

**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099 D. F. PONIENTE**

**DESARROLLO DE HABILIDADES COGNITIVAS EN ALUMNOS DE 6° GRADO
DE EDUCACIÓN PRIMARIA, MEDIANTE ESTRATEGIAS EMANADAS DEL
PROYECTO ESCOLAR**

TESINA

PRESENTA:

PATRICIA SOTO VIVAS

MÉXICO D . F.

AGOSTO DE 2005

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099 D. F. PONIENTE**

**DESARROLLO DE HABILIDADES COGNITIVAS EN ALUMNOS DE 6° GRADO
DE EDUCACIÓN PRIMARIA, MEDIANTE ESTRATEGIAS EMANADAS DEL
PROYECTO ESCOLAR**

**TESINA
OPCIÓN ENSAYO QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

PRESENTA:

PATRICIA SOTO VIVAS

MÉXICO D. F.

AGOSTO DE 2005.

ÍNDICE

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO	
1.1. El tema y su justificación	3
1.2 El planteamiento del problema	5
1.3 La hipótesis guía	6
1.4 Objetivos generales y particulares	7
1.5 Tipo de estudio realizado	7
CAPÍTULO 2. DEFINICIONES CONCEPTUALES	
2.1 Habilidades cognitivas	9
2.2 Teoría constructivista	12
2.3 Enfoques de Planes y Programas de Educ. Primaria	15
2.4 Estrategias de aprendizaje	17
CAPÍTULO 3. UN ARMA DE ORO “EL PROYECTO ESCOLAR”	
3.1 La organización contra la improvisación	19
3.2 La gestión escolar moderna: fantasía o realidad	23
3.3 Un diseño compartido hecho realidad	26
3.4 ¿ Y los resultados?	30
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

En agradecimiento a la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), como institución formadora de maestros en servicio, y como parte del compromiso adquirido con los niños de México, se presenta este trabajo de corte investigativo documental, con la pretensión de ser una alternativa que permita elevar la Calidad Educativa de las Escuelas Primarias, como consecuencia del desarrollo de las habilidades cognitivas, emanadas de las acciones coordinadas y unificadas en el Proyecto Escolar.

Su diseño, es resultado de los conocimientos adquiridos durante los cuatro años de estudio en la UPN, así como de la experiencia que avalan ya más de 18 años trabajando dentro del Sistema Educativo Nacional, desempeñando diversas funciones.

Consta de 3 Capítulos a saber, en el Primero se encuentra la metodología utilizada para la pesquisa, señalando el problema que incitó la investigación y registrando los objetivos que se pretenden alcanzar.

El Segundo Capítulo, está dedicado a las habilidades cognitivas, enmarcando su desarrollo en la metodología constructivista y como consecuencia lógica de un trabajo que se guía con los enfoques de Plan y Programas 93 de Educación Primaria; así como de la importancia de enseñar a los alumnos, las estrategias de aprendizaje que les permitirán Aprender a Aprender.

Con el Tercer Capítulo, se pretende ofrecer un panorama general de las bondades que ostenta el Proyecto Escolar, como instrumento de planeación estratégica. Un enfoque actual de Gestión Escolar, para garantizar el buen funcionamiento de un Centro Educativo, la buena organización y la corresponsabilidad. La importancia del trabajo en equipo y los rasgos a evaluar durante su aplicación. Todo esto con la finalidad de mostrar la importancia de articular acciones en los tres ámbitos del Proyecto Escolar para desarrollar en los alumnos las necesidades básicas de aprendizaje.

Se elaboraron las conclusiones, enunciados breves que permiten observar algunas aseveraciones emanadas de este estudio.

Y, por último, se indica la bibliografía consultada para la estructuración de este trabajo.

CAPÍTULO 1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO INVESTIGATIVO

1.1. El tema y su justificación

En virtud de los cambios que se presentan en todos los ámbitos del país y connotados de que el aspecto educativo es el eje rector de los avances establecidos en una nación, resulta necesario en las escuelas, desarrollar un trabajo que cumpla con las expectativas del Sistema Educativo Nacional (SEN) y lo establecido en nuestra carta magna. Tomando en cuenta que los resultados a nivel básico no son satisfactorios y se denota un rezago educativo considerable; es primordial cubrir las demandas sociales y lograr una educación de calidad.

Esta preocupación es generalizada y lo podemos observar claramente en la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, al llevarse a cabo el seminario regional “Estrategias de Acción para la Satisfacción de Necesidades Básicas de Aprendizaje” que se llevó a cabo en la sede de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, entre el 20 y 22 de abril de 1992; en la cual se puso de manifiesto la importancia y la urgencia de acrecentar esfuerzos e impulsar nuevas políticas y estrategias en materia de educación, basadas en el concepto de “satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje”.

¿Por qué me intereso en investigar el desarrollo de habilidades cognitivas?. En mi experiencia como docente he atendido todos los grados de educación primaria, pero los últimos años he trabajado con sexto año y paralelamente he fungido como directora de una escuela primaria durante los últimos 9 años de servicio, por lo que estoy muy pendiente de informarme sobre los resultados de SIME, así como de la situación escolar que guardan los alumnos que egresan, aunque ya se hayan retirado del plantel; me informo en qué secundaria se inscribieron, si fue su opción de preferencia y en muchos de los casos me entero de su rendimiento escolar a nivel secundaria. Al tomar en cuenta estos indicadores percibo que los resultados no son favorables al 100 por ciento y que es necesario unir esfuerzos para fomentar el desarrollo de las habilidades cognitivas en los alumnos para elevar la calidad de aprendizajes.

Por lo tanto, se determina la alternativa de desarrollar un trabajo autogestivo que permita involucrar activamente a todos los agentes del proceso educativo para desarrollar en los alumnos las competencias necesarias, hacer que las escuelas primarias funcionen como entidades autogestivas y sus directivos y cuerpos docentes diseñen y operen proyectos particulares bajo el rubro de "Proyecto Escolar".

Al trabajar de esta manera estaremos cumpliendo con una de las concepciones pedagógicas del enfoque del Plan Nacional de desarrollo 2001-2006, en la que manifiesta que la educación será efectiva "porque el aprendizaje de los estudiantes será el centro de atención, asegurando el dominio de los conocimientos, habilidades y valores correspondientes, así como la habilidad de aprender a lo largo de la vida;

maestros y académicos, como profesionales de la educación serán facilitadores y tutores del aprendizaje”.

