

Factores asociados a la calidad y efectividad de proyectos educativos innovadores*

Maritza Torres de Izquierdo**, Alicia Inciarte**,
Nerylena Inciarte***, Elsa Sánchez***

Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia.

Resumen

El objetivo general de esta investigación es identificar factores que aparecen asociados a altos niveles de calidad y efectividad en experiencias educativas que se han realizado o se están realizando en Venezuela y en otros países, con el propósito de profundizar en el conocimiento sobre el cambio en educación y poder afrontar procesos de reformas que lo posibiliten. Específicamente, se analizó la **Teoría de Acción** de veinte experiencias educativas innovadoras y se determinaron factores comunes que aparecen como favorecedores del aprendizaje organizacional y de la **Generación de Tecnología Educativa**, y que por lo tanto se asocian a la calidad y efectividad de dichos proyectos. Entre los elementos comunes más significativos están la formulación explícita de Proyectos de Escuela, basados en la misión y visión de la escuela, en diagnósticos de la realidad y realizados con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Palabras clave: Proyectos educativos, teoría de acción, aprendizaje organizacional, tecnología educativa, innovaciones.

Recibido: 19-03-99 • Aceptado: 31-03-99

* Investigación Financiada por el CONDES de LUZ

** Profesoras Titulares de la Facultad de Humanidades y Educación.

*** Asistentes de Investigación

Factors Associated With the Quality and Effectiveness of Innovative Educational Projects

Abstract

The objective of this research is to identify the factors that are apparently associated with high levels of quality and effectiveness in educational experiences which have been applied or are being applied at the moment in Venezuela and in other countries, with the purpose of deepening our understanding of educational change and how to face the reform processes which makes that change possible. Specifically we analyze the Theory of Action in twenty innovative educational experiences and determine the common factors which apparently favored organizational learning and the generation of educational technology, and which are therefore associated with the quality and effectiveness of those projects. Among the more significant common elements is the explicit formulation of School Projects, based on the mission and vision of the school, on a diagnosis of reality, and on the participation of all the members of the educational community.

Key words: Educational projects, theory of action, organizational learning, educational technology, innovations.

Introducción

En los últimos tiempos la puesta en práctica de Proyectos Educativos en las Escuelas Nacionales e Internacionales está sirviendo como un medio para promover directa e indirectamente cambios cualitativos en la Educación. Estos proyectos son evidencias de las capacidades que han desarrollado algunas organizaciones educativas para reflexionar y cambiar, para actuar como organizaciones inteligentes "en donde la gente expande constantemente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y ex-

pansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente constantemente aprende a aprender en conjunto" (Senge, 1992: 11). Estas experiencias merecen ser analizadas, sobre todo desde la perspectiva del Aprendizaje Organizacional y de la Generación de Tecnología Educativa; entendida ésta última como "la puesta en práctica de una concepción de educación, es decir la operacionalización en una práctica real de la teoría que lleva en forma explícita o implícita el docente" (Inciarte, 1998: 10) el docente con base en el análisis crítico y reflexivo de los problemas

específicos de su realidad, diseña de manera consciente y racional procesos, recursos, técnicas, procedimientos y estrategias para solucionar sus problemas educativos (Torres de I., M. y otros, 1988). En este marco se considera que el Aprendizaje Organizacional que promueven los Proyectos Educativos podrían facilitar los procesos de generación de Tecnología Educativa.

Se ha partido de la hipótesis teórica de que el estudio de experiencias educativas que han desarrollado una cultura organizacional y generado tecnología educativa propia, permite concebir y realimentar propuestas pedagógicas para el desarrollo de otros proyectos educativos (Picón y otros, 1995). Esta hipótesis da pie para la formulación de una segunda, que expresa que el análisis teórico-crítico de los principios y prácticas contenidos en los proyectos, experimentos, ensayos o innovaciones que se han realizado o se están realizando actualmente dentro o fuera del país, servirá como un valioso insumo para la eficacia en la implementación en las escuelas de una Tecnología Social de Mediación¹, que en primer lugar, facilite la transformación de la cultura escolar, entendida como "el conjunto de creencias, valores, ceremonias, rituales y relaciones entre los miembros de la escuela" (Marcelo, 1996:19), carac-

terizada por Pérez Gómez (1995) como una cultura de aislamiento, burocracia, conservadora, pragmática, solitaria, de poca colaboración e individualista, en la que pocas veces se comparten y se hacen públicas las ideas de los docentes; y en segundo, que propicie la generación de Tecnología Educativa. Se cree que cuando la formación y el perfeccionamiento de los docentes en servicio, se apoya tanto en sus necesidades e intereses como en los de la escuela, se crean condiciones favorables para la generación de Tecnología Educativa.

