

EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR

EVALUATION OF A PROJECT OF SCHOOL ACTION

**José Sánchez Carreño
Eglis Ortega de Pérez
UCERSA Sucre**

**José Sánchez Carreño
Eglis Ortega de Pérez
UCERSA Sucre**

Recibido: 19-01-06

Aprobado: 05-02-06

BSTRACT

RESUMEN

El presente trabajo forma parte de una investigación de mayor alcance que desarrollaron el Centro de Estudios del Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela y el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. La misma estuvo orientada a la consolidación de una innovación en un sistema local de Educación Básica a través de un Proyecto de Cambio Institucional (Gestión Escolar). La investigación que presentamos en esta ocasión, tiene como eje central indagar acerca de las actividades realizadas, las estrategias desarrolladas, los participantes involucrados, los tiempos de ejecución y los recursos con los que se ejecutaron las actividades, en nueve escuelas del Municipio Sucre, del Estado Sucre incorporadas al Proyecto de Gestión Escolar. Éste utiliza como estrategia metodológica, la realización de laboratorios de aprendizaje y talleres participativos, modalidades de entrenamiento donde los actores aprenden haciendo y en equipo, sobre situaciones complejas, inciertas y conflictivas, generando las directrices y compromisos que les permite aproximarse a una visión compartida de la realidad. De allí que la evaluación del proceso toma en cuenta los aprendizajes producidos y los cambios que se observan en las prácticas y en las relaciones que los actores construyen cotidianamente en su institución. Los resultados muestran que han ocurrido cambios significativos en el funcionamiento organizacional, la infraestructura, las relaciones con el entorno, la cultura institucional y la tecnología para la gestión.

Palabras clave: evaluación, gestión escolar.

This paper describes part of a major research that was developed by the Center of Development Studies at the *Universidad Central de Venezuela* and the Sucre Campus of *Universidad de Oriente*. This research was oriented to the consolidation of an innovation in a local system of Basic Education through a project for institutional change (School Management). The investigation that we present on this occasion has as its central axis, to inquire about the activities that were carried out, the developed strategies, the participants that were involved, the performing time and the resources used for the development of the School Management Project in 9 schools of Sucre Municipality in Sucre State. This project uses as its methodological strategy, the creation of learning labs and workshops that were designed to promote team work and learning, through active involvement in the process of analyzing complex, uncertain and troublesome situations, while generating directions and engagements which allows participants to approach to a shared overview of reality. Therein, the evaluation of the process takes into consideration learning output and the changes that can be observed in the practice and in the relationships that the actors daily build up in their institutions. The results show that there have been significant changes in the organizational running of the school, the infrastructure, the relationship with the environment, the institutional culture and the management technology.

Key Words: evaluation, school management.

Calidad Educativa y Gestión Escolar

La calidad de la educación es un aspecto que cada día cobra mayor interés en el contexto educativo, al extremo que la mayoría de los discursos que se vienen planteando muestran directa o indirectamente este elemento como el eje central que va a permitir a las generaciones emergentes ser creadoras de conocimiento en una sociedad moderna y competitiva y, al mismo tiempo, afianzar su capacidad para tomar decisiones con conciencia y verdadera responsabilidad social.

Al revisar la literatura, se observa que la expresión (calidad de la educación) está lejos de poseer un significado únicamente aceptado.

En primera instancia, el concepto ha estado vinculado básicamente a una educación de carácter eficaz. Se da por descontado que más años de escolaridad y niveles de permanencia generan recursos más calificados y productivos. En consecuencia, la calidad se vincula estrechamente con el rendimiento escolar.

Una segunda aproximación considera la calidad de la educación desde la perspectiva de la eficiencia, esto es, el grado de adecuación entre los logros obtenidos y los recursos utilizados. Esta concepción, de corte economista, toma en cuenta recursos tales como: elementos personales, organizativos, materiales y administrativos, lo que implica que los resultados están asociados en términos de costo/beneficio.

Una tercera dimensión está referida a la relevancia. Una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden a lo que el individuo requiere para desarrollarse como persona intelectual, moral, afectiva y físicamente, lo que trae como consecuencia un desempeño adecuado en los diversos ámbitos de la sociedad. Esta postura privilegia los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños curriculares.

