



“EXPECTATIVAS DIRECTIVAS Y GESTIÓN EDUCATIVA EN ESCUELAS SECUNDARIAS PARA TRABAJADORES”

Iyutzil Terrazas Díaz

iyutzil21@gmail.com

Fernando Flores Vázquez.

fernandofloresdirector@gmail.com

Silvia Vega Bonilla

silvia.vega.bonilla@gmail.com

Área temática: Área temática 10. Política y gestión de la educación

Línea Temática: A.- 10) Política y gestión de la educación. 4.- Prácticas de gestión escolar.



Resumen

El estudio responde a la exigencia de profundizar en el conocimiento de las expectativas que tienen los directores y docentes acerca de la aplicación de la gestión educativa específicamente en escuelas secundarias para trabajadores; se parte de la realidad de que existen pocas investigaciones al respecto, de ahí que resulta un tema interesante y atractivo; los objetivos se encaminaron a conocer la prioridad que los directores dan a cada una de las dimensiones de la Ruta de Mejora y el por qué le otorgan mayor énfasis; para llevar a cabo el estudio, eligió como enfoque una metodología cualitativa con estudio de casos y con entrevistas abiertas y de profundidad; se parte del supuesto de que los directivos al realizar su gestión con el enfoque del Nuevo Modelo Educativo 2017 (NME), le dan mayor énfasis a la prioridad pedagógica que enfoca el aprendizaje de los alumnos. Es importante destacar que gracias a este estudio se pudo describir y localizar que en el ámbito pedagógico el rol del director es clave para crear las condiciones escolares que promuevan la eficacia de la institución, basadas en el trabajo colaborativo que se promueve dentro desde las sesiones de Consejo Técnico Escolar (CTE).

Palabras Clave: Gestión Educativa, Gestión Escolar, Función directiva, Expectativas

Introducción

Una de las prioridades del sistema educativo mexicano se ha enfocado en dar solución a la dinámica que maneja el líder de la escuela, en ese sentido, el directivo de una institución debe verse fortalecido por todos los actores educativos de los diferentes niveles del sistema. Asimismo, hoy en día se propone como modelo estratégico que se implementen formas distintas en quehaceres cotidianos que encaminen a una transformación eficiente y efectiva que combata el fracaso y la toma de decisiones en pro de la enseñanza del siglo XXI.

Del mismo modo, y si bien es cierto que también se propone una renovación de ideas y metodologías para aquellos que colaboran en la misma estructura escolar, por otra parte, el liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común que impacte en la organización, la gestión escolar, desempeño de los maestros y los aprendizajes de los alumnos.

Esto, da lugar a precisar una educación de calidad en los centros educativos, que por la dinámica que realizan tiendan a la estabilidad, organización y transformación en pro de la mejora; gracias a esto, la Secretaría de Educación Pública, reconoce a través del Modelo de Gestión Educativa Estratégica con “la implementación del Programa de Escuelas de Calidad tuvo el propósito de transformar la gestión en las escuelas” (SEP, MGEE, 2010, p.12), en el marco del Programa Sectorial de Educación. 2007 – 2012

Es aquí donde la escuela, la estructura educativa y la sociedad realizan cambios continuos, con decisiones preventivas que guían la conducta de sus miembros y del mismo modo, ejercen una regulación en sus metas que pretenden alcanzar; debido a esto, en el gremio subsisten aquellos directivos que han generado cambios porque obtienen resultados idóneos en pruebas estandarizadas o porque han aportado mayor estabilidad y seguridad al trabajo de sus subordinados; las expectativas de los directores encontradas en la presente investigación, ofrecen un panorama acerca de la gestión educativa del Nuevo Modelo Educativo 2017 (NME) en las escuelas secundarias para trabajadores.

Antecedentes.

De acuerdo con Cassasus (2000), lograr una gestión institucional educativa eficaz es “uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas” (SEP, MGEE, 2010, p.50). Entonces, se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en relevancia ante las nuevas formas de hacer presentes en los micro y macrosistemas.

Ahora bien, desde la expectativa conceptual se entiende que gestión es la organización, ejecución y monitoreo de mecanismos de toda la institución, ya que supone la aplicación de técnicas para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos, totalmente enfocado

en la escuela para contribuir a la calidad educativa- excelencia académica, esto implica el compromiso de sus involucrados, con los valores y los principios de eficacia y eficiencia de las acciones que están por desarrollarse (De la O Casillas, 2017).

