Las consecuencias pedagógicas asociadas a políticas mal enfocadas son variadas, sobre todo cuando se trata de apoyar soluciones tecnocráticas, con el fin de dar respuestas rápidas a metas educativas no cumplidas. (Donoso, 2005)

Por ejemplo, el fracaso escolar es políticamente injusto, y económicamente costoso, sin embargo, en nuestro país las políticas ministeriales plantean la necesidad de promover a los alumnos en determinados niveles, sin que para ello sea necesario que estos cumplan con las competencias necesarias para un próximo nivel, retardando así un fracaso que es eminente. (Gallego, 2002)

Este tipo de contradicciones son numerosas, pero también deben dar pie a nuevas acciones éticas y genuinamente humanas desde las cuales se logren desarrollar

instancias funcionales de reflexión, análisis y búsqueda de soluciones en contexto que, si bien surgen a nivel local, sus resultados puedan dar pie a una reflexión de carácter nacional. Es precisamente a lo que apunta un PPP, a una construcción desde la esperanza y la convicción de que la movilidad social es posible, que la realidad se construye de forma colectiva y que no viene dada de antemano como lo plantean las políticas económicas neoliberales. (Freire, 2001)

A partir de esto se hace necesario configurar de forma más amplia una reflexión sobre las relaciones que presentan los dos conceptos antes citados, la dimensión política y pedagógica como ejes continuos de desarrollo que se construyen, deconstruyen y reconstruyen constantemente a partir de sueños y esperanzas colectivas.

Todo programa, todo currículum, todo método y debate pedagógico tiene una dimensión política. Detrás de lo que aparece como una elección técnica, funcionan valores éticos y políticos, cierta representación del ser humano, de la sociedad, de las relaciones que cada persona mantiene con el mundo, con los otros, consigo misma. (Freire, 1990) Concepciones epistémicas que permiten su construcción y revisión en el tiempo.

Un proyecto pedagógico no es solamente un programa de actividades, de organización, de gestión, hace referencia a valores fundamentales. El inglés distingue dos términos: “politic of education” y “policy of education”; el primero se refiere a la organización, al programa, a la gestión; el segundo a los valores, a un proyecto de ser humano y de sociedad. (Charlot, 2003) Es necesario considerar que la pedagogía tiene una dimensión política en el primer sentido del término, pero también, y en mayor medida, en el segundo término.

Un proyecto pedagógico no puede deducirse sólo del proyecto político. Tiene una dimensión específica: es el proyecto político en tanto que se aplica a los niños y adolescentes, en las escuelas, en un contexto determinado, y a la vez posee una carga ética pedagógica que está dada por el tipo de ser humano que se pretende formar, con ciertos principios y valores que vienen dados por representaciones tanto externas como internas, que a tienden a la vez a la cultura y a la historia, tanto del ser humano como de la sociedad en la cual se inserta.

Este tipo de proyecto no sólo es pertinente a la institución escolar sino que en otro contexto también puede definir la organización de una sociedad o de un grupo humano en todos sus componentes: La economía, el trabajo, el intercambio de bienes y servicios, los servicios sociales, la cultura, la educación. Cuando se ha definido de forma general, a través de algunos valores fundamentales, todavía hace falta “traducirlo” en cada una de esas dimensiones de la vida colectiva, reformularlo teniendo en cuenta las especificidades de cada una de esas dimensiones. Si no se hace ese trabajo de reformulación específica, se corre el riesgo de disponer de un proyecto político general bien estructurado, y al lado, un proyecto pedagógico específico que no se corresponde. En tal situación, tanto el proyecto pedagógico como el político pierden su credibilidad, sin lograr una real transformación, tanto de la escuela como de la sociedad.

Un acto pedagógico debe ser una práctica en contexto, donde se debe tener en cuenta lo posible y lo imposible, en base a utopías que surgen desde el diálogo y las prioridades de quienes componen la escuela. Esto configura la realidad de la

institución pedagógica; el proyecto viene a dar sentido a esa realidad, e impulsa a mejorar las situaciones de forma colectiva y comprometida.

La escuela es lo que quienes la componen construyen en conjunto, a través de los aprendizajes, no sólo atendiendo a lo que programas y currículums oficiales dicen de cómo deben ser aprendidos y enseñados; es el reparto real del poder y las responsabilidades en cada persona en un diálogo de construcción constante, independiente de los textos oficiales sobre la gestión democrática.

Existen, pues, tres niveles de análisis a tener en cuenta:

- El proyecto político global
- El proyecto pedagógico, en cuanto forma específica del proyecto político de la escuela
- Las prácticas desarrolladas tanto por la institución escolar como por aquellos que la componen.