Independientemente de la diversidad de conceptos, asumimos que el problema de la gestión constituye el elemento más importante a considerar

para el mejoramiento de la calidad educativa en la escuela. En este sentido, nos inscribimos en el planteamiento que hace Chávez (1999) acerca de "la necesidad de hacer más eficiente la gestión con el objeto de incidir en los aspectos cualitativos de la educación, expresados en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos" (p. 3).

Esta concepción se opone a los procesos que tradicionalmente han caracterizado la gestión educativa, y que se han limitado a evaluar la eficiencia interna institucional (índices de promoción, repitencia, deserción, rezagados) sin ningún tipo de análisis o explicación. Al respecto, Herrera (1993) sostiene que "la prosecución y el rendimiento son referencias observables mínimas de desempeño, importantes como indicadores, pero insuficientes como criterios de calidad" (p. 275). Se ha dado demasiada atención a los aspectos cuantitativos de la gestión en desmedro de aquéllos orientados a optimizar los procesos y productos de la acción educativa.

Desde nuestra perspectiva, la gestión escolar es conceptualizada como el conjunto de acciones emprendidas en la escuela con el propósito de dinamizar, tanto los procesos como la participación de todos los actores, lo que vendría a garantizar el espacio para recuperar el sentido y el significado de la función eminentemente pedagógica y la construcción de procesos de calidad que generen resultados satisfactorios.

De este modo, la escuela es el espacio propicio para la puesta en práctica de un proceso de calidad mediante un movimiento pedagógico con una base teórica que la sustente, con una clara conducción y con estrategias amplias de participación.

López (1998) señala que la preocupación por la gestión de las instituciones escolares debería:

ocupar un lugar destacado si se apunta a la mejora de la calidad del sistema educativo, ya que esto resulta congruente con algunas tendencias actuales hacia la evaluación de la educación, dirigiendo la mirada hacia

lo que pasa en las escuelas, en tanto unidades de gestión (p. 19).

Obviamente, estos procesos de cambio tienen que darse evitando al máximo la introducción de estrategias de arriba hacia abajo que, como se ha comprobado, no resultan eficaces, por cuanto no le ofrecen oportunidad a los docentes de expresarse y alcanzar cierto consenso, lo que se traduce en la inexistencia de mejoras significativas en el crecimiento de las escuelas o en los logros académicos de los alumnos.

En este sentido, se ha planteado como alternativa para la gestión escolar la elaboración del proyecto institucional, entendido por Herrera (ob. cit.) como:

Las acciones a ser emprendidas por la institución en términos de diseño, ejecución, evaluación y reformulación continua. La construcción del mismo requiere de una acción colectiva que favorezca la reflexión y generación de propuestas por parte de los actores involucrados que lleven al mejoramiento de su praxis. En este sentido, no es un proyecto que busca responder a otros, sino ante sí mismo (p. 278).

De allí, que el proyecto institucional (escolar) debe ser visto como una alternativa democrática de autogestión y de generación de políticas educativas, que permita la integración de todos los actores escolares, quienes con las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias, sean capaces de elaborar el diagnóstico de la escuela, definir estrategias, diseñar, construir y evaluar sus procesos internos de cambio.

Entonces la propuesta concreta de cambio debe responder, a la interrogante ¿cuál escuela queremos crear? Para ello debe expresar las aspiraciones y el deseo de los miembros de la institución, generar compromisos de los participantes para su logro, que sea comunicado y compartido para que tenga impacto en fin, requiere como lo expresa Barrios (2001) "de una efectiva articulación entre los distintos niveles involucrados en el proceso educativo, lo que implicaría una clara definición y apropiación

del sentido de las acciones a ser emprendidas por cada uno de ellos" (p. 10).

Por supuesto que abordar un proceso de gestión educativa a través del diseño de proyectos escolares no es tarea fácil, ya que existen en nuestro medio variados elementos opuestos que obedecen a diversos factores, tales como: la excesiva centralización de las decisiones, la precarización de las condiciones del trabajo pedagógico, el enclaustramiento de las instituciones escolares, el creciente deterioro de los servicios, la ausencia de responsabilidad institucional y la carencia de evaluaciones de procesos y resultados.