En una investigación, realizada por Albornoz (1989) *Las Estrategias Gerenciales Educativas y la productividad Laboral de los Docentes de las Escuelas Básica*, el estudio da a conocer los resultados de esta investigación donde se determina que “existe carencia y diferencia en la implementación de las estrategias gerenciales en funciones directivas, así como también desconocimiento de los principios de la administración moderna que tienen los directivos (p.80), además que su desconocimiento influye en la productividad de los docentes y en el rendimiento académico de los alumnos.

Por otro lado, el estudio de Parada (2017) insiste en visualizar como una prioridad “la implementación en la ejecución de las estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral de los docentes” (p.42). De esta forma se sustenta que a partir de referentes conceptuales se fortalece la cultura organizacional, donde el directivo reconoce las potencialidades de los docentes y obtiene un resultado más atractivo para de logro de metas, por lo que garantiza una verdadera educación de calidad gracias a la gestión que este realiza.

Las dos investigaciones anteriormente mencionadas tienen un contraste muy claro porque se diferencian en la conceptualización teórica y en las herramientas de gestión que el directivo maneja, pues estas optimizan, influyen y refuerzan la labor que realiza dicho agente dentro de su servicio educativo; así mismo, García (2011) realizó una investigación donde se “determina el papel que desempeña el director con su acción Gerencial Educativa en el fomento de valores instrumentales por parte del personal docente” (p.6). Los datos que reflejó este estudio determinaron una relación alta entre la acción gerencial del director y la internalización de los valores instrumentales en el docente.

Rescatando lo anterior se puede decir que la organización escolar se convierte en un saber esencial para el trabajo de los directivos y sus colectivos, con fin de lograr el cumplimiento de los objetivos trazados. Por lo tanto, se entiende como el funcionamiento óptimo de la institución para el logro de sus objetivos, en donde se involucran todos los recursos humanos, económicos, pedagógicos y administrativos existentes.

México puso en marcha del Programa de Fortalecimiento a la Calidad de la Educación Básica, cuyo objetivo fue: “contribuir a la mejora del logro educativo del alumnado a través de estrategias centradas en la escuela que apoyen al personal docente en la generación de condiciones para el aprendizaje, con énfasis en la lectura, la escritura y las matemáticas” (DOF, 2013, p.6).

Por otra parte, en la investigación de Rosero (2012) se pretendió “divulgar los resultados del proceso investigativo relacionado con la gestión que realizan los directivos y docentes en las instituciones educativas urbanas y rurales del municipio de Pasto” (p.15). El estudio fue de tipo cualitativo y se hizo sobre dos categorías; la investigación concluye en que las percepciones y prácticas de gestión de directivos y docentes en algunas instituciones urbanas y rurales, afectan

la calidad de los resultados académicos por lo que el éxito de la gestión en una institución educativa tiene relación directa con los diferentes grupos de actores de la comunidad educativa.

De esta forma, la anterior investigación coincide con la aportación de Anderson (2010) porque menciona que “el liderazgo directivo juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la eficacia de estrategias, y en el impacto que estas presentan sobre el logro de aprendizajes en los alumnos en las escuelas” (p.35). Asimismo, el estudio de Álvarez (2011) deja en claro que el “liderazgo institucional es una pieza clave para la mejora de los centros educativos pero la tarea de los equipos directivos será aún más ejemplar si se preocupan por armonizar situaciones de la eficacia, la eficacia y la equidad” (p.10).

Una compilación realizada por Cruz (2018) expresa hallazgos de diferentes investigaciones sobre el tema (Fierro y Rojo (1994), Ezpeleta (2000), Loera (2006) Barraza y Guzmán (2010), en ellas se destaca que el funcionamiento del Consejo Técnico Escolar (CTE) se encuentran estrechamente relacionadas con la cultura escolar y que el funcionamiento académico es posible aun en los contextos desfavorables, siempre y cuando, se trabaje de forma intencionada a fin de reorientar las actividades del mismo, concluyendo que el Consejo Técnico Escolar (CTE) representa el centro idóneo para promover la mejora continua.

Por lo tanto, las competencias directivas siguen la normatividad sometida a la idoneidad de los resultados de las pruebas estandarizadas nacionales y locales, en donde la autonomía de gestión se basa solo en la aplicación de la guía de la Ruta de Mejora para transformar la escuela desde la propia escuela.

En otra investigación encontramos la aportación de Carro (2016) quien expone “que existen avances considerables y reflexiones interesantes que se están dando al interior de los Consejos Técnicos Escolares del estado de Tlaxcala” (p.28); El estudio plantea el protagonismo a los CTE como espacio donde el colectivo docente toma las decisiones para la mejora, ya que es el lugar estratégico para el fortalecimiento de la gestión; lo anterior coincide con las aportaciones desde la perspectiva pedagógica de Ezpeleta (2000) y Ahumada (2015) que lo analizan como “una organización importante dentro de la estructura del funcionamiento de la escuela, orientada a resolver las necesidades en los estudiantes y de práctica docente” (p.32).