El ideal, claramente, es que exista coherencia entre esos tres niveles. Cuando se analiza la historia de la educación, se encuentra a veces esta coherencia. Es el caso de la escuela que la República francesa puso en práctica a finales del siglo XIX para los niños del pueblo, con un modelo universalista. También es el caso del modelo comunitario inglés y americano tradicional. (Rodríguez, 2003) Hoy esta coherencia no existe. En la sociedad moderna encontramos a la vez:

- Un discurso sobre el derecho de todos a la educación y, el desarrollo de escuelas privadas, de tal manera que en la escuela pública se da un fracaso escolar a veces importante, cuyas víctimas son fundamentalmente los niños más pobres².
- Un discurso sobre la importancia de la formación, sobre el derecho a la cultura, un discurso sostenido por padres, alumnos, políticos que, ante todo, esperan de la escuela que permita a cada joven tener un oficio mejor, tanto a nivel de remuneraciones como de valoración social; el discurso oficial habla de formación, de cultura, de igualdad, de democracia, pero en realidad la escuela está pensada en términos de desarrollo económico y de resultados, poniendo a competir tanto a los establecimientos como a los alumnos³.
- Un discurso pedagógico de tipo constructivista y prácticas en contradicción con ese discurso (evaluación de contenidos mínimos o por respuestas tipo "verdadero" o "falso")

² El sistema de financiamiento no considera en la proporción que debiera las profundas y significativas diferencias de capital económico y social de la población escolar chilena, dado que el sistema aporta un valor muy parecido para toda la población escolar (Cit. en Donoso, 2005), en razón de lo cual cubrir los grupos de mayor costo no es rentable. Al realizar estos análisis sería interesante que en vista de los resultados socio-culturales que presentan los grupos menos escolarizados, se observara que tan rentable resulta para un país financiar largos años de pobreza.

³ El informe de la OCDE señala que la actual reforma educacional chilena combina "dos políticas de reforma coexistentes, pero ideológicamente en conflicto. Una es la noción de que los mercados educacionales, con competencia entre escuelas, un alto grado de elección de los establecimientos educacionales por parte de los padres y una administración privada de dichos establecimientos, proporcionan la mejor esperanza de eficiencia educacional y el rendimiento escolar más alto posible. La otra es la noción de que el gobierno central debe intervenir en el sistema educacional con una clara visión de lo que constituye una buena educación y cómo lograrla para asegurar que los estudiantes tengan mayor oportunidad de aprender" (OCDE 2004: 289).

- Discursos elocuentes sobre la importancia de los profesores en la sociedad, y una incoherencia a la hora de observar sus condiciones laborales y de remuneración.

La situación de la educación y de las escuelas, está marcada por fuertes contradicciones que implican a menudo la existencia de un gran abismo entre el discurso político que mantienen y las prácticas efectivas.

Es necesario trabajar sobre esas contradicciones, sobre ese abismo, para transformar realmente la escuela, la sociedad, el mundo. Ello implica un método. Este método supone una doble pregunta, donde cada una sale al encuentro de la otra:

Primera pregunta, para la política: los principios políticos que defiende, ¿qué significan en la praxis?, ¿qué consecuencias tienen en términos de construcción de escuelas, de equipamiento, de financiación, de formación y salario de los profesores, de definición de los programas y los currículos, de condiciones de estudio y evaluación de los alumnos? ¿Es posible hoy? Y si no es posible, ¿qué hay que hacer para que lo sea, qué programa de acciones es necesario poner en marcha para realizar mi proyecto político en su parte pedagógica?

Segunda pregunta, para los responsables de las escuelas y los profesores: ¿qué significan políticamente mis acciones pedagógicas? Continuar dando clase cuando algunos alumnos no han entendido, ¿es democrático, está de acuerdo con mis elecciones políticas? Hacer a mis alumnos aprender frases de memoria, o, peor todavía, hacerles aprender frases que sabrían recitar, pero en las que hay palabras que no entienden, ¿se corresponde con mi modelo de ciudadano en una democracia? Ponerles deberes para casa, con carácter de investigación, que suponen que el alumno busque en libros o incluso en Internet, ¿es democrático cuando algunos alumnos tienen en sus casas recursos y padres que pueden ayudarlos, y otros no?

Para lograr la coherencia efectiva entre las dimensiones política y pedagógica que se desarrollan en la escuela, se hace necesario el ejercicio consciente enfocado a disminuir en primer lugar las brechas entre lo que se dice y se hace, al mismo tiempo, creer en el derecho que tienen todos, quienes conforman la comunidad educativa, a opinar, a creer y a saber, al igual que aquellos que viven y se benefician de las políticas que imponen los poderes imperantes, lo cual sólo se logra desde el análisis crítico de la sociedad en la cual estamos viviendo.

4. Construcción del Proyecto Político - Pedagógico de la escuela

4.1. Consideraciones previas para su operacionalización

La planeación enfocada al PPP, de la escuela requiere ejercitar la capacidad de tomar decisiones colectivamente, con autonomía y teniendo claro el qué, para qué, cómo, cuándo, por qué, con qué y con quién se va a desarrollar el proyecto.

Es claro que la tarea no es fácil, sobre todo si se piensa en las dificultades (“no tenemos tiempo”, “no tenemos personal calificado”, “la burocracia es tanta”...); las resistencias (“ya hicimos eso y no dio resultado”, “nuestra escuela ya tiene

proyecto", "sin salario no se puede"...); los límites y obstáculos (facilismo, inmediatez, formalismo), con los cuales nos iremos encontrando. Pero sabemos también que existen experiencias innovadoras ya vividas que comprueban que la decisión y la iniciativa colectiva consiguen resolver problemas concretos de la práctica educativa que, en un primer momento, parecían imposibles de ser superados.