Sin embargo, hay estudios que muestran la existencia de escuelas con procesos educativos cuyos resultados son satisfactorios. Y que avanzan hacia modelos descentralizados e interactivos, donde la gestión está centrada en los beneficiarios, a través de estructuras participativas de comunicación horizontal que privilegian la creatividad y el compromiso del colectivo, o como lo afirma Herrera (1996) "donde existe un eficaz liderazgo de director, y una responsabilización de los docentes, mediante estrategias que combinan exigencia y compromiso con participación y trabajo en equipo" (p. 249). Por lo general, esta caracterización se sustenta, en la presencia de una visión o un proyecto claro y explícito. Es decir, una escuela eficiente debe disponer de capacidades institucionales de planificación y gestión permanente para realizar su trabajo de acuerdo con un proyecto institucional o un clima escolar que consolide una comunidad de objetivos, valores, responsabilidades y compromisos.

Metodología del Proyecto de Gestión Escolar

Desde finales del año 2000, el Centro de Estudios del Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela se vinculó con el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para impulsar el proyecto "Exploraciones para el Cambio Institucional. La Consolidación de una Innovación Educativa en un Sistema Local de Educación Básica". (Gestión Escolar). Este proyecto tuvo como propósitos: (a) introducir innovaciones organizativas que potencien la descentralización al generar nuevas habilidades para la gestión y (b)

fortalecer las escuelas y la administración local de los servicios educativos. La investigación se desarrolló en noventa escuelas básicas del Municipio Sucre, del Estado Sucre, y buscaba dotar a estas instituciones de las herramientas para que diseñen, autogestionen y evalúen sus procesos internos de cambio, 10 que les permitiría experimentar con nuevas tecnologías en condiciones de complejidad e incertidumbre.

El proyecto de Gestión Escolar contó con diez formadores seleccionados y entrenados de manera continua y sistemática acerca de metodologías relacionadas con nuevos modelos de gestión para centros educativos. Los formadores interactuaban con los actores y participantes de las escuelas, con una periodicidad quincenal. Para este estudio se tomaron en cuenta nueve escuelas; cuatro urbanas: "Manuel Saturnino Peñalver", "Aquiles Nazoa", "Luis Beltrán Prieto Figueroa" y "Cándido Ramírez" y cinco pertenecientes al sector rural: "Chírigua", "El Chispero", "Vaca", "Guaripa" y "Ranchería", asignadas a una de las formadoras del proyecto y coautora de la presente investigación. La estrategia metodológica utilizada se centró en la realización de laboratorios de aprendizaje en las escuelas, modalidad de entrenamiento en la que los actores reflexionan en equipo sobre situaciones complejas, inciertas y conflictivas, generando las directrices y compromisos que les permite aproximarse a una visión compartida de la realidad, como 10 señalan Bronfenmager y otros (2000):

En los laboratorios se busca crear un espacio de práctica donde los participantes puedan mejorar sus mapas de acción, vía la integración de un enfoque sobre el cambio. Un método de trabajo y una tecnología de proceso, bajo la modalidad de dinámicas del tipo taller participativo (p. 26).

Con la aplicación de esta metodología, se trató de mejorar las capacidades y habilidades de los participantes mediante la creación de condiciones para el aprendizaje y la utilización de herramientas de participación, comunicación, reflexión y manejo de conflictos. De allí, que las estrategias usadas pretendían: (a) focalizar la atención a través de situaciones de aprendizaje sencillas, (b) privilegiar el diálogo sobre la

discusión, (c) emplear las interrogantes como un mecanismo para mejorar el proceso de pensamiento del equipo y (d) evaluar continuamente la autorreferencia de los participantes.

En virtud de la importancia del diálogo en las sesiones de trabajo, los autores anteriormente citados acotan que es vital cuidar las condiciones que garantizan tener conversaciones productivas, entre las cuales señalan: (a) los participantes deben suspender sus supuestos y estar dispuestos a hacerlos explícitos ante el equipo; (b) deben tener la voluntad para verse como colegas en una búsqueda común de mayor claridad y percepción, y (c) debe haber un árbitro que mantenga el contexto de cada diálogo, ayudando a la gente a formar parte del proceso y de los resultados y mostrando un equilibrio entre facilitar el proceso y coordinar los resultados.

De tal manera, los participantes en los laboratorios eran los protagonistas activos en la aplicación de los instrumentos y técnicas de planificación y gestión escolar, los cuales fueron utilizados como herramientas, tomando en cuenta un conjunto de criterios que permitieron determinar su pertinencia.

