Percepciones de los docentes sobre la función directiva en una escuela normal

Ma. Cristina Herrera Tovar
Centro Regional de Educación Normal "Profra. Amina Madera Lauterio"

Alma Rocío Paredes Sánchez
Centro Regional de Educación Normal "Profra. Amina Madera Lauterio"

Graciela Romero García
Centro Regional de Educación Normal "Profra. Amina Madera Lauterio"

Área temática: 10 Política y gestión de la educación.
Línea temática: 6. Actores y su corresponsabilidad.
Tipo de ponencia: Reportes finales de investigación.

Resumen:

El país requiere de escuelas normales con organización eficaz y estratégica que les permita formar docentes integrales y capaces de adaptarse a una sociedad cambiante y esto se logra a partir de una gestión en donde el liderazgo sea premisa básica. Esta ponencia presenta los resultados del análisis de las encuestas sobre la función directiva aplicadas a 23 docentes del Centro Regional de Educación Normal "Profra. Amina Madera Lauterio" de Cedral, San Luis Potosí en 2018. En razón de conocer las percepciones de la gestión educativa elemento prioritario para reconocer la forma en que avanza una institución de educación superior. El propósito de la investigación es identificar y valorar las funciones de los directivos desde la mirada de los docentes. Su finalidad es aportar elementos para la mejora de la gestión al interior de la organización seleccionada. El estudio se fundamenta en la teoría de la gestión estratégica propuesta por la Secretaria de Educación Pública (SEP, 2011) y Pozner (2010, 2008). La metodología es cualitativa: un estudio de caso de acuerdo a Stake (1988) al precisar la interpretación de información desde la descripción de los resultados y la teoría como elemento central. Los resultados de la encuesta de opción múltiple deducen que la gestión que realizan los tres directivos de la escuela normal es buena; sin embargo en el planteamiento de preguntas abiertas los sujetos informantes establecen otra visión de la función directiva e incluso emiten propuestas acertadas para transitar a una cultura de gestión a partir de la sinergia.

Palabras claves: Gestión, función directiva, estudio de caso, gestión estratégica.

Introducción

En la actualidad la Reforma Educativa del Sistema Educativo Mexicano establece y delimita los perfiles profesionales para los puestos de los servidores públicos, mismos que ya están establecidos para directivos de educación básica y directivos de media superior a través del Acuerdo 449 emitido en 2008, en donde se establece un perfil a partir de un conjunto de competencias que integran conocimientos, habilidades y actitudes que el director acciona para propiciar un ambiente escolar conducente al aprendizaje esto contribuye a la mejora educativa.

Por ello, es fundamental revisar la función de los directivos y los criterios para su selección en las Instituciones de Educación Superior; esto sitúa al directivo en una comprometida situación respecto a la gestión institucional medida por su propia naturaleza para la innovación y su conocimiento en gestión.

En relación al problema Luna (2015) en su investigación *Factores de influencia del perfil personal, profesional y laboral de los directivos en la gestión educativa de las escuelas secundarias generales en el estado de Tlaxcala*; señala que los sistemas administrativos que imperaban en las instituciones educativas estaban conformados por sistemas rígidos en su dirección, planeación y control, improvisados, con decisiones por intuición y personalidad. Sin embargo, hoy en día las reformas educativas establecen criterios para otorgar los puestos y es prioritario responder a todos los niveles educativos y puestos asignados para dar cumplimiento al artículo tercero constitucional. Mientras que Melitón (2013) sostiene que los sistemas educativos son estructurados con base a circunstancias históricas en las cuales se refleja una organización piramidal en donde el director asume el poder.