La construcción del proyecto de la escuela exige la definición de principios, estrategias concretas y, principalmente, mucho trabajo colectivo reflexivo y dialógico. En ese sentido, se presentan a continuación algunas de sus principales características así como algunos parámetros para su operacionalización, tomándose como documentos de base las propuestas de Padilha (2001), y Vasconcellos (1995).

- Todas las acciones que se van a proponer para la elaboración del proyecto político-pedagógico de la escuela se relacionan con los principios rectores de la planeación dialógica, o sea, esta nueva manera de entender la planeación de la escuela, que va dirigida a garantizar la participación efectiva de los varios segmentos escolares en la construcción de su proyecto y en la elaboración de sus planes. Además de eso, va dirigida a posibilitar que algunos participantes de este proceso puedan representar la escuela en los demás niveles de planeación educativa (ínter escolar, municipal, regional, etc.) previstas en el movimiento ascendente de este tipo de planeación.
- Teniendo siempre en consideración que la preocupación mayor de la escuela debe ser la mejor atención al alumno, el Proyecto político-pedagógico debe partir de la evaluación objetiva de las necesidades y expectativas de todos los segmentos escolares. Considerado como un proceso siempre inconcluso, por lo tanto, susceptible a los cambios necesarios durante su concretización.
- El proyecto debe proporcionar la mejoría de la organización administrativa, pedagógica y financiera de la escuela y también la modificación de la coordinación de los servicios, su propia estructura formal y el establecimiento de nuevas relaciones personales, interpersonales e institucionales.
- El proyecto debe ser elaborado en términos de mediano y largo plazo. Con todo, cabe a cada escuela implementarlo y a partir de iniciado el proceso de planeación; de acuerdo con sus condiciones reales y con sus posibilidades, se deben definir prioridades a corto plazo, partiendo luego, con las acciones a largo plazo con vista a su implementación.
- La reflexión sobre la práctica pedagógica de los profesores y las teorías en las cuales se basan, debe ser práctica continua en la unidad escolar.
- Por último se debe garantizar la evaluación periódica de la acción planificada para el redimensionamiento de las propuestas.

4.2. Objetivos e implementación del Proyecto Político - Pedagógico

El PPP tiene como objetivo fundamental lograr un compromiso profundo por parte de todos los agentes involucrados en la institución escolar en el cómo resolver los problemas concretos de la práctica educativa, es un ejercicio de reflexión dialógico

tendiente a dar sentido e identidad a la institución escolar a partir de la concretización de los sueños posibles de todos los involucrados; reorganizar el quehacer de la escuela, y construir experiencias concretas tomando en cuenta los diversos contextos. De ahí la importancia de lograr consenso en cuanto a ciertos planteamientos relacionados con:

- La forma en la cual se entiende el mundo actual en el que se vive
- Las utopías que los mueven
- Cuál es la escuela que se sueña (Padilha, 2001)

Para luego plantearse las propuestas de acción relacionadas con lo que se quiere transformar.

También se deben tomar en cuenta las áreas de desenvolvimiento del proyecto en cuanto a lo:

- Humano, tipo de ciudadano que se quiere formar.
- Desarrollo educativo, principales metas para todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Desarrollo cultural, creación y contenidos culturales que se pretenden abordar.
- Desarrollo político, ideologías y formas de pensar y trabajar la educación.
- Desarrollo institucional, formado por la familia, el municipio, DEPROV, y otros que contribuyen a ese desarrollo.

4.3. Marco de referencia para la construcción del Proyecto Político - Pedagógico de la escuela

Las utopías “desempeñan un papel fundamental en la germinación de los proyectos y una eventual renuncia a ellas podría significar, simbólicamente, una pérdida de voluntad tendiente a transformar globalmente la realidad, de construir la historia”. (Vasconcellos, 1995) Es a partir de este presupuesto que el equipo responsable de la coordinación de los trabajos en la escuela o cualquier otro segmento puede decidirse, durante la planeación, por la discusión y realización del proyecto.

Para operar las actividades, se adopta una metodología dialógica y conflictiva basada en la formulación de preguntas que buscan verificar las causas remotas y próximas de los problemas sobre los cuales se pronuncia cada participante. Las preguntas pueden ser respondidas individualmente en algunos momentos, en grupo en otros momentos y también discutidas en los grupos y sintetizadas en plenaria. Lo importante es que se garantice la posibilidad del debate, la superación de las contradicciones, de las equivocaciones, y que los equipos de trabajo consigan realizar síntesis objetivas con el resultado de lo que fue discutido.

La relación de complejidad será considerada en la determinación de las respuestas y deberá ser explicitada en los informes-síntesis de los grupos de trabajo o en el informe final de la plenaria en cada etapa de la realización del Proyecto político-pedagógico de la escuela.⁴ Este proyecto puede ser elaborado a partir de la operación de algunos pasos:

⁴ Ver anexo

a) Cómo entendemos o mundo en que vivemos; b) ¿cuáles son las utopías que nos mueven en este mundo?; c) cual es la escuela de nuestros sueños; d) cual es el retrato de la escuela que tenemos; e) lo que haremos en nuestra escuela. (Padilha, 2001)

Los tres primeros pasos completan el necesario marco referencial del proyecto. Se trata de explicitar mejor cuál es la visión del mundo, los valores y compromisos que la escuela está asumiendo hoy y que expresa su propia "cara", su identidad y la dirección, el rumbo que desea tomar de aquí en adelante. Proyecto viene de "proyectarse", de lanzarse adelante. No se emprende una caminata, no se definen pasos a dar sin una dirección, una filosofía educativa.