La investigación a la cual hace referencia este artículo analizó la Teoría de Acción Explícita de Proyectos Educativos Innovadores expresada en documentos, con la intención de identificar los tipos de aprendizaje que promueven (Picón y otros, 1995) y que facilitan el Desarrollo Organizacional y la Generación de Tecnología Educativa, y proponer posibles generalizaciones.

Esta investigación es financiada por el CONDES de la Universidad del Zulia. Está inscrita en el Programa de Investigación "**Aprendizaje Organizacional y Generación de Tecnología Educativa**", de la Unidad de Investigación del Centro Audiovisual de LUZ y forma parte del proyecto "**La Universidad Va a la Escuela**", línea interinstitucional, desarrollada con-

1 Considerada como una acción directa en las escuelas basada en principios como: gestión compartida, descentralización, diversidad, unidad de propósitos y apoyo en lo positivo.

juntamente por las Universidades "Simón Rodríguez" (UNESR) y la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).

La teoría de acción para el estudio de proyectos educativos innovadores

Algunas de las Teorías en que se apoya la investigación permiten entender, entre otras cosas, las acciones humanas que ocurren en las organizaciones objeto de estudio, que como se dijo anteriormente, han buscado deliberadamente cambios significativos en sus escuelas. Estudiosos de la acción humana como Argyris y Schön (1978); Argyris, Putnam, MacLain (En Picón, G. 1994), plantean que las personas desarrollan justificaciones teóricas para sus conductas deliberadas o intencionales y, por lo tanto, buscan que sus acciones respondan a dichas justificaciones, así como también poder aprender de éstas en un proceso de construcción, prueba y reestructuración del conocimiento (Teoría de la Acción). Estas justificaciones teóricas están representadas en todo aquello que las exprese y reflejan normas, estrategias y supuestos del mundo que la persona cree válido.

La Teoría de Acción de la conducta humana tiene dos dimensiones: la "Teoría Explícita" y la "Teoría en Uso. **La Teoría Explícita** es la que expresan los individuos o las organizaciones, es lo que comunican. Las organizaciones las exponen a través de sus

documentos fundamentales, como reglamentos, planes, políticas, manuales y otros. La conducta que los individuos o las organizaciones dejan ver con lo que hacen se denomina **Teoría en Uso** y es generalmente, la que gobierna la acción. La Teoría en Uso puede ser incongruente con la Teoría Explícita, y generalmente no se está consciente de ella. Esta se construye a partir de la observación del comportamiento de los individuos o de la organización. Según los autores citados las conductas que facilitan el aprendizaje son aquellas que muestran mayor congruencia entre la Teoría en Uso y la Teoría Explícita.

Para estudiar la Teoría de Acción de una organización, en este caso, los proyectos educativos innovadores, se analizan sus **Valores**: principios rectores que guían la acción humana; sus **Normas**: reglas del comportamiento, lo que debe ser; sus **Estrategias**: conjunto de acciones, las cuales pueden ser intencionales o no, explícitas o no, y sus **Supuestos**: porqués o razones que tienen las personas u organizaciones para actuar de una manera determinada. A estos elementos se agregan los objetivos, que son los logros que se propone la organización (Picón, G, 1994; Picón, Caraballo y otros, 1987).

Argyris Y Schon (1978), plantean que el proceso de aprendizaje organizacional puede ocurrir en tres niveles diferentes, a saber, el "**Aprendizaje de Primer Orden**": implica sólo cambio de estrategias, sin que ocurran cambios en las normas, en los propó-

sitos, ni en las características centrales de la Teoría de Acción. **"Aprendizaje de Segundo Orden o de Doble Recorrido"**: Implica no sólo cambiar estrategias sino las normas o su ponderación y codificar de nuevo la visión individual y la organizacional y el **"Deutero Aprendizaje"**: conduce a la modificación constante de la Teoría de Acción, es decir, a un "aprender a aprender". La mayoría de las organizaciones crean formas de aprendizaje que impiden o hacen difícil el aprendizaje de segundo orden o de doble recorrido (Argyris, 1976).

Según los autores de la Teoría de Acción, los distintos tipos de aprendizaje están íntimamente ligados a dos modelos de comportamiento organizacional. El **Modelo I**, caracterizado por ser autocrático, domina una persona que toma las decisiones y genera las soluciones, define las metas y trata de lograrlas, maximizando las ganancias y minimizando las pérdidas. Este modelo evita que se cuestionen las teorías en uso, sus valores gobernantes; genera muchas rutinas defensivas y poca productividad. El **Modelo II**, es democrático y de efectiva participación de los individuos de la organización en la toma de decisiones. En éste la información se comparte y valida para la toma de decisiones y para favorecer el control bilate-

ral; permite desarrollar aprendizajes instrumentales y aprendizajes profundos que podrían cambiar los valores y/o las normas básicas de la teoría de acción de los actores.