En esta secuencia de ideas se plantea que en las normales el puesto de directivo generalmente lo ocupa un docente del mismo plantel por decisión de las autoridades educativas estatales, aún no aplica el concurso de oposición, otra forma conocida acceder al cargo es por asignación de un externo que se integra para ser directivo de escuela normal, al no contar con un perfil de puesto o proceso factible estas decisiones pueden generan conflictos y desequilibrios en el personal docente. De ahí la importancia de conocer la mirada de estos sobre los profesionales que ostentan puestos directivos, por eso la investigación pretende reconocer la función directiva, la forma en que se accede a dicho puesto, revisar el marco normativo establecido e identificar las condiciones de los directivos para valorar sus formas de actuar, la toma de decisiones y la validez de los estatutos o normas vigentes para esta función.

Con base al informe (2015) Los docentes en México emitido por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación de las 484 normales que existen en el país, 210 son privadas. En todas ellas estudian 132, 205 alumnos. Se trata de instituciones en general pequeñas (63% de las públicas y 91% de las privadas tienen 350 alumnos o menos). En estos centros educativos el personal de tiempo completo es poco (36% en las públicas y apenas 12% en las privadas), lo que implica que los maestros no pueden dedicarse a actividades académicas diferentes a la docencia. Dos de cada cinco docentes cuentan con maestría y sólo 4.4% con doctorado. Todo esto sitúa a las escuelas normales, y en particular a las de sostenimiento privado, lejos de lo que se espera de una Institución de Educación Superior de calidad.

En este sentido el problema se enuncia de la siguiente manera: *"Según respuestas del personal docente del Centro Regional de Educación Normal Profra. Amina Madera Lauterio ante una encuesta en 2018 ¿cómo la función directiva garantiza el desarrollo del programa educativo con la finalidad fortalecer la gestión desde la teoría de la gestión estratégica?"*

El supuesto se precisa, si los directivos poseen competencias para ejercer su función logran la colaboración del personal docente para emprender proyectos de mejora y contribuir en la formación de profesionales en Educación Primaria.

Se integran como propósitos:

1. Identificar el marco legal y normativo de la función directiva desde el conocimiento de los docentes.
2. Conocer la valoración de las funciones de los directivos a partir de la apreciación de los docentes para comprender la gestión.
3. Comprender la función directiva para mejorar la calidad del programa educativo en la escuela normal con base al análisis de instrumentos aplicados a los docentes.
4. Proponer acciones para mejorar la función directiva en la escuela normal derivados de las opiniones de los docentes.

Desarrollo

Es factible reconocer que el objeto de estudio puede revisarse desde una delimitación de dimensiones en este caso: la psicosocial, organizacional, de gestión y pedagógica. Se establece como objeto de estudio **conocer la función directiva en la escuela normal desde la mirada de los docentes.**

La investigación presenta conceptos como: **gestión, función directiva** y **gestión estratégica**. Por tanto, se conoce distintas conceptualizaciones para el término **gestión** "Supone el ejercicio del mando de acuerdo con el tipo específico de pensamiento directivo que guían las decisiones del personal directivo responsable de la gerencia, así como el ejercicio del liderazgo orientado hacia […] la administración…" (Álvarez, et, al, 2011:3). El liderazgo determina la organización y le permite mantener una relación con la misión y visión de las instituciones, que se mantienen latentes a partir de la reflexión ante las disposiciones normativas y leyes de Educación.

En este ideario, gestionar es hacer que las cosas sucedan; es decir, se piensa en que quieres mejorar, cómo lo vas a mejorar y cómo gestionar para alcanzar esa meta, trabajar la acción y luego repensar si fue factible el proceso esto con la finalidad de fortalecer las competencias en la gestión. Pozner (2008) citado en SEP (2011) señala que la gestión, por su propia naturaleza, supone el desarrollo de procesos de innovación para articular la organización con la administración, promover el aprendizaje organizacional y adaptar a las instituciones educativas al cambio de paradigmas.