5. Qué se está haciendo en Chile en cuanto a proyectos educativos.

La construcción de un Proyecto Educativo Institucional, en nuestro país esta directamente vinculado con "documentos" que todas las unidades educativas están forzadas a elaborar, ya que constituyen una obligación que emana de la ley N^o 19.070 artículo 5 enmarcada, tanto, en objetivos educativos comunales (PADEM), como en normas pedagógicas emitidas desde el Ministerio de Educación. (Mineduc, 1999)

Lamentablemente, se ha perdido un poco el sentido de este instrumento, es decir, que su elaboración y permanente revisión permitan realizar una gestión escolar con una dirección asertiva, con un significado compartido y comprendido por todos los actores de la comunidad educativa; con un uso racional y eficiente de los recursos humanos y económicos en función de la intencionalidad pedagógica que es la primera tarea de una unidad educativa. Este documento en general se elabora entre dos o más técnicos y/o profesionales de la escuela con la finalidad de cumplir con los requerimientos y luego pasará a integrar el alto de documentos inertes que descansa en los escritorios. El problema es que el Proyecto Educativo Institucional no es comprendido por los agentes educativos como un elemento vivo que efectivamente ayude a dar sentido y racionalidad a la gestión escolar, en función de los aprendizajes de los estudiantes.

La escuela se ve sobrepasada por la vorágine de exigencias, intereses, programas, proyectos propios y externos, que desembocan en ella y no se enmarcan en una lógica de los propios intereses de la unidad educativa. Es difícil así darse tiempo para utilizar metodologías y crear climas adecuados que permitan a todos(as) los actores comprender que, entre otras cosas, un instrumento como el PEI les ayudará finalmente a dirigir con sentido esta demanda.

Si bien existen propuestas interesantes, basadas en el diálogo y la participación, como las de Lavín y Solar (2000), estas no han logrado incentivar el compromiso de parte de la comunidad educativa, principalmente por la falta de instancias, debido a las dificultades antes mencionadas. Así, los proyectos, adolecen de un verdadero discurso comprometido, liberador y llamativo, que de cuenta del grado de compromiso que tienen con él todos los agentes involucrados. En ellos se repiten patrones que pueden ser comunes a varias instituciones educativas, donde las modificaciones anuales van en directa relación con requerimientos municipales,

observándose más como un trámite que como un elemento de articulación e identidad escolar. (Donoso, 2005)

El problema es que el Proyecto Educativo Institucional no es comprendido por los agentes educativos como un elemento vivo que debe ser creado en conjunto con todos los agentes involucrados en una determinada institución escolar para que efectivamente ayude a dar sentido y racionalidad a la gestión que se realiza, reforzando el compromiso, en función de los aprendizajes de los estudiantes. Esto responde a la vez, a una falta de debate conjunto entre los representantes ministeriales y aquellos quienes trabajan dentro de la escuela, que haga efectivo el compromiso de parte de los actores en cuanto a la construcción de un proyecto, compromiso que debe ir más allá del deber normativo. (Donoso, 2005)

Esto debe llevar a una reflexión en torno a las políticas de participación y de descentralización, propias del ejercicio democrático.

El Proyecto Educativo Institucional con metodología participativa Propuesto por Lavín y Solar, pretende lograr el cumplimiento de la intencionalidad pedagógica de la institución y posibilitar la acción coordinada de las personas que componen la comunidad educativa, poniendo énfasis en la necesidad de:

- Una lectura de la realidad.
- Una visión anticipada de la situación deseada.
- Estrategias de actuación que harán producir los cambios. (Lavín, 2000)

Este PEI debe ser resultado de un trabajo en conjunto, con el equipo de gestión escolar y discutido por la comunidad en la que se encuentra inserta la unidad educativa. En resumen, debe surgir de la acción participativa, del consenso que da carácter e identidad a la escuela; del conocimiento de la realidad institucional para mejorar integralmente los procesos de aprendizaje. Se apoya en teorías, principios y valores que crean los propósitos y las estrategias de cambio para definir el sentido y la misión de la escuela en relación con el medio. Visualiza y anticipa la situación deseada a corto, mediano y largo plazo, delimita las prioridades, los resultados deseados, estrategias y métodos para los logros deseados, para lo cual establece instancias de evaluación y reflexión.

Si bien esta nueva propuesta de PEI, da un paso adelante en el tema de la participación, sigue enfocando su quehacer al ámbito administrativo y financiero, utilizando a menudo el lenguaje de la empresa, poniendo énfasis en los resultados académicos y atendiendo poco a la reflexión crítica de lo pedagógico y las utopías que cada uno de los involucrados pueda tener respecto al tipo de institución que quiere, al perfil de ciudadano que se quiere formar y las vías que harán posible la realización de esas utopías.