La toma en consideración de la actividad constructiva del alumno obliga al maestro a sustituir la imagen de transmisor por la de orientador y guía, pero el hecho de que los conocimientos a construir estén ya elaborados a nivel social lo convierte en un guía peculiar, ya que su función es engarzar los procesos de construcción del alumno con el saber colectivo culturalmente organizado.

Por todo esto se ha decidido analizar el tema motivo de esta investigación documental, titulado “Desarrollo de Habilidades cognitivas en alumnos de 6° grado educación primaria, mediante estrategias emanadas del Proyecto Escolar”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para efectos de ubicar correctamente el planteamiento del problema que exprese una relación causa efecto, se recurre a elementos claros de delimitación, tales como son: **sujeto u objeto de investigación, enfoque de análisis de la problemática, ubicación geográfica y temporalidad.** Quedando establecidos de la siguiente manera:

-Sujeto u objeto de investigación: Los alumnos de 6° grado.

-Enfoque de análisis de la problemática: Desarrollo de habilidades cognitivas a través de estrategias emanadas del Proyecto Escolar.

-Ubicación geográfica: Escuela Primaria “Belisario Domínguez”, turno vespertino, ubicada en la Col. Jesús del Monte, Delegación Cuajimalpa de Morelos D.F.

-Temporalidad: Ciclo Escolar 2004-2005.

Después de demarcar el problema, puntualizando aspectos para darle más claridad, la pregunta guía generadora del presente estudio investigativo, queda de la siguiente manera:

¿Cuáles fueron los factores que inhibieron el óptimo aprovechamiento escolar de los niños de 6° grado de la escuela primaria “Belisario Domínguez”, durante el ciclo escolar 2004-2005?

1.3. La hipótesis guía

La proposición que sirve como fundamento de hipótesis guía para iniciar una cadena de razonamientos y reflexiones con base en conocimientos teóricos y en experiencias propias y ajenas, se estructura como sigue:

El factor que inhibió el óptimo aprovechamiento escolar en los alumnos de 6° grado de la escuela “Belisario Domínguez”, turno vespertino durante el ciclo escolar 2004-2005, fue la falta de aplicación de estrategias que favorecieran el desarrollo de habilidades cognitivas durante su permanencia en la escuela primaria; por lo que se establece que el Proyecto Escolar puede conjugar estas estrategias y generar Calidad Educativa.¹

¹ Una educación de calidad significa atender el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales - en los ámbitos intelectual, afectivo, social y deportivo -, al mismo tiempo que se fomentan los valores que aseguran una convivencia solidaria y comprometida, se forma a los individuos para la ciudadanía y se les capacita para la competitividad y exigencias del mundo de trabajo. (Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006)

1.4. Objetivos Generales y Particulares

La intención del presente trabajo responde, como anteriormente se manifestó, a la necesidad que existe de otorgar la importancia necesaria a la implementación de acciones específicas que permitan elevar la eficiencia terminal en alumnos de 6° grado. Así pues, resulta indispensable puntualizar los objetivos que se desean alcanzar.

Objetivo General: mostrar la importancia de fomentar el desarrollo de habilidades cognitivas en las aulas, mediante la elaboración y aplicación de acciones emanadas del Proyecto Escolar de la escuela, para elevar en conjunto la calidad de los aprendizajes.

Objetivo específico: señalar la necesidad de aplicar estrategias dirigidas al desarrollo de habilidades cognitivas, para ofrecer a los alumnos herramientas que les permitan solucionar problemas cotidianos.

1.5. Tipo de estudio realizado

El estudio investigativo que se presenta atendió a la modalidad de investigación bibliográfica, acudiendo a bibliotecas, hemerotecas y algunos archivos a investigar.

En todo momento se trató de consultar fuentes primarias, validando con esto que los enunciados rescatados de citas textuales corresponden a una primera intencionalidad de los diferentes autores.

La sistematización metodológica que se realizó, observó el siguiente procedimiento:

- a) Elaboración de fichas bibliográficas.
- b) Elaboración de fichas de trabajo en sus modalidades de ficha textual, de resumen, de síntesis y de comentario.
- c) Elaboración de un fichero.
- d) Análisis e interpretación de los datos recabados en las fichas.
- e) Y por último y después del análisis meticuloso de los datos recabados, se procedió a la redacción final del ensayo.

Para iniciar el análisis sobre la importancia de desarrollar las habilidades cognitivas con base en una planeación estratégica establecida bajo el rubro de Proyecto Escolar, el siguiente capítulo muestra los conceptos básicos necesarios para llevar a cabo la reflexión sobre la importancia de éstas, la metodología que las sustenta, el papel que les confiere la política educativa y la función del maestro.

CAPÍTULO 2. DEFINICIONES CONCEPTUALES

2.1. Habilidades cognitivas

El artículo 1 de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos nos señala que cada persona (niño, joven o adulto) deberá estar en condiciones de aprovechar las oportunidades educativas ofrecidas para satisfacer sus necesidades básicas de aprendizaje, y la satisfacción de estas necesidades confiere a los miembros de una sociedad la posibilidad y la responsabilidad de enriquecer su herencia cultural, lingüística y espiritual, de defender la causa de la justicia social, de proteger el ambiente y ser tolerantes, velando por el respeto de los valores humanistas y de los derechos humanos. Otro objetivo es la transmisión y el enriquecimiento de los valores culturales y morales comunes; la Educación Básica es la cimentación para un aprendizaje y un desarrollo humano permanente.

Las Habilidades Cognitivas: son un conjunto de operaciones mentales, cuyo objetivo es que el alumno integre la información adquirida a través de los sentidos, en una estructura de conocimiento que tenga sentido para él.

Observar: *es dar una dirección intencional a nuestra percepción.*

Esto implica entre otras cosas, atender, fijarse, concentrarse, identificar, buscar y encontrar datos, elementos u objetos... que previamente hemos predeterminado...

Analizar: *es destacar los elementos básicos de una unidad de información:*

Implica también: comparar, subrayar, distinguir, resaltar...

Ordenar: es disponer de forma sistemática un conjunto de datos, a partir de un atributo determinado. Implica también: reunir, agrupar, listar, seriar...