En las sesiones de trabajo se buscaba diseñar situaciones de aprendizaje que reflejaran lo sustantivo y de interés para las actividades del laboratorio de forma sencilla y, en lo posible, divertida. Por lo tanto, las herramientas que se utilizaron no requerían de explicaciones muy complicadas para facilitar el trabajo en equipo.

Entonces, con esta metodología resultó conveniente, evaluar permanentemente en los laboratorios las relaciones de coherencia entre las interrogantes asociadas a cada momento del método, los análisis que resultaren pertinentes, los instrumentos y técnicas asociados, los resultados esperados con la aplicación de los instrumentos y el procedimiento de trabajo desarrollado.

Cabe señalar que para el desarrollo de cada laboratorio se elaboraron gráficos RARRS (Resultados, Agenda, Roles y Reglas) que de acuerdo con Bronfenmager y otros (ob. cit.): "permiten focalizar la atención del equipo

de trabajo y lograr los resultados deseados" (p. 35).

Entre las herramientas utilizadas destacan: la ventana al beneficiario, el árbol de pertinencia, el pensamiento piramidal, la lógica fluida, el árbol de problemas, los compromisos de acción. Y entre las situaciones de aprendizajes más usadas están: el equipo exitoso, el alpinista, Alicia en el país de las maravillas, el mar, el barco y la rana hervida.

Evaluación del proceso del Proyecto de Gestión Escolar

Evaluar los procesos que se desarrollan durante la elaboración y ejecución de proyectos escolares, concebidos para que las escuelas sean más eficaces y pertinentes en el manejo de sus problemas y en las nuevas responsabilidades que conllevan los espacios descentralizadores contribuye, de acuerdo con Castro y Chávez (1996) "a reorientar y promover correctivos y cambios parciales o globales en la conducción y ejecución de programas y proyectos lo cual repercute favorablemente en las poblaciones-objetivo y beneficiarias en general" (p. 3).

Es en este contexto donde se inserta la presente investigación, cuyo propósito fundamental es indagar acerca de las actividades realizadas (¿qué se hizo?), las estrategias desarrolladas (¿cómo se hizo?), los resultados obtenidos (¿qué se logró?), los participantes involucrados (¿quién lo hizo?), los tiempos de ejecución (¿cuándo se hizo?) y los recursos con los que se ejecutaron las actividades (¿Con qué se hizo?) de las diferentes fases o etapas previstas en el desarrollo del proyecto de Gestión Escolar. En esta primera aproximación se han obtenido resultados parciales.

La evaluación del proceso implicó también el análisis de los aprendizajes generados por los participantes en los talleres que se ejecutaron en el marco de los laboratorios, los cambios que se observan en las prácticas y en las relaciones que estos actores construyen cotidianamente en la institución.

En esta primera fase de evaluación, la información ha sido recopilada mediante la aplicación de cuestionarios, a través de entrevistas

semiestructuradas y de la observación directa.

El cuestionario fue estructurado para responder algunas de las interrogantes planteadas en el estudio y relacionadas con los logros y cambios ocurridos en cuanto a: funcionamiento organizacional, las relaciones con el entorno, la tecnología para la gestión y la cultura organizacional y fue administrado en una reunión especialmente preparada para la evaluación del programa.

El propósito de la entrevista es saber qué piensan las personas y conocer de ellas cosas que no se pueden observar directamente como sus ideas, intenciones y sufrimientos. De allí, que es bastante útil y necesaria cuando se trata de recoger información donde es preciso considerar creencias y opiniones.

La entrevista permitió comprender las perspectivas que tienen los actores y participantes de las escuelas, respecto a las experiencias y situaciones derivadas del proyecto.

La observación es una técnica de recolección de información, por medio de la cual el investigador recibe información directa, sobre todo descriptiva, participando activamente en la vida del grupo, de la organización y de las personas que se van a estudiar. La interacción observador-observado, está al servicio de la observación y tiene como objetivo recoger información acerca de las acciones, opiniones y perspectivas de los sujetos.

A través de la observación directa se pudo apreciar la realidad tal como se presenta sin manipulaciones con ello se asume que para comprender lo particular es necesario relacionarlo con el contexto donde se inserta la situación estudiada.