6. Reflexiones finales

Es claro que la concretización de un proyecto con tales características, coherente tanto en su ámbito pedagógico como político no es fácil, sobre todo por que requiere del compromiso y la acción permanente de varios actores que no acostumbran a ejercitar las instancias de diálogo y reflexión, sino, a cumplir con

requerimientos normativos que muchas veces quedan sólo en el papel y poco tienen que ver con las necesidades que cada uno pueda descubrir dentro de su propia comunidad y escuela. Por otra parte hay una gran cantidad de dificultades, resistencias y obstáculos que no ayudan a ver como posible un proyecto de esta magnitud. Para responder a estos problemas, es necesario nuevamente citar a Paulo Freire, cuando nos dice que: los verdaderos obstáculos no se encuentran sólo fuera de nosotros, sino que, sobre todo, están dentro de cada uno. Esto constituye el miedo a la libertad, que Freire trabaja una y otra vez en sus obras, en su praxis. El diálogo y la participación, son las únicas herramientas capaces de lograr un verdadero compromiso con las metas planteadas dentro de la institución escolar y de la comunidad a la cual se pertenece. El trabajo debe propender a cambiar las injusticias del mundo que nos rodea, a observar, ya no de manera ingenua la labor que desempeña la escuela; sino desde una mirada reflexiva y crítica, tendiente a recuperar la politicidad de la educación, la cual tiene implicaciones éticas, gnoseológicas y epistemológicas, imposibles de desconocer por quienes trabajan desde la honestidad.

Los fundamentos que propone un PPP, no sólo deberían ir enfocados al contexto de la institución escolar, sino también a la creación de políticas a nivel de gobierno, donde a menudo hacen falta instancias de debate que permitan crear un diálogo entre los problemas de las personas y las soluciones que se implementan, que vaya más allá de los intereses económicos del gobierno.

Es importante tomar en cuenta que un PPP, otorga sentido e identidad a la institución escolar, incentiva a los actores a trabajar en pos de ideales comunes; atendiendo a lo cotidiano, creando compromiso, aprovechando el saber de la experiencia y la carga histórico cultural de los procesos. Permite valorar el saber de los otros en función de transformar y mejorar las relaciones de la comunidad educativa en sus prácticas pedagógicas y administrativas, de forma objetiva, con miras a concretizar el sueño de todos quienes la componen.

Este trabajo demanda un ejercicio paciente, difícil, honesto; pues las contradicciones que debemos afrontar son las nuestras. Si se quiere construir una escuela democrática que apueste por un mundo más justo y solidario, es necesario, afrontar esas contradicciones teniendo siempre presente una premisa freireana fundamental: *"Cambiar es difícil, pero es posible"*.

REFERENCIAS

Fuentes primarias:

1. Freire, Paulo. *Sobre la acción cultural*. ICIRA. Santiago de Chile, 1971.
2. Freire, Paulo. *La naturaleza política de la educación. Cultura, poder y liberación*. Temas de educación Paidós. Madrid, 1990.
3. Freire, Paulo. *Pedagogía de la indignación*. Madrid: Ediciones Morata, 2001.
4. Lavín, Sonia; del Solar, Silvia. "El proyecto Educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar". Guía Metodológica PIIE, Santiago, Chile.2000.
5. Padilha, Paulo. *Planeación dialógica: como construir el proyecto político-pedagógico de la escuela*. São Paulo, Cortez, 2001.
6. Sáins, Pedro. *La equidad en Latinoamérica desde los años noventa*. Caracas Cuadernos del Cendes. 2005.
7. Vasconcellos, Celso dos Santos. *Planeación: plan de Enseñanza-aprendizaje y Proyecto educativo. Elementos metodológicos para elaboración y realización*. São Paulo. Cortez, 1995.

Fuentes secundarias

1. Charlotte, Bernard. *Proyecto político y proyecto pedagógico*. En: 2º Foro Mundial de Educación, "Educación y Transformación". Porto Alegre, 2003. Recuperado el 29-06-06. Disponible en: www.nodo50.org/movicaliedu/bernardpropolitico/
2. Donoso, Sebastián. *Reforma Educativa en Chile 1990-2004: El Neoliberalismo en Crisis*. En: Estudios Pedagógicos, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Austral de Chile, 2005.
3. El Achkar, Soraya. *Una mirada a la educación en derechos humanos desde el pensamiento de Paulo Freire*. En: Daniel Mato (coord.): *Estudios y Otras Prácticas Intelectuales Latinoamericanas en Cultura y Poder*. Caracas: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) y CEAP, FACES, Universidad Central de Venezuela, 2002. pp.: 111-120. Recuperado el 30-05-06. Disponible en: http://www.elortiba.org/freire.html#Una_mirada_a_la_educación_en_derechos_humanos
4. Gallego, Francisco A. *Competencia y resultados educativos: teoría y evidencia para Chile*. . *Cuad. econ.* [online]. dic. 2002, vol.39, no.118. Citado 20 Agosto 2006. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-68212002011800003&lng=es&nrm=iso. ISSN 0717-6821.
5. García Huidobro, Juan Eduardo. Reseña seminario internacional sobre políticas educativas y equidad. Organizado por UNICEF, UNESCO, Fundación Ford y Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile, 2004. Recuperada el 15-05-06. Disponible en: http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/reseña_seminario_politicas_educativas_equidad.pdf?menu=/esp/

6. Rodríguez, José Luis. *¿Globalización y equidad? si es posible un mundo mejor*. Instituto Latinoamericano y del caribe de planificación económica y social (ILPES) Boletín del instituto. Recuperado el 01-06-06. Disponible en: <http://www.eclac.cl/Ilpes>
7. Ministerio de Educación *"Hacia una gestión autónoma y centralizada en lo educativo. Propuesta del programa de las 900 escuelas"*. Santiago, Chile, 1999
8. OCDE. *Chile. Revisión De las políticas Nacionales de Educación*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo, 2004.