Clasificar: es disponer un conjunto de datos por clases o categorías

Implica también: jerarquizar, sintetizar, esquematizar, categorizar...

Representar: es la creación de nuevo o recreación personal, de unos hechos, fenómenos, situaciones... Implica también: simular, modelar, dibujar, reproducir...

Memorizar: es el proceso de codificación, almacenamiento y reintegro de un conjunto de datos. Este hecho supone también, retener, conservar, archivar, evocar, recordar...

Interpretar: es la atribución de un significado personal a los datos contenidos en la información que se recibe. Interpretar comporta también, razonar, argumentar, deducir, explicar, anticipar.

Evaluar: es valorar la comparación entre un producto, unos objetivos y un proceso: Esta habilidad implica otras como examinar, criticar, estimar, juzgar...

Comparar: Capacidad para descubrir las relaciones de diferencia y semejanza entre dos o más palabras, objetos y sucesos.

Inferir: Capacidad para aplicar los conceptos de la comparación, clasificación y categorización a situaciones nuevas de la resolución de problemas.

Desarrollar las habilidades del pensamiento es más necesario que nunca, en la medida que se requiere no sólo hacer muchas cosas, sino habilidad para aplicar esos conocimientos con eficacia, mucha capacidad de adaptación, aprender rápidamente nuevas técnicas, aplicar conocimientos antiguos de formas nuevas, elegir acertadamente y valorar las alternativas existentes de manera concienzuda, a fin de tomar decisiones correctas, desarrollar el espíritu de indagación y razonamiento, discriminar los mensajes y las afirmaciones; sopesar las pruebas, valorar la solidez lógica de las educaciones, descubrir argumentos en contra de hipótesis alternativas.

Quien interpreta a la conducta como algo más que la simple respuesta a los estímulos y trata de comprender el verdadero proceso de la conducta de la mente humana, opera con un esquema interpretativo alejado de la secuencia mecanicista estímulo respuesta y se acerca más al procesamiento de la información.

La información ingresa al sistema nervioso a través de los órganos de los sentidos y después de sufrir un conjunto de procesos complejos es seleccionada, codificada y almacenada durante unos cuantos segundos en una estructura mental denominada Memoria a Corto Plazo (M. C. P.). Luego es trasladada, según su importancia a otra estructura mental llamada Memoria Largo Plazo (M. L. P.).

2.2. Teoría constructivista

Hoy por hoy, la educación constituye uno de los factores que nos proporcionan las herramientas básicas e indispensables para acceder al manejo de toda clase de instrumentos, así como las capacidades necesarias que permitan la interpretación y análisis de los datos que arroja la información procesada.

La Psicología de la Educación, es la aplicación del método científico al estudio del comportamiento de los individuos y grupos sociales en los ámbitos educativos; el objeto de la Psicología de la Educación es descubrir las leyes o causas que rigen la conducta de los individuos en torno al proceso enseñanza - aprendizaje; podemos verla desde ciertos enfoques:

- **Conductista:**

Le da una orientación conductual, se apoya en principios de conducta extraídos de la investigación de laboratorio, utiliza medidas directas de conducta y análisis experimental para evaluar la eficacia del cambios y está interesado en la mejora de la conducta social relevante.

Los procedimientos del análisis se remontan al sistema skinnereano, que nos dice que la frecuencia de la respuesta, depende de las consecuencias que tiene el evento, manifestándose así el controlar y predecir la conducta.

- **Orientación Cognitiva:**

Esta orientación, interpreta a la conducta como algo más que la simple respuesta a los estímulos y trata de comprender el verdadero proceso de la conducta de la mente humana, opera con un esquema interpretativo alejados de la secuencia mecanicista-estímulo-respuesta y se acerca más al procesamiento de la información.

La concepción constructivista del aprendizaje y la enseñanza, debe ser interpretada como un instrumento para la reflexión y la acción que nos ofrece la Psicología de la Educación, tenemos que prestar atención a las características propias de las situaciones escolares de enseñanza y aprendizaje, evitando un rompimiento con el contexto social.

El constructivismo mantiene que la actividad (física y mental), que por naturaleza desarrolla la persona, es justamente lo que le permite desarrollarse progresivamente, sentir y conocerse a sí mismo y a la realidad externa.

Ahora bien, este proceso de constructivismo progresivo que tiene lugar como resultado de la actividad está basado en el medio que envuelve a la persona.

Desde una concepción constructivista de la educación, es importante considerar dentro del acto didáctico los procesos de *enseñar a pensar* y *de enseñar a aprender*, que en definitiva son mecanismos que favorecen el conocimiento de uno mismo, ayudan al alumno a identificarse y a diferenciarse de los demás.

Los estudiantes llegarían así, a ser conscientes de sus motivos e intenciones, de sus propias capacidades cognitivas y de las demandas académicas, llegando a ser capaces de controlar sus recursos y regular su actuación posterior. (Trabajo importante de tutoría y orientación; papel fundamental del maestro o tutor).

Cuando hablamos de la actividad mental del alumno, nos referimos al hecho de que éste construye significados, representaciones o modelos mentales de los contenidos a aprender. El alumno selecciona y organiza la información que le llega por diferentes canales, estableciendo relaciones entre ella misma. En esta selección, organización y establecimiento de relaciones, existe el conocimiento previo que posee el alumno en el momento del aprendizaje.

La toma en consideración de la actividad constructiva del alumno, obliga al maestro a sustituir la imagen de transmisor por la de orientador y guía.

2.3. Enfoque de Planes y Programas de Estudio

El artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, manifiesta que la Educación que imparte el Estado — Federación, Estados, Municipios —, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia. A su vez la Ley General de Educación, en su artículo 7° puntualiza que la Educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial, deberán contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas, así como favorecer el desarrollo de facultades, para adquirir conocimientos, y la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos.

Estos documentos sirven como soporte a los Planes y Programas de Estudio de Educación Primaria 1993, los cuales responden a la necesidad de Elevar la calidad Educativa.