Proyectos educativos analizados

A continuación se reseñan algunos de los Proyectos Educativos que forman parte de la muestra y que han sido mostrados a la opinión pública como proyectos innovadores. Para el análisis de estas experiencias se aplicó la técnica de diseño de mapas o representaciones esquemáticas de la teoría de acción explícita, expresada en documentos como: artículos de revistas, reseña en los diarios, resultados de otras investigaciones y otros. En una segunda fase, se entrevistarán a los líderes de estas experiencias y se realizarán encuestas muestrales a distintos grupos de sus participantes.

Teoría explícita de los proyectos educativos innovadores analizados

A continuación se presentan los valores, supuestos, normas y estrategias, que caracterizan la Teoría Explícita de los Proyectos Educativos Innovadores analizados a través de documentos.

Proyecto	Lugar	Autor
Yo Soy Wayúu	Escuela Fe y Alegría Para-guaipoa". Estado Zulia	Antonio Pérez Esclarín y Beatriz García.
Escuelas Aceleradas para Alumnos Desaventajados	California	H.M: Levin
Programa de Mejo-ramiento de la Calidad y Equidad de la Educación.	Chile	Ministerio de Educación de Chile. 1992
La Experiencia Educativa del Estado Bolívar "Un Compromiso de Cambio"	Puerto Ordáz. Estado Bolívar, Venezuela	Beatriz Estrado
Apure 2002. "Una Expe-riencia en Innovación para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación"	Apure	Orlando Albornoz
Aragua Hace su Historia	Maracay-Aragua	Javier Duplá
Proyectos del Plantel en la Práctica	Venezuela	Marielsa López
Fe y Alegría	Maracaibo	Fe y Alegría
Proyecto de Escuela	Estado de Paraná Brasil	José Romao y Mohacur Gadali
Los Proyectos Educativos en Guayana	Guayana-Estado Bolívar	Haydee Nava Martínez
Proyecto Educación Ara-gua. " La Escuela Soli-daria"	Aragua-Venezuela	Gobierno de Aragua
La Gran Sabana. Una Es-cuela Que Camina de la Mano de su Proyecto Educativo	La Gran Sabana-Guayana Ve-nezuela	Peggy Ramírez y Doris Toledo
El Educador Comunitario. Una Propuesta Curricular	Venezuela	Equipo: Aragua, Cara-bobo y Cooperación del Equipo de Caracas
Los Grupos Étnicos de México: De Educación	México	Francisco Gabriel Hernández

Valores o Principios Rectores	Supuestos	Normas	Estrategias-Acciones
<p>Optimización</p> <p>Excelencia</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Calidad Educativa</p> <p>Mejoramiento</p>	<p>La escuela debe contribuir al logro de la felicidad y el bienestar de los seres humanos.</p> <p>Una escuela que tiene proyecto educativo tiene definida y divulgada su visión, puede planificar y desarrollar estrategias para alcanzarla, comparte valores y metas.</p> <p>Con la elaboración e implementación del proyecto educativo de la escuela, con un mínimo de recursos humanos y materiales, se pueden alcanzar elevados grados de eficacia y eficiencia escolar.</p>	<p>-La escuela debe construir su proyecto de escuela.</p> <p>-El proyecto debe servir para mejorar la calidad educativa de la población que atiende la escuela.</p> <p>-La escuela debe considerar lo que los niños traen de sus casas, su entorno y su contexto global social.</p> <p>-La escuela debe racionalizar el uso de sus recursos humanos y materiales.</p> <p>- El Proyecto de la escuela debe surgir de una visión compartida</p>	<p>-Concertar entre los sectores sociales de la región o del área de la escuela la elaboración del proyecto educativo que sirva de plan rector a la gestión de la escuela.</p> <p>-Optimizar los objetivos educativos; buscar más la calidad en vez de la cantidad.</p> <p>-Aprovechar al máximo los recursos con que cuentan las instituciones educativas. Apoyarse en las fortalezas para minimizar las debilidades y mejorar.</p> <p>-Establecer metas y niveles de rendimiento de acuerdo de manera concreta que puedan ser medidos.</p> <p>-Hacerle seguimiento al desarrollo del proyecto educativo. Evaluar procesos al igual que resultados, a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>-Propiciar liderazgos en los diferentes actores de la comunidad escolar.</p>