La información recolectada mediante estas dos últimas técnicas fue registrada en diarios de clases y grabaciones, lo cual ha hecho posible el registro sistemático y detallado de la misma. Estas técnicas se están aplicando a través de visitas a las nueve escuelas y conversatorios con los

miembros de la comunidad escolar.

Una primera experticia

En un primer examen de las variables consideradas en el estudio, se determinó que, en general, se han producido ciertos cambios que pueden ser considerados significativos en la cultura institucional de las escuelas, en su funcionamiento organizativo, en las relaciones de los planteles con el entorno, su gestión estratégica y en las condiciones físico – ambientales.

Con relación a la cultura institucional, los actores plantean que el desarrollo de esta experiencia educativa ha contribuido a concretar la visión/misión de la institución y a plantearse los retos que se han propuesto como escuela.

Un elemento que se ha potenciado significativamente es la participación, entendida como el proceso interactivo en el que se discuten los logros y las posiciones afines, se plantean soluciones y se ensayan estrategias para elaborar una cultura organizacional que responda a las condiciones de educabilidad que se abren a los nuevos tiempos. El manejo compartido de la información, de las decisiones y de las situaciones, ha permitido desarrollar cierta capacidad que antes no la tenían, para lograr aprendizajes individuales y organizacionales tanto de carácter instrumental o simples cambios de estrategias, como significativas modificaciones en las normas y principios rectores del comportamiento. Sin embargo, un aspecto que no ha podido ser superado es la percepción que tiene más de la mitad de los directivos de las escuelas de que los docentes no disponen de capacidades para resolver problemas fuera del aula. Quizás esto se debe a lo expresado por Bronfenmager y otros (2000):

La fuerte tradición en la cultura escolar alrededor de un directivismo propio de la educación pública venezolana que restringió al máximo las competencias efectivas de los maestros al centralizar fuertemente decisiones financieras, pedagógicas, etc. ronda y conspira como un fantasma en los

intentos por reorganizar las instituciones escolares (p. 118).

Esa cultura que ha predominado, centrada en conductas dependientes con muy poca autonomía, dificulta enormemente los cambios e impactos esperados.

Es cierto que con la implantación de esta innovación se ha mejorado progresivamente el funcionamiento organizativo de las escuelas. A la existencia de una dispersión tanto de iniciativas para la reforma educativa, como de los organismos responsables de las decisiones para darle curso a estas iniciativas, se ha venido oponiendo la presencia de un conjunto de acciones, generadas a través de los laboratorios de aprendizaje, que han privilegiado el diálogo como vía para el logro de consensos en la forma de trabajo, y de igual manera, demostrar que democráticamente es posible conseguir acuerdos vitales que al producir mejoras significativas en las relaciones y formas de hacer el trabajo aumentan el compromiso, motivación y dedicación de directivos y docentes.

Aun cuando en la mayoría de las instituciones se considera positivo la existencia de normas y reglamentos, se ha observado la necesidad de que los actores se concienticen en relación a la importancia de adecuarlas a las situaciones particulares locales y enfrentar los problemas que obstaculizan su cumplimiento, y que se han derivado de su no correspondencia con la realidad.

Las gestiones realizadas ante los organismos competentes en la búsqueda de superar limitaciones y carencias, detectadas y analizadas en las sesiones de trabajo, han permitido adquirir compromisos y vincular más las escuelas con el entorno.

La realización de talleres de evaluación cualitativa gestionados a través de la Universidad de Oriente, las diligencias ante instituciones como la Alcaldía, Eleoriente Biblioteca Pública, han generado cierto sentido de pertenencia con la escuela. Pero todavía se consideran escasas las relaciones de los planteles con el entorno, si se parte de la premisa de convertirlos en

espacios abiertos estrechamente vinculados a otras instituciones públicas y privadas, buscando beneficiarse de lo que otros organismos pueden suministrarle a la vez que insertarse más orgánicamente en su entorno.

Una constatación que llama la atención es la evidente disposición de los padres y representantes para mejorar las condiciones de las escuelas a las que asisten sus hijos. Este hecho, en circunstancias en que la mayoría de las familias enfrenta problemas económicos, dice del gran potencial que existe en los grupos familiares y que podría ser mejor aprovechado.