Por otro lado, existen programas y acciones para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar que promueven la Planeación Anual de la escuela, y se constituya un proceso participativo, corresponsable y colaborativo, que lleve, a los CTE a reflejar una realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que permitan identificar prioridades, trazar objetivos, metas verificables y estrategias para la mejora del servicio educativo (SEP, 2014).

Con dicho objetivo, surgen distintas expectativas de diferentes sectores de la educación básica alrededor de la gestión educativa, y se cree que el funcionamiento de la escuela podría hacer la diferencia en los procesos educativos como menciona Vroom (1964) “las expectativas son una propiedad innata en el ser humano y éste lo aplica primero en el plano personal y luego en la familia, en la sociedad, en las organizaciones e instituciones de cualquier índole” (p.6)

De esta forma, la dirección escolar actual tiene un papel predominante como función porque cada vez se vuelve más importante en el desempeño escolar, ya que necesita de habilidades, destrezas, competencias y estrategias que propicien una integración intelectual y emocional de su labor. Asimismo, se vincula la eficacia, eficiencia e idoneidad en el manejo de su conocimiento para poder implementar junto con su equipo de trabajo una transformación eficaz que se ajuste a la implementación del NME 2017.

Planteamiento, preguntas y objetivos de la investigación.

Es importante mencionar que el director escolar es un agente que posee las destrezas, estrategias, habilidades y conocimientos para poder cumplir su labor y su gestión dentro de una institución educativa; es el encargado de estar al contacto con los docentes y sobre todo es el que dirige, coordina y aterriza el alcance las prioridades educativas que se establecen cumplir en la Ruta de Mejora según las sesiones ordinarias del Consejo Técnico Escolar (CTE) como lo estipula la política del Nuevo Modelo Educativo 2017 (NME). Dentro de la problemática abordada en esta investigación se puede apreciar que bajo distintos enfoques, se ha demostrado que la función de los directivos en la institución educativa es crucial, sin embargo, las expectativas que tienen determinan la condición de todo el trayecto formativo.

Hoy en día existen pocas investigaciones dedicadas a estudiar y recoger evidencia acerca del enfoque y las expectativas que tiene un director sobre la gestión educativa según el NME 2017 porque se considera una transición reciente; sin embargo, se piensa que rol que desempeña el director está inmerso en la creación de una cultura colaborativa dentro de su centro de trabajo porque vincula a la gestión educativa y el enfoque de gestión; esto sirve como referente para entender las expectativas directivas que tiene dicho agente; ante este panorama, surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué expectativas tienen los directivos y docentes de las escuelas secundarias para trabajadores con respecto a la aplicación de la gestión escolar según el NME 2017?
- ¿A cuál de las prioridades de la Ruta de Mejora le dan mayor énfasis los dos directores de las escuelas secundarias para trabajadores?
- ¿Qué características tiene la gestión escolar según el NME 2017, desde la expectativa de los directores sobre la función directiva?

Objetivos.

Es importante mencionar que el papel del director es crucial en el proceso de transformación porque este debe analizar la forma en que se desarrolla y como es apoyado por su conocimiento, por lo tanto, la presente investigación tiene un aporte significativo en el ámbito organizacional

de la escuela, ya que el buen funcionamiento depende del enfoque de la gestión educativa que este maneja. A continuación, se plantean los objetivos que orientaron a la investigación.

Objetivo General:

Analizar las expectativas que tienen los directivos y docentes acerca de la aplicación de la gestión educativa según el NME 2017.

Objetivos Específicos:

- Identificar a cuál de las prioridades de la Ruta de Mejora le dan mayor énfasis los directores de las escuelas secundarias para trabajadores.
- Analizar las características de la gestión escolar según el NME 2017, desde la expectativa de los directores sobre su función directiva.

Por lo tanto, es de suma importancia alcanzar el cumplimiento de dichos objetivos ya que se mostrará la conexión y la importancia de la función directiva y la gestión escolar.