La **función directiva** es toda acción integral o actividad que emprende un director para atender una cuestión o problemática de su centro educativo, dado que son los responsables de lograr una articulación entre las distintas dimensiones, las condiciones y los sujetos (estudiantes y docentes) con la intención de dominar la complejidad de las situaciones que se presentan en el espacio escolar. Respecto al concepto de **gestión estratégica** se establece como la acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo (Betancourt, 2006:27). Ciertamente, cada miembro debe asumir responsabilidades dentro de ese modelo, aunque el autor conceptualiza desde la visión empresarial.

Con base a Pozner (2000) en SEP (2011), la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situa¬cional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas.

La investigación brindará un panorama sobre la función del directiva en el marco del siglo XXI en las escuelas normales, al conocer las formas de acceder a los puestos directivos (director, subdirector académico y subdirector administrativo) y apreciar las interacciones en el personal docente a partir de estar informado en la toma de decisiones; esto también podría brindar herramientas para establecer perfiles para los tres puestos directivos y proponer alternativas.

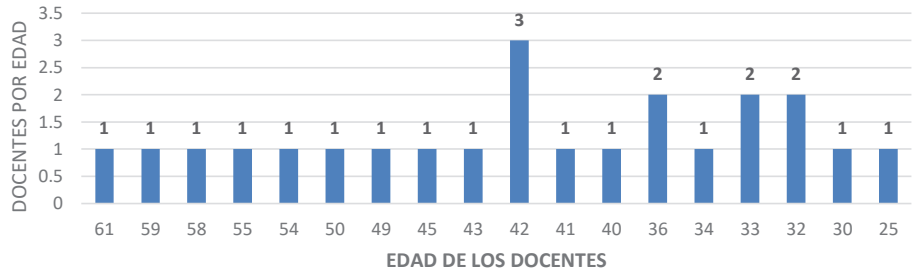
El estudio de casos es un método de investigación cualitativa para comprender en profundidad una realidad social y educativa. El proceso de investigación de un estudio de casos de Montero y León en Stake (1998) establecen las siguientes etapas como: la selección y definición del caso, la elaboración de una lista de preguntas, la localización de las fuentes de datos, el análisis e interpretación y la elaboración del informe.

Se consideró como sujetos de la investigación a todos los docentes que deseen participar contestando la encuesta, dado que conocen e identifican la normatividad de la función directiva en la escuela normal a partir de su incorporación a este centro de trabajo. Para el análisis de la información se utilizará un análisis descriptivo y a partir de los resultados se confronta con la teoría de la gestión.

El formato de la encuesta integró en un primer apartado los datos relevantes de cada uno de los docentes: edad, sexo, antigüedad en el subsistema de normales, puesto que ocupa, antigüedad en el puesto actual, nivel máximo de estudios y cursos, diplomados o especialidad en gestión; enseguida catorce interrogantes de opción múltiple las cuales se integraron para su análisis en ocho indicadores: Funciones de los directivos, organización de reuniones, habilitación del personal por parte de los directivos, competencias y liderazgo estratégico, el clima laboral, la evaluación por parte de los directivos, la capacidad de toma de decisiones y el trato cordial en la toma de decisiones. Por último tres interrogantes abiertas para contrastar los resultados obtenidos: versión encuesta y respuestas libres.

Considerando estos referentes se realizó un análisis descriptivo de los datos de cada uno de los docentes que fueron encuestados, de tal manera que de la aplicación de encuestas se obtuvo la participación de 23 docentes, 14 mujeres que representan el 60.87% y 9 hombres 39.13% son hombres. Los docentes en relación a la edad oscilan de los 61 años a los 25 años, el promedio de edad en este grupo de encuestados equivale a 42.26 años; mientras la moda es 42 años y el rango 36 años. (Gráfica 1).