Valores o Principios Rectores	Supuestos	Normas	Estrategias-Acciones
<p>Gestión Participativa</p> <p>Democracia</p> <p>Autonomía</p>	<p>A través de los proyectos de escuela se reivindica la autonomía, la libertad para la actuación de todos los miembros de la comunidad escolar; se propicia la toma de decisiones compartidas y se facilita la participación abierta y fluida.</p> <p>Sólo una escuela que sea democrática, y autónoma, forma individuos libres, críticos, educa para la igualdad y promueve la diversidad.</p> <p>Si la escuela es democrática debe enseñar a saber convivir, a tomar decisiones y a alcanzar logros.</p> <p>La participación que se requiere en la escuela es la participación plena o compromiso social arraigado en valores públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La gestión participativa debe caracterizar todas las acciones de las instancias de la escuela. - La escuela educa en valores. - Las decisiones se toman con la gente, no las impone un grupo. - La escuela debe propiciar espacios y tiempo para que se favorezca la participación de todos los actores (docentes, alumnos y comunidad). - La estructura de la escuela debe favorecer la participación y la autonomía. - La escuela debe definir claramente los fines que persigue con la participación. - La escuela debe cumplir con la constitución y las leyes (Poner en práctica el verdadero espíritu de la Ley Orgánica de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formar a los miembros de la comunidad escolar para la Participación autónoma. - Integrar la escuela a la comunidad con actividades varias. - Darle derecho a todos los miembros de la comunidad escolar para que intervengan en la determinación, el desarrollo y la evaluación de la dinámica de la escuela. - Estimular la participación en la toma de decisiones importantes y decisivas del plantel, a través del intercambio reflexivo y crítico de experiencias, de la discusión de problemas, a través de relaciones abiertas y fluidas con el equipo directivo. - Constituir pequeños equipos de trabajo en función de los objetivos específicos a lograr. - Ofrecer espacios y tiempo dentro la escuela para que se realicen reuniones de trabajo. - Compartir el poder real e individualmente, en otras palabras dar plenas oportunidades para decidir. - Implementar mecanismos de comunicación horizontales menos jerárquicos y burocráticos. - Propiciar y organizar la actividad investigativa con la participación de todos, para estudiar y resolver los problemas que los afectan.

Valores o Principios Rectores	Supuestos	Normas	Estrategias-Acciones
<p>Comunicación</p> <p>Comprensión</p> <p>Integración</p>	<p>A través del proyecto la escuela comunica sus ideas y facilita la participación más íntima entre docentes, padres y alumnos.</p> <p>La comunicación le permite a la escuela una constante interacción e intercambio, para reflexionar sobre el ser, conocer, aprender y crear de cada participante.</p> <p>A través de la comunicación la escuela puede obtener la retroalimentación necesaria para saber cómo lo está haciendo.</p> <p>La integración escuela –comunidad contribuye al desarrollo de la educación comunitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La escuela debe escribir su proyecto y darlo a conocer. - La escuela ha de tomar en cuenta a toda la comunidad educativa y a personas externas a ella a fin de poner en práctica el proyecto. - La escuela debe mostrar el trabajo escolar, no sólo en el ámbito de la escuela sino fuera de ella. - La escuela debe establecer una red de intercambio y retroalimentación permanente con su entorno. - La escuela debe tener una organización democrática y autónoma. - La escuela debe fomentar las interrelaciones efectivas entre sus miembros 	<ul style="list-style-type: none"> - Intercambiar información entre los equipos de la escuela. - Propiciar ambientes cómodos y armoniosos para la comunicación. - Brindar frecuentemente oportunidades de exposición de ideas, de acción –reflexión. - Promover el que padres y la comunidad en general estén unidos y conectados - Propiciar canales formales e informales de comunicación - Organizar jornadas, talleres, seminarios de estudio y discusión donde puedan participar todos los miembros de la comunidad. - Publicar y dar a conocer su proyecto educativo, sus logros. - Ofrecer recursos tecnológicos que favorezcan la comunicación rápida. - Proyectar con actividades diversas a la escuela dentro de la comunidad

Valores o Principios Rectores	Supuestos	Normas	Estrategias-Acciones
<p>Cooperación</p> <p>Unión</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p>La cooperación, la unión y el trabajo en equipo son acciones que potencian al grupo.</p> <p>La escuela puede enfrentar mejor las situaciones elaborando acciones conjuntas en la que sus miembros ajustan sus actos unos a otros.</p> <p>La educación se concibe como un proceso en el que el individuo va descubriendo, elaborando, reinvestigando su realidad, su experiencia, su práctica social, haciendo suyo el conocimiento junto con los demás, en forma cooperativa.</p> <p>Si se crea un ambiente de confianza e incentivo entre los miembros de la escuela se establece un vínculo de familiaridad que redundará en beneficio del proyecto escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El grupo debe intercambiar aprendizajes, promoviendo la unión y comprensión de todas las personas que participan en el proyecto. - La estructura organizativa de la escuela debe afianzar en su diseño la interrelación entre todos los miembros de la comunidad. - Los intereses de los individuos que conforman la comunidad escolar no pueden ir en contra de los intereses del colectivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Construir entre todos el proyecto de la escuela. - Favorecer el desarrollo de relaciones interpersonales a través de actividades variadas. - Participar en la toma de decisiones de los aspectos sustantivos de la escuela. - Elaborar en colectivo el diseño curricular. - Revisar con la participación de todos la planificación. - Facilitar espacio y tiempo para el trabajo conjunto. - Formar para el trabajo en equipo