“El Plan y los Programas de Estudio, son un medio para mejorar la calidad de la educación, atendiendo las necesidades básicas de aprendizaje de los niños mexicanos que vivirán en una sociedad más compleja y demandante que la actual”²

² SEP. Plan y Programas de Estudio. 1993 Educación Básica Primaria. México 1993 Pag. 7

El Plan y Programas de Estudios* tienen como propósito, organizar la enseñanza y el aprendizaje para asegurar que los niños:

Adquieran y desarrollen las habilidades intelectuales, que les permitan aprender permanentemente y con independencia; adquieran los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, así como aquellos que proporcionan una visión organizada de la Historia y la Geografía en México; se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y la práctica de valores en su vida personal; y desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo.

Sus enfoques corresponden a la teoría constructivista, estimulando las habilidades que son necesarias para el aprendizaje permanente, la adquisición de conocimientos está asociada con el ejercicio de actividades intelectuales y de reflexión. Son materiales fáciles de utilizar y otorgan al maestro un gran margen de decisión en la organización de las actividades didácticas, en la selección de contenidos y en el uso de materiales. Los libros de texto, considerados como un medio de enseñanza, no como un fin, son excelentes materiales didácticos, que bien utilizados favorecen el desarrollo de habilidades cognitivas.

Como se puede observar, los documentos oficiales que sirven como sustento del Servicio Educativo, los materiales otorgados al maestro y los libros de texto, en conjunto, conllevan a crear un entorno de apoyo para cubrir las necesidades básicas de aprendizaje. Si a esto le agregamos un buen Proyecto Escolar en las Escuelas, estaremos garantizando, sin duda alguna, elevar la Calidad Educativa.

* Ibid (10)

2.4. Estrategias de Aprendizaje

El aprendizaje está constituido por un conjunto de procesos de representación del mundo externo, con base en la información que reciben nuestros sentidos.

La significatividad del aprendizaje, está muy directamente vinculada a su *funcionalidad*; es decir, que los conocimientos adquiridos -conceptos, destrezas, valores, normas, etc.- puedan ser efectivamente utilizados cuando las circunstancias en que se encuentra el alumno lo exijan.

El aprendizaje significativo tiene lugar, cuando el alumno elige relacionar la nueva formación con las ideas que ya conoce. Su calidad depende, asimismo, de la riqueza conceptual del nuevo material que hay que aprender.

Para que el aprendizaje sea significativo, han de cumplirse dos condiciones:

En primer lugar, el contenido ha de ser potencialmente significativo, no ha de ser arbitrario ni confuso.

En segundo lugar, se ha de tener una actitud favorable para aprender significativamente, es decir, el alumno ha de estar *motivado* por relacionar lo que aprende con lo que sabe.

Las estrategias de aprendizaje, son el conjunto de técnicas, actividades y medios, que se utilizan con la finalidad de hacer más efectivo el proceso de aprendizaje.

Con relación a las tareas educativas, se dice que un alumno emplea una estrategia, cuando es capaz de ajustar sus comportamientos a las exigencias de una actividad o tarea encomendada por el profesor; por lo tanto para que una actuación sea considerada como estrategia, es necesario:

Que el alumno realice una reflexión consciente sobre el propósito de la tarea, planifique qué va a hacer y cómo se va a llevar a cabo, realice la tarea encomendada, evalúe su actuación y sea consciente de la bondad del procedimiento utilizado.

Si bien es cierto que los alumnos poseen la capacidad de aplicar sus propias estrategias, es conveniente que el profesor, en su papel de guía, ofrezca un contexto conveniente para que el niño explore y aproveche las oportunidades que ofrece el manejo adecuado de las estrategias de aprendizaje. Por tanto, la instauración de Competencias Básicas en alumnos de Primaria, dependen en gran medida de la utilización de técnicas de aprendizaje manejadas por los alumnos.

En este Capítulo, se hizo referencia a la necesidad de desarrollar en los alumnos las habilidades cognitivas, con la finalidad de que los estudiantes de este nivel cuenten con herramientas útiles para seguir aprendiendo.

Para articular el trabajo realizado por los docentes de una escuela, es necesario que se unifiquen metodologías y se hable un lenguaje común. Se sugiere trabajar con el Proyecto Escolar, una herramienta extraordinaria que crea contextos apropiados para fomentar el desarrollo de habilidades básicas de aprendizaje.

A continuación se presentan algunas consideraciones que permitirán reflexionar sobre la necesidad de una buena gestión, encabezada por un líder educativo que otorgue la importancia debida a la planeación, las relaciones interpersonales y la evaluación.

CAPÍTULO 3 UN ARMA DE ORO “EL PROYECTO ESCOLAR”

3.1. La Organización Contra la Improvisación

Cuando se piensa qué acontece en una escuela primaria, la imagen evocada depende del rol que desempeñe el observador; un padre de familia pudiera pensar que es un lugar con normas, donde todo está ya establecido y bajo control, donde los maestros por el simple hecho de llamarse maestros, “educan” a sus hijos sin mayor problema.

Un alumno imagina un lugar donde va a aprender, donde debe comportarse como un niño bien portado que sigue instrucciones para poder obtener el tan anhelado diez para sus padres.

Los responsables de dirigir la educación que otorga el Estado imagina salones de clase en óptimas condiciones, con maestros capacitados que poseen innumerables habilidades docentes, que manejan adecuadamente diversos programas de estudio y de apoyo didáctico, incluyendo las nuevas tecnologías y por ello están satisfechos con su labor.

Pero finalmente el director y el maestro frente a grupo son quienes viven la condición que representa ser parte de una organización³ tan compleja como lo es una escuela. Son quienes verdaderamente realizan todos los esfuerzos personales, para que en conjunto se logre dar direccionalidad a las acciones, cumplir objetivos y otorgar una identidad a la escuela.

³ Asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines

En palabras de Irene Alfiz “la escuela es una organización en la que queda involucrado el individuo como persona.

(...) en cada escuela, como en todas las organizaciones existe una serie de objetivos, cierto esquema de relaciones internas y de comunicación “⁴

Formar parte de una organización es una acción sumamente compleja, crear esquemas de administración, distribuir tareas, responsabilidades, recursos, afianzar compromisos entre los diversos actores es una tarea titánica, se requiere un alto grado de capacidad organizativa, así como de una enorme habilidad creativa, ésto acompañado de una actitud de disposición, colaboración y tolerancia.

Una organización escolar debe buscar la creación de una identidad propia, institucionalizando acciones que han impactado favorablemente.