Supuestos

La sociedad actual necesita de la formación de líderes que propicien una integración intelectual, emocional, y consoliden su equipo de trabajo en las instituciones educativas que permita transformarlas en eficaces. Por consiguiente, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en diferentes ámbitos de forma interpersonal e intrapersonal, teniendo un impacto con sus conocimientos al coordinar a su equipo de trabajo que dirijan al mejoramiento de la calidad de la educación y estas se reflejen en su comunidad escolar. Por ello la presente investigación parte de los siguientes supuestos:

- Se parte del supuesto de que las expectativas de los directivos y docentes tienen relación con el conocimiento que poseen sobre la aplicación de la gestión educativa señalada en el NME 2017.
- Se espera encontrar que los directivos al realizar su gestión con el enfoque del NME 2017, le dan mayor énfasis a la prioridad pedagógica que enfoca el aprendizaje de los alumnos.
- Se supone que la gestión escolar que realizan los directores en su función directiva se relacionan con las características del NME 2017.

De esta forma toma fuerza la idea de que el director se centra en un cambio positivo, que este basado en el compromiso y el trabajo en equipo. Por lo tanto, tiene como máxima obligación contribuir a generar el cambio visionario, pero también, debe poseer conocimientos,

características, destrezas, atributos y capacidades para convertir un plan de acción realista con estrategias útiles; sin embargo, un directivo necesita el apoyo horizontal de los actores que forman parte del centro educativo.

Desarrollo de la metodología y discusión de resultados.

La presente investigación tuvo como propósito describir el tema estudio de forma minuciosa bajo el enfoque cualitativo por medio de los eventos, hechos, personas, situaciones, comportamientos, interacciones, atributos o características por medio del uso de la observación empírica. El enfoque busca “la comprensión de los fenómenos y la interpretación de la realidad humana” (Ramírez, 2016, p.2). Bajo este método se localizaron, investigaron y se recabaron los datos descriptivos acerca de las expectativas que tienen los directivos y docentes acerca de la aplicación de la Gestión Educativa según el NME 2017.

Para efectos de esta investigación, primero se eligió la entrevista a profundidad de tipo uno de 18 preguntas en donde se pretendió describir y obtener las expectativas de experiencias destacadas de la vida del entrevistado, grabando las definiciones personales de los directivos y docentes acerca de la aplicación de la gestión educativa según el Nuevo Modelo Educativo 2017 (NME).

Asimismo, se tomó en cuenta aplicar una autoevaluación con escalas de actitud y opinión para los miembros del órgano de dirección de escuelas secundarias para trabajadores, para medir la intensidad de las actitudes y opiniones de la manera más objetiva posible. Por lo que el sujeto de estudio señalara dentro de una serie graduada de ítems aquellos que prefiere o qué más se acercan a su realidad.

Se tomó en cuenta una escala de Lickert según Ánder-Egg (2003) en donde “consta de varias afirmaciones relevantes que expresan un punto de vista sobre los niveles de Dominio” (p.148) respecto a la Gestión Escolar, el Nuevo Modelo de Educativo 2017 y el Nuevo Modelo de Gestión Escolar. Tomando en cuenta 34 afirmaciones declarativas que se dividen en los siguientes aspectos: Dimensiones de su perfil 12 proposiciones, 11 a la distribución de tiempos a las actividades de gestión y 11 al acompañamiento a su plantilla docente que lleva a cabo los clubes.

La construcción de la primera escala engloba 12 aspectos relevantes a las Dimensiones de su perfil directivo y acerca de la gestión escolar, lo que se pretende evitar obtener respuestas neutras, fortaleciendo el objetivo de conseguir respuestas en base a tres rubros como se percibe en la Sección Dimensiones conforme a su perfil.

Análisis e interpretación de resultados

Para realizar el análisis e interpretación de los resultados se utilizó el método de comparación constante, los instrumentos que se aplicaron fueron dos. Al analizar los resultados de la entrevista, se pudo deducir que los directivos manejan en su discurso cuatro diferentes tipos de categorías que caracterizan su gestión dentro de sus expectativas que fueron las siguientes:

- a) Aplicación de la Gestión Escolar.
- b) Autonomía de Gestión y Autonomía curricular.
- c) Enfoques y Modelos Educativos
- d) Función Directiva y liderazgo.

Por otro lado, se encontró que los docentes entrevistados coinciden en que la función directiva va de la mano con el liderazgo y subyacen habilidades para ejecutar algún tipo de este; de esta forma enfatizan que todos los actores involucrados en la tarea educativa aportan poco a poco a formar la identidad del directivo.

En los hallazgos encontramos que: los directores entrevistados contestaron sin darle importancia a las expectativas de gestión, lo cual se refleja en su trabajo diario, por lo tanto, esto explica las expectativas limitadas que tienen acerca de la gestión educativa.