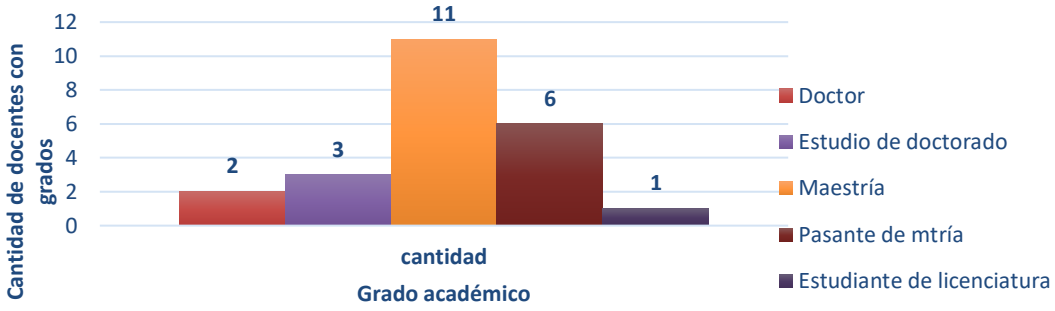
Gráfica 1: Edad de los docentes encuestados.



Casi la totalidad de los encuestados tiene estudios de licenciatura; además 2 tienen el grado de doctor, 3 tienen estudios de doctorado, 11 son maestros, 6 son pasantes de maestría y 1 estudiante de licenciatura. (Gráfica 2). Dentro de la muestra determinada para la encuesta, los dos doctores; tienen un diplomado en funciones directivas y una maestra con diplomado en gestión educativa, este dato se solicitó para valorar la toma decisiones en relación a los estudios y cargos directivos, es decir que tantos docentes han tenido la oportunidad de actualizarse en áreas de gestión, dirección, liderazgo entre otras; que permitan tener referentes más cercanos en relación a la investigación.

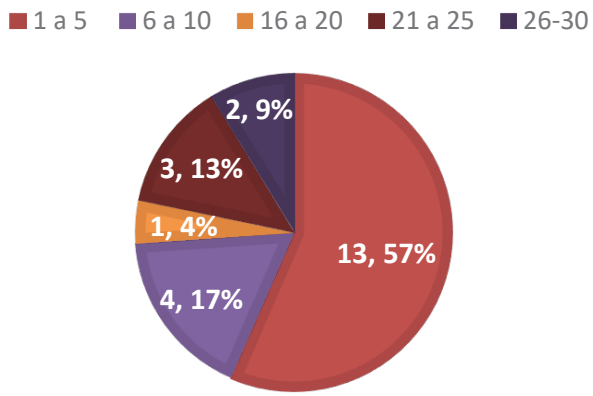
De acuerdo al análisis, 22 de los docentes con estudios de maestría pueden tener un panorama distinto de la gestión en el marco educativo, lo cual permite tener una mirada amplia sobre la función directiva.

Gráfica 2: Grado académico de los encuestados.



El personal docente encuestado tiene una media del 17.4 de años de servicio para la Secretaría de Educación Pública; como docente y un rango de 40 años; así, el 13%tiene de 1 a 5 años de servicio (3 docentes), el 9% de 6 a 10 años (2), el 26 % de 11 a 15 el años (6), el 26% de 16 a 20 años (6), el 9% de 21 a 25 años, el 4% de 26 a 30 años, el 9% de 36 a 40 años y el 4 % de 41 a 45 años de servicio (Gráfica 3); se puede apreciar que la diversidad de edades predomina entre los profesionales en un margen de 1 a 41 años de servicio , entre personal que paso de un nivel educativo a la escuela normal y personal docente que ingreso de forma directa, es decir la normal fue su primera oportunidad laboral.

Gráfica 3: Antigüedad en el CREN de los docentes encuestados



Los datos de los encuestados son prioritarios para determinar el conocimiento sobre la gestión educativa, puesto que para dirigir una escuela se necesita una formación específica que permita que quién ostenta el cargo pueda actuar con competencias necesarias para lograr que las cosas sucedan en pro de la mejora de un programa educativo. La SEP (2017) en el diseño del diplomado para directores de educación básica afirma que un director necesita un perfil profesional para saber dirigir y delegar, ser capaz de gestionar las emociones, ser un líder emocionalmente inteligente, capaz de establecer una comunicación efectiva con la comunidad escolar y mejorar las relaciones interpersonales en su centro educativo.