Una mejora sustantiva que se ha observado con el desarrollo de esta estrategia de cambio organizativo, es el hecho que los directivos tienen claridad en lo que es un proyecto. Inicialmente, un porcentaje mínimo refirió respuestas indicadoras de capacidad para el diseño de planes institucionales y proyectos relevantes en sus escuelas. Con las actuales capacidades disponibles, en los establecimientos escolares manifiestan que es mucho lo que se puede hacer.

Por supuesto, es necesario superar el notable desfase tecnológico que poseen las escuelas para gestionar, sin dejar de lado la decisiva influencia que ejerce un espacio, general deteriorado en sus instalaciones y equipos. Proveer de habilidades para el diseño y la planificación, para generar sistemas de información y monitoreo con bancos de proyectos, constituye parte de la respuesta factible a la problemática de la organización realmente existente.

En esta primera aproximación, destaca la necesidad que las escuelas generen medios que le concedan a la información un carácter relevante en la detección de demandas y necesidades del entorno. De igual manera, es importante introducir tecnologías de negociación como elemento prioritario para el reforzamiento de la gestión, lo que, sin lugar a dudas, sacará del letargo a la misma experticia que las escuelas han acumulado durante más de tres décadas, dándoles la posibilidad de transformarse en organizaciones dinámicas, con capacidad para sostener las innovaciones. Como producto de ese proceso sistemático de reflexión, se aspira a mejorar la planta física, la

capacidad gerencial del director y los métodos de enseñanza.

Es importante apuntar que los resultados obtenidos, hasta los momentos, demuestran que una escuela es eficiente, si dispone de capacidades institucionales de capacitación y se gestione permanente para realizar su trabajo, de acuerdo con un proyecto. De igual manera, las escuelas deben ser organizaciones abiertas, que permitan fortalecer el clima, el liderazgo del director y el desempeño de los maestros en el salón de clase.

Las observaciones realizadas señalan que es necesario consolidar las habilidades administrativas existentes en el manejo de la autonomía y la flexibilidad de la organización y fomentar intensamente medios de gestión estratégica.

Para concluir este primer informe consideramos, de acuerdo con lo expresado por Bronfenmager y Casanova (2002), que si el proyecto escolar persigue que las escuelas puedan enfrentar y resolver sus problemas, que se articulen con su entorno, que se transformen en organizaciones dinámicas, con capacidad para sostener las innovaciones, es necesario entonces:

- Consolidar y ampliar las estrategias de fortalecimiento con los actores locales a través de un vínculo más estrecho con las instancias de gestión local y estatal del sistema educativo y con las organizaciones que han apoyado la implantación del programa.
- Desarrollar un sistema de monitoreo de las acciones y actividades que se ejecutan en las escuelas. Sistema que se nutra de la información cuali-cuantitativa pertinente y oportuna.-
- Avanzar en la puesta en marcha de los compromisos y retos previstos en los proyectos que desarrolla cada escuela, apoyándolos con nuevas herramientas para la gestión y ejecución de programas de cambio.
- Desarrollar estrategias que permitan una mayor incorporación y

participación de la comunidad escolar, lo que vendría a garantizar la sustentabilidad de los proyectos en las escuelas y del programa en su conjunto.

REFERENCIAS

- Barrios, A. (2001). *Construyendo y Reconstruyendo la Escuela desde el Proyecto Escolar*. Caracas: CENDES.
- Bronfenmager, G. Y otros. (2000). *La Reconstrucción de la Escuela Pública*. Caracas: CENDES.
- Bronfenmager, G. Y Casanova, R. (2002). Proyecto "Exploraciones para el Cambio Institucional". [Informe]. Caracas: CENDES.
- Castro, G. Y Chávez P. (1996). *Metodología para la Elaboración de Proyectos Sociales y sus Impactos*. Quito: UNESCO-URSRSLAC.
- Chávez, P. (1999). *La gestión y la evaluación de Proyectos Sociales. Hacia el desarrollo de un enfoque comunicativo*. Caracas: FECS.
- Rerrera, M. (1993) La Escuela: de la reproducción a la producción social. *SIC*. LVI, 556: Caracas.
- CINTERPLAN. (1996). El Proyecto de Plantel. En *reforma educativa, la prioridad nacional*. Caracas: Autor.
- López, F. (1998). *La Gestión de Calidad en Educación*. Madrid: La Muralla.