ANEXO

1- CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL MARCO DE REFERENCIA COMO PRIMERA EXIGENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO POLITICO - PEDAGÓGICO DE LA ESCUELA Y COMO TAREA DE LA PLANEACIÓN DIALÓGICA Y MODELOS DE FICHAS. (Vasconcellos, 1995)

1º ¿Como entendemos el mundo en que vivimos?

Posibles preguntas
1. ¿Como comprendemos, vemos, sentimos el mundo actual?
2. ¿Cuáles son sus principales problemas y sus mayores necesidades?
3. ¿Cuáles son las causas de la situación actual en términos sociales, políticos y económicos?
4. ¿Cuáles son los efectos de la globalización sobre la calidad de vida en el mundo de hoy?

FICHA I - ¿Como entendemos el mundo en que vivimos? (Visión macro)

Respuestas a la pregunta 1	Respuestas a la pregunta 2	Respuestas a la pregunta 3	Respuestas a la pregunta 4 (o 5 o 6)
SEMEJANZAS	DIFERENCIAS	PENDIENTES	

2º ¿Cuales son las utopías que nos mueven en el mundo?

Posibles preguntas
1. ¿Qué tipo de hombre y de sociedad queremos construir?
2. ¿Qué papel deseamos para la escuela en nuestra realidad?
3. ¿Qué tipo de relaciones deben ser establecidas entre profesores y alumnos, entre la escuela y la comunidad?
4. ¿Cuál es el papel del estado en relación con la educación, en términos ideales?

3° ¿Cuál es la educación de nuestros sueños?

Posibles preguntas	
1.	En relación con la dimensión pedagógica: ¿Cómo el proceso de planeación y nuestra autonomía pedagógica? ¿Cómo deseamos el objetivo, el contenido, la metodología y la evaluación? ¿Cómo deseamos la disciplina, la relación profesor-alumno?
2.	En relación con la dimensión comunitaria: ¿Cómo deseamos la relación en la escuela y de ella con la comunidad? ¿Cómo deseamos el profesor? ¿Cómo deseamos la relación con la familia y con la comunidad?
3.	En relación con la dimensión administrativa: ¿Cómo deseamos la organización administrativa de nuestra escuela? ¿Cómo deseamos la elaboración del Reglamento Escolar? ¿Cómo deseamos la comunicación en nuestra escuela?
4.	En relación con la dimensión financiera: ¿Cómo deseamos nuestra autonomía financiera? ¿Cómo deseamos invertir los recursos de la escuela? ¿Cómo deseamos participar de la gestión financiera de la escuela?

FICHA II- Utopías que nos mueven/ escuela de nuestros sueños

PREGUNTAS	SEGMENTO: _____ RESPUESTA DEL GRUPO (2 ITEMS PARA CADA ASUNTO)
Cuáles son las utopías que nos mueven en ese mundo (visión utópica de mundo que el grupo posee)	1
	2
Cual es la escuela de nuestros sueños? (como resolverían, en términos ideales , los problemas más comunes que podrían referirse directamente la educación y a su vida escolar ?)	1
	2

FICHA III – Síntesis de los segmentos utopías que nos mueven y escuela de nuestros sueños

SEGMENTOS/ ITEMS	ALUMNAS Y ALUMNOS	MADRES Y PADRES Y/O REPRESENTANTES COMUNITARIOS	PROFESORAS Y PROFESORES	COORD. PEDAGÓGICA Y DIRECCIÓN DE LA UNIDAD ESCOLAR	SECRETARIA, INSPECCIÓN, DEMÁS FUNCIONARIOS
UTOPIÁS QUE NOS MUEVEN	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3
CUAL ES LA ESCUELA DE NUESTROS SUEÑOS	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3

1.1 DE LO REFERENCIAL A LA PROPUESTA Y DE LA PROPUESTA A LA ACCIÓN: EL PAPEL DE LA PLANEACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN Y OPERATIVIDAD DEL PROYECTO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DE LA ESCUELA Y MODELOS DE FICHAS

Definido el marco de referencia que sintetiza nuestros sueños y utopías, se debe confrontar con la realidad.

1º Evaluación de los resultados del año anterior

Se deben levantar las siguientes inquietudes:

- ¿Cuales fueron los principales problemas que dificultaron la realización de nuestra propuesta pedagógica?
- ¿Cuales fueron los índices de deserción en nuestra escuela?
- ¿Cuales las principales dificultades enfrentadas en el salón de clase?
- ¿Cuales las principales dificultades enfrentadas por la escuela y por los diferentes segmentos escolares?