Valores o Principios Rectores	Supuestos	Normas	Estrategias-Acciones
<p>Autogestión Cogestión</p>	<p>La autogestión y la cogestión permiten promover un aprendizaje del trabajo compartido que represente la filosofía y metodología del proyecto educativo, lo cual provocara una visión multidisciplinaria y contemporánea de la educación.</p> <p>La autogestión y la cogestión permiten la asistencia social a las escuelas y a la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formar educadores que se integren a la comunidad en procesos de autogestión - Incorporar a las comunidades educativas y asociaciones civiles a los programas de autogestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y realizar reuniones, talleres, entre otros, que enseñen a las personas a ser autogestores y co-gestores del manejo administrativo de programas sociales varios, dirigidos a través de asociaciones civiles, a las escuelas y a la comunidad. - Promover en las comunidades educativas y asociaciones civiles actividades de autogestión para el manejo de asuntos como: mantenimiento menor de las escuelas, vigilancia, elaboración de menienda, entre otros.

Valores o Principios Rectores	Supuestos	Normas	Estrategias-Acciones
<p>Planificación / Organización</p> <p>Preparación</p>	<p>La planificación permite un desarrollo efectivo del proyecto y prever los problemas que puedan dificultar su éxito.</p> <p>La planificación y la organización permiten experimentar una realidad global inscrita en las experiencias cotidianas de todos los integrantes de la escuela.</p> <p>La planificación permite actuar de manera más racional.</p> <p>Con la planificación se potencia el trabajo cooperativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La escuela debe planificar todas las actividades concernientes al proyecto con la participación de los alumnos, maestros, padres y representantes y la comunidad. - La escuela debe promover y planificar la organización popular comunitaria de las clases empobrecidas, para la construcción de un hombre nuevo, crítico y participativo. - La escuela debe promover y planificar experiencias de aprendizaje activo. - La escuela debe promover la formación de sus docentes en el área de la planificación. - La planificación se ejecutará por comisiones. - La escuela debe estructurar la planificación por bloques de grado. - La escuela planifica y realiza evaluaciones y valoraciones sistemáticas - La planificación debe ser flexible para dar respuesta a las cambiantes circunstancias 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar por períodos y entre todos, las actividades que se llevarán a cabo durante el año escolar. - Establecer claramente y de manera explícita los objetivos comunes que dirijan a todos hacia un mismo fin. - Planificar actividades de mantenimiento y seguimiento. - Planificar Talleres y Actividades donde se practiquen las ideas del proyecto - Planificar las estrategias administrativas que se llevarán a cabo durante todo el año. - Realizar reuniones donde se integre a toda la escuela en la planificación. - Planificar estrategias donde los alumnos se conviertan en profesores y ayuden a sus compañeros a través de tutorías. - El maestro debe, en equipo, planificar programas y métodos de enseñanza-aprendizaje.

Valores o Principios Rectores	Supuestos	Normas	Estrategias-Acciones
<p>Formación Académica y Organizativa</p> <p>Actualización</p> <p>Capacitación</p>	<p>La continua formación del docente permite que haya una mayor y mejor relación entre los docentes y la escuela.</p> <p>A través de la capacitación y la actualización se logra una mayor participación profesional y ética de los maestros en su lugar de trabajo.</p> <p>La formación profesional hace posible que la educación mejore en cuanto a calidad y productividad.</p> <p>A través de la formación docente se logra que el personal se integre a la visión de la escuela.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección debe promover la formación académica del personal docente. - El maestro después de incorporarse en la escuela debe perfeccionar su formación docente acorde a las necesidades de la escuela. - La formación de los docentes debe contribuir al mejoramiento de la escuela. - La formación de los docentes ha de ser integral y servir para transformar la realidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a la Universidad para la formación de los docentes. - Realizar talleres, charlas, consultas, conferencias, de formación docente etc. - Crear Centros Regionales de Apoyo al Docente para asesorarlo y capacitarlo permanentemente - Establecer espacios formativos en la escuela. - Fomentar la formación docente reflexiva en la práctica. - Integrar la función formativa en los consejos de maestros. - Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a sus miembros