La identidad de una escuela se manifiesta mediante su Proyecto Escolar, ya que en éste se formulan objetivos, se articulan acciones y se regulan las funciones de cada agente educativo, fomentando la corresponsabilidad entre los participantes, conjugando estrategias que otorguen un significado a su labor.

En toda organización existen ciertos tipos de tensión o conflicto que desempeñan un papel central en su funcionamiento, y su existencia no daña el desarrollo de la organización, es decir, podemos decir que no es inherentemente bueno o malo, si la organización diseña mecanismos para resolver o controlar los conflictos, ésta se estará remodelando constantemente.

⁴ Irene Alfiz: El Proyecto Educativo Institucional. Propuestas para un diseño colectivo. Buenos Aires, AIQUE, 1997. Pág. 4

Si la solución del conflicto conduce a la cooperación y a una comunicación más abierta entre los participantes, la organización se estará fortaleciendo; no así, si no se toma la estrategia adecuada en el momento oportuno.

Los cambios en el medio y unas condiciones modificadas en la organización pueden conducir a nuevas situaciones de conflicto entre las mismas partes o con otras y habrá que implementar nuevamente acciones pertinentes para abatirlo.

Los conflictos repercuten directamente en la interrelación de los agentes de una institución, pueden ser generados por muchos factores, ya que el centro escolar está en permanente interacción con su entorno socio-cultural, ideológico y político y es considerado como un micro-sistema en cuya configuración influye decisivamente su capacidad de ajuste a las exigencias y requerimientos plurales de ese entorno que dan sentido y carácter a la institución; algunos de ellos pueden ser:

- Cuando existen batallas entre grupos de interés, por las gratificaciones organizacionales de status, prestigio y dinero.
- Cuando los miembros no tienen idea clara y completa de los objetivos a alcanzar, porque no se formulan, o lo han sido de forma oscura o contradictoria
- Cuando las metas no sean expresión de valores compartidos y expectativas comunes y aceptadas por todos los miembros de la comunidad.
- Cuando algún miembro no cumpla con los compromisos establecidos en las reuniones colegiadas.

El concepto simple de organizar, es establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados; siendo esta idea el precepto fundamental del Proyecto Escolar.

La palabra Improvisación en teatro, es sinónimo de libertad para el actor, de creación espontánea e instantánea. En música, es el arte de expresar o crear toda o parte de una composición en el momento de la interpretación. En educación, un camino hacia el fracaso, pues si bien es cierto que un docente está lleno de creatividad y maneja perfectamente el “don” de la improvisación, también es cierto que debe saber hacia dónde va y qué pretende. La improvisación en el maestro es una herramienta que debe utilizar como parte importante de sus saberes, es como tener un *as* sobre la manga, que utilizará dentro del proceso metodológico ya establecido.

El Proyecto Escolar termina con todo intento de improvisación, pues todas las acciones llevadas a cabo en los diferentes ámbitos: Organización y Funcionamiento de la Escuela, el Aula y las Formas de Enseñanza y la Relación Escuela Comunidad, están planeadas y avaladas por el grupo colegiado.

Dentro del ámbito del Aula y las Formas de Enseñanza, es donde finalmente aterrizan todos los esfuerzos realizados y donde principalmente recae la responsabilidad de aplicar estrategias didácticas que favorezcan las habilidades cognitivas de los alumnos.

3.2. La Gestión Escolar Moderna: Fantasía o Realidad

En Malasia Central, existía una comunidad pequeña conformada por los Semais, donde el hecho de ser generosos era retribuido por la reciprocidad, es decir daban esperando recibir y recibían esperando dar, era una forma de organización sin complicaciones y con miras de protegerse a sí mismos. A esta comunidad la unía intereses comunes y ninguno ejercía el liderazgo porque al hacerlo se perjudicaba él mismo, ya que nadie aguantaría desplantes de soberbia porque no era necesario, ¡era tan sencillo cambiar su residencia!.

Ojalá pudiéramos vivir en una forma de organización tan sencilla, de esta manera la gestión no tendría razón de ser.

En el libro *Nuevas Propuestas para la gestión Educativa*, de la biblioteca para la actualización del maestro, Namo de Mello interpreta a la gestión escolar como “ese conjunto de estrategias diferenciadas, dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados”⁵. Para Irene Alfiz “Gestión significa llevar a cabo las acciones, las estrategias articuladas del diseño, es plasmar la intención en la realidad”⁶

Estos conceptos de gestión escolar son los más apropiados para que al ser aplicados, se pueda cumplir con el objetivo del Proyecto Escolar: Fomentar el desarrollo de competencias mediante la aplicación de estrategias conjuntas que permitan la participación colectiva, pero de una forma más que organizada.

⁵ Guiomar Namo de Mello: *Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa*. México, CONALITEC, 2004. Pág.23

⁶ Irene Alfiz: *El Proyecto Educativo Institucional. Propuestas para un diseño colectivo*. Buenos Aires, AIQUE, 1997. Pág. 4

Imaginemos una orquesta que al interpretar una melodía provoque que se muevan las fibras más sensibles. La música interpretada fue un arreglo original de todos los integrantes, al emitir cada nota se posesionan de ella, se entregan sin reserva, cada cual haciendo o suyo, tocando su instrumento, el resultado: Una excelente melodía sincronizada y emotiva. El director de la orquesta: un líder educativo.

Dado que el Sistema Educativo Nacional (SEN) está involucrado en un proceso de modernización tanto de concepción como de funcionamiento, es necesario atribuir al director la gran responsabilidad de ser el articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar; anteriormente sólo se hacía cargo de las situaciones administrativas, sin tomar las riendas de un proceso de orientación, de asesoría técnica, teniendo en cuenta que sus decisiones tienen fuertes repercusiones sobre la labor pedagógica de los maestros a su cargo.

Por eso es tan importante la figura del director, su capacidad de liderazgo responsable y democrático, su confianza y conocimiento son punta de lanza para el éxito o el fracaso de un proyecto compartido,

La nueva Gestión Escolar requiere como condición indispensable, que la Escuela tenga el mayor grado de decisión posible, si no es así la autonomía será una propuesta sin contenido. Ninguna institución puede tener identidad, iniciativa y proyecto si no ostenta el control de sus acciones.