FICHA IV- Propuesta de acción

1) PROBLEMAS REALES (algunos posibles ejemplos)	2) QUÉ HAREMOS PARA SUPERAR ESTE PROBLEMA <i>(ejemplos)...</i>	3) PROPUESTAS DE ACCIÓN (TIPOS) <i>(ejemplos)</i>
1- La disciplina y la violencia son altos en la escuela	<i>Conferencias en la escuela; reunión con los padres. Definir normas con alumnos</i>	

2- Amenazar, Hablar duro, gritarle a los alumnos	<i>Formación de los profesores, respeto al alumno</i>	
3- Evaluación del alumno muy rígida y tradicional	<i>Curso sobre evaluación y charla con los padres</i>	
4- Dinámica y horarios de las reuniones de padres y maestros	(...)	(...)
5- Discurso y práctica de los profesores no coinciden		
6- Disposición de las carteleras en el salón de clases (en filas)		
7- Exceso de actividades extra - clases		
8- Falta de actividades lúdicas en el salón de clases		
9- Falta de integración dirección – profesores-padres		
10- Falta de integración entre el cuerpo docente		
11- Falta de trabajo interdisciplinario, integrado		
12- Falta mayor participación de los padres en la escuela		
INCLUIR ABAJO OTROS PROBLEMAS DE ACUERDO CON LA OPINIÓN DE SU GRUPO		
13-		
14- (...)		

2º Definición del auto retrato de la escuela (etnografía): ¿Cuál es el retrato de la escuela que tenemos?

Posibles preguntas

1. En relación con la Etnografía de la Escuela: ¿Es importante para la planeación la aplicación de métodos científicos de investigación de la realidad? ¿Qué datos de su escuela, sugeridos en la Etnografía de la Escuela -conocidos y desconocidos por su grupo- ¿De qué comisiones de trabajo los integrantes de su grupo podrán participar?
2. En relación con los datos de la realidad escolar ya existentes: ¿Cuáles son los aspectos positivos que podemos señalar, en relación con los trabajos desarrollados en nuestra escuela en los últimos años? ¿Qué innovaciones educativas fueron implantadas en nuestra escuela recientemente? ¿Cuáles son nuestras mayores dificultades para la realización de un trabajo pedagógico de mayor calidad en esta escuela? ¿Cómo hemos enfrentado estos problemas?

En relación con otros datos que eventualmente aun no tenemos: ¿Cuántos padres de alumnos y profesores son sindicalizados? ¿Ellos ven televisión regularmente? ¿Qué tipo de programas? ¿Cuáles son las principales quejas de los segmentos escolares? ¿En qué nuestra comunidad se diferencia de las otras comunidades? ¿Cuáles son los hábitos culturales y deportivos de nuestra comunidad? ¿Cuál es la diversión predominante? ¿Cuál es el patrón de interacción profesor-alumno-comunidad más practicado en nuestra escuela?

3º ¿Qué haremos en nuestra escuela?

Segun José Celso de Vasconcellos (1995:163-68), esta etapa debe ser iniciada por la orientación del grupo de que las propuestas de acción deben tener como meta la satisfacción de las necesidades apuntadas tanto en el marco referencial, como en el diagnóstico (Etnografía). Además de eso, todos deben saber que no todas las necesidades de la institución serán satisfechas a través de acciones concretas. Para el las propuestas de acción pueden ser, básicamente, de cuatro tipos:

a) **Acción concreta** - propuesta de una acción que tiene un carácter de terminalidad, o sea, una acción bien determinada que se agota al ser ejecutada. Debe contener el qué y para qué; qué tipo de acción se propone y con qué finalidad.

b) **Línea de acción** (u orientación general, principios) - indica siempre un comportamiento, una actitud, un modo de ser o de tratar.

c) **Actividades permanentes** (o rutinas) - son propuestas de acción que se repiten, que ocurren con determinada frecuencia en la institución. La actividad permanente también debe atender a alguna necesidad de la institución.

d) **Determinaciones** (normas) - son acciones marcadas por un carácter de obligatoriedad, que atingen a todos o a algunos sujetos.

FICHA V- Indicadores de las prioridades del Proyecto Político-Pedagógico (*)

PRIORIDADES (ítems dispuestos por orden de importancia/ urgencia)- enumerar de acuerdo con los problemas de la ficha III				
Orden de los problemas/ Prioridades	1. ACCIÓN CONCRETA con carácter de terminalidad	2- LINEA DE ACCIÓN Orientación general, principios, modo de ser o de tratar, actitud esperada	3- ACTIVIDADES PERMANENTES Propuestas de acción que se repiten con frecuencia en la institución	4- DETERMINACIONES O NORMAS Acciones marcadas con carácter de obligatoriedad, atingentes a todos o a algunos sujetos
2	<i>Formación de profesores</i>	<i>Respeto al alumno y a todas las personas</i>		
3			<i>Curso sobre evaluación y charla con los padres</i>	
1	<i>Conferencia en la escuela</i>		<i>Reuniones con los padres</i>	<i>Definir normas con los alumnos</i>

(*) Definir, a partir del marco de referencia y, por lo tanto, de las fichas anteriores, las PRIORIDADES (acciones prioritarias) del proyecto político pedagógico de la unidad de enseñanza. Se sugiere colocar en orden de importancia las acciones propuestas, anotando en la primera columna el número del problema constante de la ficha anterior, en orden creciente de prioridad.