Valores o Principios Rectores	Supuestos	Normas	Estrategias-Acciones
<p>Justicia</p> <p>Fe</p> <p>Amor</p> <p>Amistad</p> <p>Compañerismo</p>	<p>Un ambiente de trabajo favorable en donde haya amor, amistad, justicia permite que la escuela logre sus propósitos y que los docentes asíén siempre motivados para trabajar en ella.</p> <p>Si el docente se siente a gusto en la escuela realiza sus tareas con mayor eficacia.</p> <p>La justicia, la amistad y el compañerismo da lugar al crecimiento profesional y personal de los miembros de la escuela.</p> <p>El respeto, el amor, la fe y la justicia conllevan al desarrollo de otros principios valiosos para la nación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección debe crear un ambiente de trabajo favorable para el desempeño de las actividades. - El maestro debe comprometerse con sus alumnos. - La escuela debe propiciar ambientes agradables para la participación conjunta entre escuela y comunidad educativa. - La escuela debe inculcar sus principios y valores en toda la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear canales de comunicación efectivos entre la dirección y los otros miembros de la comunidad educativa. - Fomentar actividades que inciten el compañerismo, la amistad y la justicia entre la dirección, la coordinación pedagógica, el docente, el niño y la comunidad. - Hacer que los espacios de la escuela favorezcan las reuniones. - Trazar metas que enfatizen estos principios. - Incorporar a los maestros y a la comunidad educativa en alguna de las comisiones de la escuela, ya sea pastoral, trabajos pedagógicos y otros. - Compartir las experiencias.

Conclusiones

El estudio de experiencias educativas que se están desarrollando en Venezuela y el mundo, nos permiten alegrar el panorama educativo venezolano por cuanto se observa un esfuerzo de desarrollo de individuos y organizaciones, de manera colaborativo y sistemático, que tiene como foco de atención mejorar la calidad y efectividad de las escuelas. Estas experiencias nos aportan elementos que pueden realimentar en general a la educación venezolana; concretamente, se han identificado factores que, según la teoría, parecen estar dando buenos resultados en lo que se refiere al cambio de la escuela como organización y que por lo tanto podrían ser generalizados para propiciar cambios significativos en las escuelas venezolanas. Sin embargo, estamos conscientes que habría que estudiar la Teoría en Uso de estos proyectos, es decir, su implantación, lo que en realidad hacen en la práctica, para determinar su congruencia con lo expresado en la teoría. Si la Teoría en Uso coincide con la Teoría Explícita analizada, podría decirse que estos Proyectos son modelos de cambio y de aprendizaje organizacional y por ende, que son promotores de generación de Tecnología Educativa.

En general, el análisis de la Teoría Explícita de los proyectos analizados demuestra un claro interés por cambiar la escuela, especialmente el compromiso de sus miembros por realizar acciones propias y conjuntas

que le permitan a la escuela adueñarse de su realidad para mejorarla, fortalecer su capacidad organizativa, de localización de recursos, de movilización para resolver problemas, de sometimiento a procesos de autorenovación, autorevisión y lo que es más importante, de aprender juntos a mejorar la escuela.

Uno de los factores que se consideran asociados a la calidad y efectividad de los proyectos educativos analizados y por ende, favorecedor por excelencia del aprendizaje organizacional y de la generación de tecnología educativa, es la presencia en éstos de mapas de cambio, expresados en **proyectos educativos discutidos y aprobados con el consenso de los integrantes de las comunidades educativas**. En todas estas experiencias educativas existen proyectos educativos escritos, que expresan claramente sus objetivos, misión, visión y valores. Parten del supuesto que tener un proyecto educativo permite alcanzar, con mayor calidad y eficacia, las metas que se proponga la escuela. Las razones que sustentan este supuesto son muchas, pero entre ellas la que se considera más importante es que al realizar un proyecto educativo la comunidad educativa se ve obligada a reunirse para discutir sus problemas, tomar decisiones y buscarle soluciones; lo que a su vez conlleva a que se fomenten valores que en la actualidad son significativos, como: trabajar en equipos, promover la unión de todos los miembros de la escuela y la comunidad, la autoges-

ción, la formación en la participación y la comunicación.

A nivel académico, en estos proyectos se tiene claro que el mejoramiento de la calidad de la **formación de los docentes en servicio** es una necesidad, por lo que han buscado maneras para hacerlo, especialmente, utilizando la figura de convenios con instituciones formadoras de docentes y creando espacios dentro de la escuela para dicha formación. En cuanto a la formación de los alumnos, también se proponen **mejorar el currículo escolar**, básicamente, adaptándolo a las necesidades de la comunidad y del entorno escolar; ofreciendo, entre otras cosas, materias y cursos que llenan el vacío de la formación en el trabajo y/o para el trabajo, y que satisfacen las necesidades de miembros de la comunidad que no asisten a la escuela y que requieren formarse en un oficio. Este aspecto refleja también un cambio importante en lo que se refiere a un estrechamiento de los lazos de comunicación, comprensión y vinculación entre la escuela y la comunidad; a una escuela más humanitaria, más realista y consciente de que ni la escuela, ni ninguna otra organización, puede funcionar divorciada de aquellos para quienes existe y que constituyen su motivo.

De lo anterior se deriva otro de los factores importantes encontrados en estos proyectos referidos a la gestión escolar y es el que **las comunidades educativas asumen un rol importante en la conducción de sus es-**

cuelas. Se observa en estas experiencias que han abandonado las concepciones paternalistas del Estado para ejercer la autonomía en la resolución de sus problemas; lo que significa que están participando más y reclamando mayor prontitud en la implementación de la descentralización educativa.