Requiere también, de que exista una simplificación administrativa y una anulación de trámites burocráticos sin sentido; debe ser flexible a la necesidad constante de cambio; de tomar en cuenta que la capacitación de los recursos humanos es básica para el mejoramiento personal y de la organización; requiere personas capaces de

comprometerse y tomar decisiones en su ámbito, incrementando su capacidad de riesgo al iniciar actividades nuevas y metodologías innovadoras.

Para garantizar su resultado, se requiere que la elección de los objetivos sea compartida por el conjunto de profesores, que exista en todos el sentimiento de libertad y deseo de colaborar con su mejor esfuerzo creador, que sea asegurado el liderazgo personal estimulante y como consecuencia lógica, que el resultado final engrandezca las finalidades de la organización. Los beneficios de una buena gestión son:

- Facilita el establecimiento de líneas de acción coherentes y coordinadas para todos los miembros de la comunidad educativa.
- Racionaliza esfuerzos personales e institucionales.
- Reduce magnitudes de incertidumbre, de contradicción y de esfuerzo estéril.
- Ayuda a la realización profesional y crecimiento personal de los recursos humanos.
- Permite procesos de evaluación.
- Evita la improvisación y la rutina.
- Facilita la implicación de todos los miembros de la comunidad.
- Orienta a las personas que se incorporan al centro educativo.
- Configura progresivamente una escuela con personalidad propia.
- Dirige procesos de innovación.

3.3. Un diseño compartido hecho realidad

Los seres humanos somos seres sociales por naturaleza, tenemos la necesidad de relacionarnos entre sí, de desenvolvernos en la vida cotidiana, de hablar, discutir, tomar acuerdos, debatir; el interaccionismo simbólico es una forma de vida que posibilita vivir en sociedad, ya que contamos para interactuar con los demás con el lenguaje, que es el medio simbólico que posibilita esa interacción.

Los individuos somos producto de nuestra experiencia y bien es sabido que cada uno de nosotros es diferente, situación por la cual cada uno tiene una realidad propia y es difícil que coincidamos en su totalidad con otros seres humanos, pero ciertamente tenemos, por vivir en sociedad, intereses y proyectos comunes que nos hacen concordar en algunos puntos.

Cuando interactuamos con los demás, intervienen creencias, valores y conocimientos que se manifiestan en un juego lingüístico que nos permitirá introducirnos a la compleja telaraña de las relaciones sociales, que se han instituido a lo largo de toda una historia, de toda una cultura.

En la historia y como acción propia de la naturaleza humana, cuando existen cambios organizativos en una institución escolar, se cuenta con la oposición de las diversas personas que participan en el proceso de desarrollo de la gestión educativa. Y nuevamente debe aparecer la figura del líder, quien debe mover conciencias, motivar al cambio social y hacer de su equipo de trabajo un grupo con deseos de triunfar, sin miedo, simple y sencillamente: de cara al futuro. Debe tener presente todas las variables que contribuyan a generar un clima de trabajo apropiado.

La estructura organizativa de las escuelas debe tener como precepto principal el permitir la participación activa de todos los actores educativos durante todo el proceso educativo.

La planeación es la acción esencialmente preventiva que se realiza con la finalidad de que ocurran o dejen de ocurrir eventos en función de objetivos establecidos. Como actividad compleja que es, está constituida por diversos ejes operacionales en torno a los cuales giran otras actividades cuya realización garantiza el éxito en los resultados. Independientemente del tipo de planeación de que se trate, (prospectiva, estratégica, etc.). Contiene los ejes básicos, que son la identificación y definición completa de un problema⁷ solucionable mediante trabajos planeados, el diagnóstico⁸ situacional, la determinación de objetivos⁹, metas¹⁰ y propósitos¹¹, el estudio de factibilidad¹², la determinación de estrategias¹³ operativas, el desarrollo de acciones¹⁴ concretas y la evaluación¹⁵ de resultados.

⁷ Situación permanente que ocasiona trastornos o daños sobre el funcionamiento de los sistemas organizacionales propios de las instituciones educativas o sobre el desempeño de los protagonistas del proceso educativo, o sobre ambos.

⁸ Trabajo que permite conocer el estado en que se encuentran las cosas en el contexto de una situación problemática

⁹ Es la configuración de una situación deseada diferente y superior a aquella de la cual se parte dentro del proceso de desarrollo de un plan de trabajo. Se localiza siempre al final del proceso e implica el transcurso de cierta cantidad de tiempo.

¹⁰ Punto intermedio entre el inicio del desarrollo de un plan de trabajo y el logro del objetivo del mismo. Guarda mucha semejanza con el objetivo en virtud de que implica cambios en las situaciones originales y uso del tiempo; la diferencia entre ambas categorías estriba en que una o varias metas pueden estar previstas como partes de los esfuerzos para lograr el objetivo, pero puede no haber una sola. En todo caso, el logro de las metas es indispensable para el logro del objetivo.

¹¹ Intención de hacer o dejar de hacer algo específico para lograr una o varias metas o el objetivo de un plan de trabajo. El cumplimiento de los propósitos es indispensable para el logro de las metas y objetivos.

¹² Es el análisis de las posibilidades de éxito en el desarrollo de un plan de trabajo. Implica generalmente el estudio de lo que en el ámbito de la planeación suele denominarse *conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas* inherentes a un proyecto de trabajo.

¹³ Conjunto de acciones concretas que deben realizarse para desarrollar un plan de trabajo.

¹⁴ Tareas y actividades específicas cuya realización está a cargo de personas idóneas.

¹⁵ Revisión y análisis sistemático de resultados, acompañados por explicaciones en términos de la relación causa-efecto, y decisiones respecto de actividades correctivas, cancelaciones o continuidad de los trabajos.

La planeación no se hace sin explicaciones; requiere el apoyo de fundamentos y la aplicación de criterios. Por otra parte, los fundamentos y criterios aplicados le confieren un conjunto de características. Los fundamentos explican por qué y para qué debe hacerse planeación; explican también qué ha ocurrido por falta de planeación y lo que puede ocurrir si no se hace, si se hace mal o se hace bien, pero no se pone en operación. Los criterios indican las rutas por donde debe avanzar durante su operación para que termine esta fase con el logro de los objetivos. Las características la hacen aceptable.

Fundamentos.