Resultados: Valoración general de la función directiva.

Los 23 docentes encuestados en relación a los ochos indicadores del instrumento coinciden en que la función directiva que se ejerce en el Centro Regional desde los tres maestros a cargo es buena, prueba de ello es la valoración general de los resultados obtenidos de forma vertical, en donde el 17% se aprecia muy de acuerdo, el 53% está de acuerdo lo que representa a la mayoría de los ítems, el 22% es neutral ante la función directiva, mientras los porcentajes en desacuerdo son bajos: el 3% se manifiesta en desacuerdo y el 3% muy en desacuerdo, además de que el 2% de los docentes no contesta algunos ítems.

Tabla 1: Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 23 docentes.

INTERROGANTES	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO CONTESTO
1. Las **funciones** que realizan los directivos en la escuela normal le parecen adecuadas.	4	**14**	4	1		
2. Los directivos **escuchan las ideas de los docentes** y las incorpora en las estrategias de mejora del plantel.	4	**11**	6	1	1	
3.Los directivos en el desempeño de sus **funciones** se fundamenta en el Manual de organización del personal adscrito al subsistema de educación normal de mayo de 1989:	2	**11**	6		1	3
4. Los directivos calendarizan **reuniones** generales.	9	**11**	2	1		
5. Los directivos planifican **reuniones** de academia.	4	**10**	6	2	1	
6. Los directivos convocan a **reuniones extraordinarias** para atender situaciones emergentes.	7	**15**		1		
7. Los directivos promueve cursos de capacitación y actualización para los docentes.	4	**12**	4	2	1	
8. Los directivos promueve la capacitación del personal administrativo del plantel.	2	**12**	5	2		2
9. Los directivos muestran **competencias** al realizar sus funciones.	2	**12**	7		1	1
10. Los directivos determina, promueve y evalúa las actividades de las áreas sustantivas.	3	**13**	6		1	
11. Los directivos muestra capacidad de **liderazgo** estratégico en el desempeño de su función.	5	**11**	6		1	
12. Los directivos mediante su desempeño logran un **clima laboral** factible para la mejora institucional.	2	**13**	7		1	
13. Los directivos promueven el **sentido humanista** entre su personal docente y no docente.	3	**11**	8		1	
14. Los directivos **evalúan** y comparten los resultados de las actividades institucionales.	4	**13**	4	1	1	
TOTALES:	55	**169**	71	11	10	6

INDICADORES

1. Funciones de los directivos
2. Organización: Reuniones.
3. Habilitación del personal por parte de los directivos
4. Competencias y liderazgo estratégico
5. Clima laboral
6. Evaluación por parte de los directivos
7. Capacidad de toma de decisiones
8. Trato cordial y valoración del docente

El resultado general de la encuesta revela que los 23 docentes priorizan de forma adecuada la función directiva en el CREN, se puede apreciar desde la sumatoria de las respuesta de opción múltiple al determinar

las tres respuestas más factibles, se infiere también que los encuestas muestran una mirada que opera de forma correcta la función directiva, sin embargo en las respuestas abiertas ellos expresan contradicciones.

Tabla 2: Concentrado de propuesta para la mejora de la función directiva.