Desde el punto de vista de los recursos económicos, se aprecia que en estos proyectos se busca manejar mejor los recursos con que cuentan y obtener recursos propios y del entorno inmediato para funcionar mejor a través de procesos de **autogestión y cogestión**. Pareciera que se está rompiendo con el paradigma de que a más recursos económicos mejor funcionamiento de la escuela. En general, parten del supuesto de que para que la escuela cambie y mejore su calidad no sólo son necesarios los recursos económicos, los cuales deben ser utilizados de manera racional y eficiente, sino que hace falta un cambio de actitud y de cultura escolar, que permita mejorar la calidad de los recursos humanos y en consecuencia, contribuya al mejor manejo de los recursos económicos.

A nivel organizacional, en general se aprecia una tendencia que enfatiza en valores como la **responsabilidad y el compromiso** de cada uno de los miembros de la comunidad escolar, especialmente de los docentes y de las comunidades. También se observan **formas de gestión tipo Modelo II**, que permiten: mayor participación de todos los miembros de

manera democrática, libre y justa, así como toma de decisiones producto del consenso de todos los que integran la comunidad educativa. Se busca propiciar cualquier forma de estrategia que convoque a la unión, al trabajo en equipos y a la discusión pública, ya no sólo entre los docentes y la dirección, sino de toda la comunidad incluyendo a los padres y representantes, a los estudiantes y al entorno inmediato de la escuela. Se aprecia un mayor interés por la planificación que revela el rechazo a la práctica común de la improvisación. La planificación se evidencia especialmente en la formulación de proyectos educativos al inicio del año escolar con base en el diagnóstico y en las metas que se propone cumplir cada año la comunidad escolar.

En síntesis, la teoría explícita de estos proyectos educativos ofrece indicios de que se busca favorecer procesos de **Aprendizaje Organizacional**, modificando los comportamientos y con ello las teorías de acción de sus miembros. Los comportamientos que se aprecian son del tipo **Modelo II**: interés por asumir el reto de cambiar de manera abierta y clara; apoyo en todos los miembros de la comunidad educativa y, por último, creación de contextos y condiciones para que sus miembros asuman el proceso de cambio. Se supone que en estas organizaciones existen condiciones estructurales y de liderazgo educativo que impulsan estos cambios. Los aprendizajes que se reflejan en estas experiencias educativas son de todo

tipo, pero especialmente **Aprendizajes de Doble Recorrido**, orientados a transformar las formas esenciales de esas organizaciones, es decir, cambios en sus valores, creencias, principios y metas que las hacen diferentes a como eran antes y que podrían tener su mejor evidencia con la puesta en práctica de proyectos educativos que expresan una mayor comprensión de la función social que ha de tener la escuela en la sociedad actual, de las relaciones que ha de tener con la comunidad educativa y con el entorno, entre otras cosas. En cuanto a la **Generación de Tecnología Educativa**, se puede afirmar que en estas experiencias educativas existen demostraciones claras de que ocurre y de que se favorece; en ellas se están sirviendo del conocimiento teórico y práctico que tienen de las ciencias y del conocimiento de la realidad, así como de variados métodos, técnicas, procesos y recursos, para afrontar, de una manera sistemática, planificada y clara, los retos y problemas que les presenta la realidad. Con ello están propiciando los cambios necesarios para transformar la educación, optimizándola y haciéndola más eficiente.

Para finalizar, se puede decir que estas experiencias son evidencias importantes de escuelas que han dejado a un lado la apatía y la indiferencia, para trabajar en función de un ideal común que es cambiar para mejorar. Son casos que también demuestran un alto grado de conciencia social al pretender transformar

una realidad que está dando tantas evidencias de que la escuela está realizando muy mal su función.

Es importante hacer hincapié en que son muchos los proyectos educativos con propósitos de cambio que se inician y que fracasan sistemáticamente; las explicaciones de ese fenómeno son muchas y podrían atribuírsele a que: el cambio educativo es muy complejo; las propuestas de cambio deben ser diferenciadas y flexibles como para poder reflejar las características peculiares de cada organización educativa; los cambios no pueden ser fragmentados, descoordinados, efímeros, superficiales, sino por el contrario sistemáticos y profundos, generados a partir de una visión de la escuela y no a partir de slogans de reformas; las escuelas necesitan estar cambiando constantemente de manera que ningún proyecto puede durar mucho tiempo debido al ambiente cambiante; que existen muchas maneras de cambiar la escuela y que no existe un mejor camino.

Consideramos que estas experiencias podrían servir de orientación para muchas otras escuelas, aún y cuando existan diferencias culturales en cada una de ellas. Estas son ejemplos de cambios que intencionalmente ha dado la escuela buscando mejorar, si no en la práctica, por lo menos en la teoría que es lo que hemos analizado. Más adelante y para seguir estudiando estos Proyectos, nos proponemos entrevistar a sus participantes para conocer su Teoría de Acción y contrastarla con la explicitada en los Proyectos.