- *Las necesidades.* La planeación se hace para solucionar problemas presentes.
- *La prevención.* La planeación debe servir para prevenir la ocurrencia de otros problemas en el futuro.
- *El cientificismo.* La planeación científica debe contrarrestar y evitar las acciones empíricas.
 - *La legalidad.* No se planea acción alguna que infrinja las normas, sino se hace planeación para acatarlas y aprovecharlas.

Características:

- ❖ *Totalizadora.* No deja fuera ningún factor o elemento necesarios para lograr los objetivos.
- ❖ *Efectiva.* Propicia que las acciones realizadas resulten en lo que se espera de cada una de ellas.
- ❖ *Operativa.* En todas y cada una de sus partes es realizable.

- ❖ *Flexible*. Admite adecuaciones pertinentes y oportunas.
- ❖ *Autocorrectiva*. Lleva en sí los instrumentos y modalidades necesarias para evaluar su desarrollo, sus productos y sus necesidades, y para aplicar las medidas correctivas indispensables.

Criterios.

- *Funcionalidad*. La planeación escolar relaciona directamente a los participantes en el acto educativo con los objetivos mediante estrategias de trabajo preconcebidas que propician el uso óptimo de los recursos.
- *Económicos*. Toda acción planeada persigue una utilidad inmediata y por lo menos otra, mediata, para darle sentido al uso de recursos.
- *Humanismo*. La planeación, en tanto que actividad humana, sigue una orientación filosófica para no quedarse en la categoría de acción rigurosamente técnica y *fría*.

Un Proyecto es una idea que se toma como base para diseñar un plan de trabajo y es plasmada en un documento de carácter propositivo. Es por tanto un instrumento de planeación.

Un proyecto Escolar surge de la visión a futuro que tengan los integrantes de una escuela, de sus anhelos, de la forma de pensar de cada uno; esta visión compartida no surge por arte de magia, surge de largas jornadas de trabajo, donde el clima de trabajo es esencial. El Proyecto Escolar es por tanto, un diseño compartido hecho realidad.

3.4. ¿Y los Resultados?

Existe un conocido refrán que dice “los amigos se hieren con la verdad para no destruirse con la mentira”, en una escuela primaria no se trata de herirse, pero sí de buscar la verdad analizando el actuar de todos los agentes y de los procesos que de ella emanan, de observar la realidad de una manera objetiva

Evaluar equivale a apreciar, estimar y juzgar cualitativa y cuantitativamente un hecho, persona o cosa de acuerdo con un patrón previamente determinado.

La organización de la escuela pretende conseguir la eficacia por medio del esfuerzo conjunto en función de sus objetivos, permite la flexibilidad a los diversos planteamientos de sus componentes; la institución es organizada, en la medida en que se ordenan las funciones que debe realizar.

Un paradigma de evaluación es un conjunto de supuestos, de preferencias y procedimientos. Si es sometido a prueba sucesivamente llega a estandarizarse, adquiere el status de modelo de evaluación. Para evaluar el Proyecto Escolar es recomendable utilizar el modelo de evaluación naturalista, el cual:

- 1.- Asume que el mundo se encuentra como realidad objetiva y cada individuo lo construye socialmente.
- 2.- El evaluador busca encontrar los significados que las personas llevan en sí.
- 3.- Es de naturaleza holística por su orientación y busca estudiar la realidad como un todo, sin dividirla artificialmente en partes.
- 4.- Es cuantitativo y fenomenológico.

Para evaluar el trabajo realizado al implementar el Proyecto Escolar en una escuela, una de las modalidades de la evaluación recomendadas es la autoevaluación, cuyos elementos centrales son el mejoramiento gradual de la calidad del propio funcionamiento y mostrar a la sociedad el cumplimiento de los criterios y normas para un ejercicio responsable y adecuado de la institución educativa, siguiendo el procedimiento Interno; que se refieren a dos formas de autoevaluación: Primero, autocríticas y críticas sistemáticas. Segundo: autoevaluaciones periódicas de una unidad coordinadas por grupos, equipos o comisiones.

La autoevaluación se caracteriza por involucrar en el proceso a toda la comunidad, delimita tiempos, existe una dirección efectiva y culmina en un informe legible y útil. Al llevar a cabo de una manera eficaz la autoevaluación se refuerza la identidad de la institución y se reducen las distancias entre objetivos personales y los de organización.

Esta autoevaluación deberá realizarse de forma periódica para que se obtengan los resultados esperados.

Y no debemos olvidar que la evaluación final es también una herramienta necesaria para interpretar, valorar y juzgar los objetivos planeados, sus propósitos son: cuantificar y analizar los resultados obtenidos a lo largo del ciclo escolar, diagnosticar las causas del éxito y fracaso escolar, formular propuestas de corrección y mejora, informar de los resultados obtenidos y de las propuestas de la comunidad educativa. Formulada dicha información como refuerzo positivo, estamos en la disposición de relacionar y retroalimentar los procesos de programación y evaluación siguientes.

Sus componentes son:

Componentes	Ejemplo
1. Académicos	Cualitativas: Aprobados, notables, sobresalientes. Porcentaje de promociones y repeticiones
2. Análisis de resultados	Comparación de resultados con los cursos anteriores. Comparación de resultados con los de otros centros de trabajo.
3. Seguimiento de éxito de ex alumnos	Resultados obtenidos por ex alumnos. Dificultades de adaptación a otros centros y niveles.
4. Incidencias del entorno	Utilización de los recursos del entorno. Adecuaciones de su uso a los objetivos.
5. Elementos materiales (recursos)	Grado de utilización del material didáctico. Grado de utilización de espacios y equipos comunes.
6. Elementos personales	Consejo Escolar. Claustro de Profesores.
7. Organización del centro	Esquema organizativo. Perfeccionamiento del profesorado.
8. Funcionamiento del centro	Relación con la comunidad Relación con las familias. Relación con la A.P.F.
	Órganos de Gobierno y Control Consejo Escolar Equipo directivo
	Funcionamiento de otros servicios Programas especiales (proyecto de investigación, integración, educación compensatoria)
	Actividad Económica y Administrativa Gestión económica. Documentación escolar.
9. Clima institucional	Información: Suficiencia y Calidad. Trabajo en equipo.
10. Grado de satisfacción	En / por el Consejo Escolar. En / por el Equipo Directivo. En / por el Alumnado. En / por las familias.