1.2 ESTRUCTURA BÁSICA REFERENCIAL DEL PROYECTO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DE LA ESCUELA

1. Identificación del Proyecto. Nombre del proyecto, identificación general de la escuela, período de duración del proyecto, número de alumnos, de profesores y de funcionarios.

2. Referentes históricos y justificación - Registrar como se dio el proceso de articulación de los segmentos escolares para la realización de la planeación y como las decisiones fueron tomadas por el colectivo escolar. En seguida, se hace la presentación propiamente tal del proyecto político-pedagógico, incluyendo una síntesis del Marco de referencia, relacionada con el “retrato de la escuela que tenemos” y las prioridades y las acciones que pretendemos implementar e implantar en nuestra escuela. Debemos mostrar la relevancia de nuestras propuestas, las prioridades y su validez política y técnica y, aun, describir el alcance social que las acciones del proyecto proporcionarán.

3. Objetivos generales y específicos. Los objetivos generales deben reportarse a los objetivos del sistema al cual la escuela está unida. La exposición de los objetivos generales se refiere a los propósitos de la escuela, de forma coherente con la justificación, y tiene como fuente los derechos sociales, las políticas nacionales, departamentales y municipales de la educación y las prioridades establecidas con la Etnografía de la Escuela. Los objetivos específicos del proyecto político-pedagógico representan el desdoblamiento del objetivo general teniendo a la vista la construcción de una propuesta esencialmente dirigida a los derechos, intereses y necesidades del alumno. En ese sentido, es de extrema relevancia el establecimiento de objetivos relacionados, por ejemplo, con la definición del currículo escolar que le da identidad. Los objetivos nacen del proceso y no fuera de él. O sea, son definidos con base en las directrices y prioridades del proyecto político-pedagógico de la escuela, conforme pudimos corroborar.

4. Metas. Son más concretas que los objetivos y más inmediatamente asequibles, debiendo ser cuantificadas y detalladas según la localización (dónde y cuándo va a ocurrir la acción). Con todo, ellas no son rígidas ni presuponen comportamientos rigurosos. A través de una acción sistemática y de evaluación permanente, se contribuye a dar más sentido al recorrido. Cuando las metas no son tratadas, se debe verificar colectivamente cuales son las posibles causas y levantar las acciones anteriormente previstas que, eventualmente, aun no fueron concretadas. Las metas deben ser enumeradas en consonancia con las actividades que serán desarrolladas durante el período de ejecución del proyecto.

5. Desarrollo metodológico. Para que los objetivos y las metas sean alcanzados, determinadas metodologías (estrategias) tienen que ser desarrolladas en la práctica. Ellas emergen de la realidad y hablan respecto del “qué”, del “cómo” y “en que” tiempo será hecho.

Se trata también de prever la disponibilidad de medios (físicos, materiales, humanos e financieros).

6. Recursos. Una unidad escolar involucra recursos humanos, materiales y financieros. Es bueno abrir sub-ítems para cada uno de esos grupos de recursos, previéndolos de acuerdo con la meta a ser tratada, con el desarrollo metodológico adoptado y con el cronograma de ejecución. En el caso de recursos financieros, se facilita su visualización, si son previstos en términos de ingreso (y respectivas fuentes) y gastos, con especificación de bienes y servicios para ser adquiridos y clasificación de las rúbricas que cubrirán los costos (clasificación presupuestaria).

7. Cronograma. Puede integrar el desarrollo metodológico, una vez que él prevé la distribución ordenada de las acciones a lo largo del tiempo, de acuerdo con las posibilidades de acción y la disponibilidad de recursos, cronológicamente situados. Facilita visualizar las principales iniciativas y medidas que serán tomadas, en el

momento o periodicidad adecuados, si el cronograma fuera elaborado en un cuadro, donde, a la izquierda, se disponen las actividades a ser realizadas y, respectivamente a la derecha de cada fecha, se distribuyen los períodos (días, meses o años) en que las mismas deberán ser cumplidas.

8. Evaluación. Son los momentos de verificación de la concretización parcial y total de los objetivos y metas. Para ello, es necesario prever también los instrumentos de evaluación. En algunos casos, ellos serán cuantitativos, como, por ejemplo, en el caso de tasas e índices (matrículas, porcentajes de aprobación, reprobación, deserción etc.); en otros, serán cualitativos.

9. Conclusión. El proyecto político-pedagógico de la escuela debe ofrecer elementos para la elaboración del Reglamento Escolar. Este a su vez, dispondrá sobre todas las decisiones de los segmentos escolares en relación con las diferentes atribuciones y competencias administrativas, financieras y pedagógicas de la escuela. Podrá, por ejemplo, disponer sobre como la escuela comprende el asunto de la evaluación, del currículo, de la gestión de los colegiados y de la propia escuela, de la utilización de las nuevas tecnologías en la educación y sobre todo de la relación entre profesores y alumnos y entre la escuela y la comunidad.