Referencias Bibliográficas

- ALBORNOZ, O. (1993). Apure 2002. "Una Experiencia en Innovación para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación". Apure. Documento. **La agenda educativa de la nación. Retos y desafíos de la educación venezolana en el siglo XXI.**
- ARGYRIS, Ch Y SCHON, D. (1976). "**Theory in Practice**". San Francisco: Jossey Publisher.
- ARGYRIS, Ch Y SCHON, D. (1978). "**Organizational Learning: A theory of action perspective**". CA: Addison-Wesley.
- CÁRDENAS, A. Centro Regional de Apoyo al Maestro. **Decreto del Ciudadano Gobernador del Estado.** Mérida-Venezuela.
- CEPAP. 1993. "El Educador Comunitario: Una propuesta Curricular". **Folleto IV Encuentro de Investigación del CEPAP.** Caracas.
- DUPLA, J. 1995 "Aragua Hace su Historia". **Revista SIC,** No. 580. Diciembre 1995, p. 443-445.
- ESTRADO, B. (1995): "La Experiencia Educativa del Estado Bolívar. Un Compromiso de Cambio". **Publicación de la Gobernación del Estado. 1era edición.** Puerto Ordaz-Estado Bolívar. Venezuela.
- FE Y ALEGRÍA. (1995). "**Experiencias de Fe y Alegría**". Maracaibo-Venezuela.
- GOBIERNO DEL ESTADO ARAGUA. 1996. "Proyecto de Educación de Aragua: La Escuela Solidaria". Secretaría de Educación. Aragua
- HERNÁNDEZ, F. "Los Grupos Étnicos de México: Educación Bilingüe Bicultural". **Revista Latino Americana de Innovaciones Educativas.** Año VII, No. 19. pag 219. México.

- INCIARTE, A. (1998). "El Hacer Docente y El Proceso de Generación de Tecnología Educativa". Universidad del Zulia.
- INCIARTE, A y TORRES de I, M (1995). "Generación de Tecnología Educativa en Instituciones Educativas. Un Caso de Estudio: FE Y ALEGRÍA. **Revista Educación y Ciencias Humanas**. Año III. No. 5. Caracas.
- LÓPEZ, M. 1995 "Los Proyectos de Plantel en la Práctica". **Revista SIC**. No. 572; p 56/59.
- LEVIN, H.M. 19 "Escuelas Aceleradas para Alumnos Desaventajados". **Cuadernos de Pedagogía 201**, p 61. Venezuela.
- MARCELO, C. 1996. "Innovación Educativa, Asesoramiento y Desarrollo Profesional". Edic. Ministerio de Educación y Ciencia. España.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE. 1995. "Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación". **Revista Latinoamericana de Innovaciones Educativas**. Año VII, No. 19. Argentina.
- NAVA, H. 1996. "Los Proyectos Educativos en Guayana". **Revista Movimiento Pedagógico**. Año IV, No. 9, Enero. Caracas.
- PÉREZ, A y GARCÍA, B. (1996). "Yo Soy Wayú". **Revista Movimiento Pedagógico**. Propuesta Educativa. Año IV. No. 9. Venezuela.
- PEREZ G. Angel. 1995. "La escuela, encrucijada de culturas". **Revista Investigación en la Escuela**, N° 26, 1995, España.
- PICÓN, Gilberto. (1994). "El Proceso de convertirse en universidad. Aprendizaje organizacional en la Universidad Venezolana". Serie Investigaciones Educativas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas.
- PICÓN, G; FERNÁNDEZ DE C, M; SAMEK DE R, G. y otros. (1987): "Los Procesos de Cambio en las Instituciones Relacionadas con la Educación Venezolana, desde la Perspectiva de la Teoría de Aprendizaje Organizacional". Publicaciones de la UNERS. Caracas.
- PICÓN, G y otros. (1995). "La Universidad Va a la Escuela", UNERS, UPEL y LUZ. Caracas. Mimeografiado.
- RAMÍREZ, P y TOLEDO, D. 1996. "La gran sabana: Una escuela que camina de la mano de su proyecto educativo". **Revista Movimiento Pedagógico**. Año IV. No. 9. Caracas.
- ROMAO, J y GADALI, M. 1995. "Proyecto de Escuela". **Revista Latinoamericana de Innovación Educativa**. Año VII, No. 20. Argentina
- SENGE, P. (1992), "La Quinta Disciplina", Edít. Granica. España
- TORRES DE I, M y otros. 1998. "Generación de tecnología a través de la formación docente". **Revista Venezolana de Ciencias Sociales**. Vol. 2, Nos. 1 y 2. Maracaibo.