Para que todos los agentes se integren en el proceso de evaluación, se sugiere el contrato de evaluación equitativo; en éste, la persona está obligada a cumplir su parte. La idea básica consiste en que cuando una serie de personas se comprometen en una tarea que les depara mutuos beneficios, de acuerdo con reglas y límites conocidos, tienen derecho a un trato digno por parte de quienes se han beneficiado. Nadie puede beneficiarse de los esfuerzos de los otros sin hacer nada a cambio.

Las condiciones que se requieren para llevarlo a cabo son:

Ausencia de coerción: Los participantes interesados al llegar al acuerdo no estén sujetos a presiones coercitivas. Ninguno puede ser sometido al control o influencia de ningún otro.

Racionalidad: Que los participantes sean capaces de discutir de una proposición a otra, presentar pruebas que avalen sus puntos de vista y estimar la consecuencia de sus acciones.

Aceptación de los términos: Las partes signatarias acepten las reglas operativas que el procedimiento impone a su pensamiento. En estas se estructuran los esfuerzos para alcanzar el contrato.

Acuerdo conjunto: El acuerdo debe considerarse como algo más que una coincidencia entre opciones individuales. La consecución del resultado requiere el acuerdo de los demás.

Desinterés: No podemos prestar excesiva atención a nuestros propios intereses, podemos manifestarlos y hacer un trato y llegar a un compromiso con otros.

Universalidad: establecer una normativa que afecte a todos por igual.

Interés comunitario: Permite que las personas se interesen por ellas mismas como miembros de un grupo.

Información igual y completa: Los participantes reciban información sobre los hechos pertinentes y que esta se distribuya por igual.

Sin riesgos: El contrato debe plantearse de manera que los participantes no teman a las consecuencias de la implementación del programa.

Posibilidad: Que sea posible llevar a cabo el contrato por desconcertante que parezca, tratándose de una condición trivial.

Contar con todas las opiniones: Las partes deben tener la oportunidad de hacer constar lo que crean conveniente en la etapa final del proceso de preparación del acuerdo.

Participación: Todas las partes puedan participar. Todo el mundo debe tener “voz”, de acuerdo a lo estipulado en los procedimientos.

Sólo de esta manera, cuando los involucrados realizan los procesos de manera conciente, se pueden esperar grandes resultados y por tanto el proceso de evaluación será más sencillo.

¿La evaluación que se lleva a cabo en las escuelas es una simulación?, tal vez no sea una simulación como tal, pero muchas de las escuelas no cuentan con la metodología necesaria para evaluar correctamente los tres ámbitos del Proyecto

Escolar, por tanto, los datos e información que se recaben tal vez no sea lo más relevante para reorganizar las acciones.

En tanto a la evaluación externa no se le ha dado la importancia requerida, ya que no hay modelos que el Estado implante para evaluar los procesos de una escuela en todos sus ámbitos. Sólo se evalúa el aspecto académico en los alumnos de 6° grado, por medio del Sistema Integral para la Mejora Escolar (SIME).

Como se puede observar, la escuela es la responsable directa de elaborar, aplicar, analizar y dar a conocer los resultados de los diversos instrumentos utilizados para la evaluación de los diferentes ámbitos, un resultado que sin duda servirá para corroborar o corregir el camino hacia la adquisición de habilidades básicas de aprendizaje.

CONCLUSIONES

- Después de realizar la investigación documental y de analizar todos y cada uno de los temas que integran los Capítulos de este trabajo, se concluye que el Proyecto Escolar como instrumento de planeación llevado a cabo de una forma seria y comprometida, transforma la vida escolar, promoviendo cambios en la estructura organizacional, rompiendo paradigmas en cuanto a los conceptos aplicables de gestión escolar y creando espacios de creatividad, cooperación y responsabilidad; respondiendo así a las exigencias en materia de política educativa, elevando con ello la Calidad de la Educación que se ofrece.

- El Proyecto Escolar, articula las acciones de los agentes que conforman un centro educativo, ofrece la oportunidad de crecer de manera personal y como institución. Permite unificar criterios y formas de trabajo, evitando con esto, la ruptura de procesos en los alumnos a lo largo de su estancia en la escuela primaria.

- Es responsabilidad de las escuelas coadyuvar al desarrollo de habilidades cognitivas en los alumnos, sustituyendo las metodologías de corte conductista por las constructivistas, aplicando los enfoques de Planes y Programas y guiando a los alumnos al buen manejo de estrategias de aprendizaje.

La consideración última y la más importante:

El Proyecto Escolar, crea las condiciones más propicias para el desarrollo de las habilidades cognitivas.

BIBLIOGRAFÍA

- **ALFIZ, Irene.** El Proyecto Educativo Institucional. Propuesta para un diseño colectivo. Buenos Aires, 1997.
- **CALERO, María Dolores.** Modificación de la inteligencia. Buenos Aires, Ediciones Pirámide, S.A. 1995.
- **CAMPBELL, Linda.** Inteligencias múltiples. Buenos Aires, Editorial TROQUEL, 2000.
- **DIAZ, Ma. Dolores.** Ver, Saber y Ser: Participación, evaluación, reflexión y ética en el desarrollo de las organizaciones educativas. Sevilla, Publicaciones M.C.E.P.
- **GIL EDITORES.** Diccionario de las Ciencias de la Educación. México, 1993.
- **NISET, Jhon y Shuvesmith Janet.** Estrategias de Aprendizaje. México, Editorial Santillana, 1990.
- **PRIETO, María Dolores.** Habilidades cognitivas y currículum escolar, Salamanca, Amarú Ediciones, 1992.
- **REYES, Laurencio.** Planeación y Proyectos en la Escuela. Manual autoformativo. México 2005.
- **SAAVEDRA, Manuel.** Evaluación del aprendizaje, conceptos y técnicas. México, Editorial PAX, 2001.
- **SEP,** Plan y Programas de Educación Primaria 1993. México 1993.
- **TORRES, Rosa María.** Qué y cómo aprender. S.E.P. Biblioteca Nacional, 1998.

- **UPN.** Contexto y Valoración de la Práctica Docente. México, 1994.
- **UPN.** Construcción Social del Conocimiento y Teorías de la Educación. México, 1994.
- **VALER, Ruth.** Administración Escolar, Planteamiento Institucional. EL ATENEO, 1997.