INTERROGANTES ABIERTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
1. ¿Qué acciones se deben realizar para la mejora de la calidad de las funciones directivas en la institución?	1. Rendimiento de cuentas: devolución y evaluación con objetividad.* 2. Trabajo colegiado, colaborativo y en equipo y consenso de propuestas*. 3. Capacitación en liderazgo y ejercer el liderazgo.* 4. Comunicación afectiva y asertiva entre directivos y personal* 5. Tomar en cuenta las opiniones e involucrar a todo el personal*. 6. Especialización en dirección o elevar el grado académico. 7. Respetar y aplicar la normatividad (Manual)* 8. Administración eficaz y equitativa de los recursos 9. Diseñar e implementar estrategias de mejora institucional 10. Manifestar democracia, transparencia y ética.* 11. Tener experiencia en la escuela normal 12. Estimular la participación de todo el personal.* 13. Evaluar la función directiva 14. Generar acciones para mejorar el clima laboral* 15. Favorecer la innovación académica 16. Fortalecer la investigación para la mejora de las prácticas docentes 17. Potenciar las capacidades del cuerpo docente para el desempeño profesional. 18. Promover actividades deportivas para todo el personal 19. Promover actividades recreativas para todo el personal 20. Fomentar convivios entre docentes y administrativos 21. Respuesta no acertada	8 6 5 5 5 4 3 3 2 2 2 1 1 1 1 1 1 1 1 3
2. ¿De acuerdo con su experiencia y las características de la institución, cómo debe ser el proceso para **seleccionar a los directivos en la escuela normal** (Director, subdirector académico y subdirector administrativo)?	1) Concurso mediante examen de oposición. 2) mediantes un perfil establecido: trayectoria, experiencia, currículo y capacidad de gestión. 3) por competencias de liderazgo. 4) por proceso democrático y transparente. 5) A partir del personal de la normal con antigüedad suficiente. 6) mediante la normatividad vigente.	8 7 3 3 1 1
3.¿Actualmente que retos plantea la función directiva de la escuela normal?	1) Calidad del servicio y diversificar la oferta educativa 2) Unidad entre los directivos y fomentar las relaciones interpersonales. 3) Ser lideres 4) Grado académico y actualización de los directivos 5) Inserción al campo laboral de sus egresados 6) Impulsar y reorientar la investigación educativa 7) Gestionar financiamiento complementario. 8) Respuestas no concuerdan con lo solicitado. 9) No contestaron.	6 3 3 3 1 1 1 3 2

*Categorías que pueden afectar el clima laboral.

Indicadores

1) Funciones de los directivos
2) Organización: reuniones.
3) Habilitación del personal por parte de los directivos
4) Competencias y liderazgo estratégico
5) Clima laboral
6) Evaluación por parte de los directivos
7) Capacidad de toma de decisiones
8) Trato cordial y valoración del docente

Cómo mejorar la función directiva: En las interrogantes abiertas propuestas para que el CREN mejore en la función directiva se contradice la mayoría de los resultados de la valoración de la encuesta con escala de Likert y se externan acciones que revela que la función directiva demanda repensarse. Esto a partir de que 17 docentes proyectaron 3 acciones, 2 docentes 2 soluciones, 2 docentes una acción; dando un total de 57 ideas para la mejora que al analizarse se establecieron 20 alternativas; es conveniente precisar que dos docentes no contestaron y de lo emitido 3 acciones no aplican como acción de mejora; pero de estas opciones se pueden advertir que los encuestados emiten alternativas certeras y adecuadas en relación a la temática en áreas de oportunidad elementales: trabajo colegiado, liderazgo, comunicación eficaz y especialización o preparación.

Selección de los directivos: Todos los encuestados compartieron su opinión sobre cómo se deben seleccionar los directivos en el plantel, después de organizar las 23 propuesta se integraron en 6, de modo que coincidían: el 35% cree que los directivos deben asumir el puesto por concurso de examen profesional, el 31% refiere que mediante un *perfil establecido: trayectoria, experiencia, currículo y capacidad de gestión;* el 13% considera que a partir de demostrar competencias de liderazgo para el cargo, otro 13% manifiesta que mediante un *proceso democrático y transparente*; y dos categorías coinciden en porcentaje 4% una ostenta que los directivos han de *ser nombrados del personal del plantel con antigüedad suficiente* y la otra por medio de la normatividad vigente (4%). Se puede apreciar que los encuestados se están permeando de las nuevas políticas de evaluación docente y asignación de puestos, además de que tienen nociones de los requerimientos para la función directiva.

Retos en la función directiva de la escuela normal: De los encuestados 23 docentes compartieron retos de la función directiva en la escuela normal, sólo 3 respuestas no coincidieron con la pregunta lo que equivale al 13% y 2 docentes que corresponden a un 9% ; las otras 18 ideas se integraron en 7 categorías: 6 docentes que representan el 27% establece como *reto la calidad del servicio y diversificar la oferta educativa* del CREN, el 13% (3 docentes) proponen la *unidad entre los directivos y fomentar las relaciones interpersonales*, un 13% manifiesta que *ser líderes*, también un 13% establecer como *reto el grado académico y la actualización de los directivos*; un docente que constituye el 4% coincide para tres categorías: *inserción al campo laboral de sus egresados, impulsar y reorientar la investigación educativa* (4%) y la importancia de *gestionar financiamiento complementario* (4%).

Conclusiones

Los docentes reconocen que existe un marco legal y que pertenecen a una institución con normatividad y reglas, mismas que van asimilando con base a las experiencias y la implicación en los procesos escolares, las formas de comunicación de los reglamentos e incluso bajo las situaciones conflictivas que se presentan de forma cotidiana. A pesar de la mirada de los docentes que en su mayoría tienen pocos años en la institución pero ostenta una preparación sólida; en la encuesta ellos enfatizan que los directivos cumplen

con sus funciones adecuadamente, mientras que en las respuestas abiertas para la mejora de la función directiva demuestran contrariedad y emergen aspectos que apuntalan un replanteamiento de la misma.

Los docentes implícitos en la investigación reconocen la importancia de la organización institucional con base a la gestión estratégica en donde el liderazgo es la premisa sustancial en pro del logro de metas y proyectos en común.

Por otra parte, se denota que la función directiva necesita una reorientación de los procesos de gestión para trabajar desde una convicción estratégica que permita trabajar en proyectos y metas en común, como lo afirma Tejada (1998) al reconocer la importancia de la actuación en los directivos en los procesos de cambio y su implicación para determinar su rol, dicho papel queda mediatizado por la propia naturaleza de la innovación y su proceso, así como propio significado de la gestión para el cambio. En consecuencia las acciones que pueden fortalecer la gestión deben considerar principalmente las habilidades sociales: comunicación, gestión de conflictos, negociación y mediación; además una cultura para el trabajo colegiado, el reconocimiento de la sinergia para el diseño y aplicación de proyectos, la comunicación eficaz y efectiva en el centro, la preparación y el reconocimiento de un perfil profesional de los directivos.

Referencias

Álvarez, Topete y Abundes (2011) El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Recuperado de: http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf

Betancourt Tang, J. (2006) *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* Edición electrónica gratuita. Recuperado de www.eumed.net/libros/2006c/220/

INEE (2015) Los docentes en México. Informe 2015. México. Recuperado de: http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/I/240/P1I240.pdf

Luna, A. (2015) Factores de influencia del perfil personal, profesional y laboral de los directivos en la gestión educativa de las escuelas secundarias generales en el estado de Tlaxcala. Memoria electrónica del CNIE.

Melitón, I. (2013) El perfil profesional de los cuerpos directivos de las escuelas normales en siglo XXI. Caso estado de México Ra Ximhai, vol. 9, núm. 4, septiembre-diciembre, 2013, pp. 31-39 Universidad Autónoma Indígena de México. El Fuerte, México. Recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=46129004003

Pozner, P. (2010) Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. UNESCO. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Buenos Aires. Recuperado de: http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf

SEP (2011) *Modelo de gestión educativa estratégica.* México.

SEP (2017) *Una gestión directiva centrada en el aprendizaje.* México.

Stake, R. (1988) *La investigación con estudio de casos.* España: Morata.

Tejada, J. (1998) Teorías de la organización escolar en *Los agentes de la innovación en los centros educativos: profesores, directivos y asesores.* España: Aljibe. pp. 31-34.