Mas adelante aseguraron que en la escuela construye una comunidad, gracias a la comunicación, coordinación, colaboración de todos los actores educativos (director, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades en torno a una mejora; aquí apreció un acercamiento en la toma de decisiones que realizan los sujetos hacia la distribución, desarrollo y ejercicio de uno de los componentes del Plan y programas de estudio.

Posteriormente, su expectativa fue que se debe de tener en cuenta las emociones y la cognición para guiar el aprendizaje, cuyo objetivo es propiciar ambientes que fomenten el interés personal y motivacional intrínseco de los estudiantes, ya que los procesos cognitivos están estrechamente vinculados con los ambientes que lo propician.

Finalmente, se rescata que las escuelas con el apoyo y orientación de las autoridades educativas pueden acercarse a fomentar alianzas con las cuales se pueden alcanzar las metas planteadas mediante la gestión autónoma, sin embargo, esto no podría funcionar sin el capital humano y cultural que representa está dinámica escolar.

Conclusiones.

Después del análisis de las categorías, se concluye que la escuela debe ser el punto de partida y llegada del trabajo que se realice, sin embargo, depende mucho de su equipo directivo para que tenga un impacto en el aprendizaje de los alumnos. Es importante mencionar que

la autonomía en las escuelas no parte desde cero, porque lo que propone el Nuevo Modelo Educativo es superar el antiguo modelo vertical para transitar a uno más flexible.

Es importante reflexionar que la autonomía no basta con decretarla, es preciso hacer un análisis sobre sus expectativas para poder saber y poder construir condiciones para que esta sea posible teniendo en cuenta los factores que se inmiscuyen por naturaleza en ejecución. La relevancia social del estudio surge a partir de la necesidad de conocer la expectativa que tienen los directivos y docentes acerca de la aplicación de la gestión escolar según el Nuevo Modelo Educativo 2017.

Es importante mencionar que en cada institución escolar se debería tomar en cuenta la implementación de una planeación con tiempos lectivos y la evaluación acorde a las necesidades educativas que llevan al directivo a realizar una rendición de cuentas, presentando evidencias reales mediante la toma de decisiones informadas, pertinentes y oportunas que fortalezcan su propia gestión.

Como se pudo apreciar en apartados anteriores, los objetivos propuestos en la tesis fueron alcanzados, ya que permitió al presente estudio dar a conocer que el trabajo que realiza un director al dirigir una institución es muy amplio en cuanto a la aplicación de la gestión, el conocimiento de la misma y del modelo educativo que rige la educación.

Es importante destacar que gracias a este estudio se puede describir y localizar que en el ámbito pedagógico el rol del director es clave para crear las condiciones escolares que promuevan la eficacia de la institución, basadas en el trabajo colaborativo que se promueve dentro desde las sesiones de CTE enfocadas a llegar a común acuerdo para ejecutar de forma viable las prioridades educativas de la Ruta de Mejora Escolar que tienen como propósito el fortalecimiento del proceso de enseñanza aprendizaje.

Finalmente, como menciona Vroom (1964) “las expectativas son una propiedad innata en el ser humano y éste lo aplica primero en el plano personal y luego en la familia, en la sociedad, en las organizaciones e instituciones de cualquier índole”, esto da lugar a que las expectativas tienen un estrecho vínculo con las decisiones que involucra la gestión escolar y el liderazgo que ejerce el directivo al efectuar el proceso de cambio en las prácticas de los actores escolares. Por lo que impacta en son los resultados que se obtengan en una institución, ya que dependerán del seguimiento de las prioridades educativas y la proyección positiva hacia el contexto donde esta se encuentra, sin olvidar la influencia en el compromiso de los docentes hacia su institución escolar.

Referencias bibliográficas

- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela. University of Toronto, Canadá. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2 (2010) Págs.: 34-52. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art03.pdf>
- Albornoz, J (1989). Estrategias Gerenciales Educativas y Productividad Laboral de los Docentes de las Escuelas Básicas. Pág.80
- Álvarez, R. (2011) Liderazgo Directivo en los Centros Educativos de Asturias. Universidad de Oviedo. Fecha de recepción: 23-08-10. Fecha de aceptación: 17-01-11 Bordón. ISSN: 0210-5934. Vol 23. p.10. Recuperado de: <file:///C:/Users/Terrazas/Downloads/29039-Texto%20del%20art%C3%ADculo-91768-1-10-20140513.pdf>
- Casasús, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos en La Gestión: en busca del sujeto. p.5 Santiago de Chile: unesco-orealc.
- Casasús, J. (2000). Problemas de la Gestión en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B. p.10 Santiago: UNESCO.
- Carro, L. (2017). Modelo de competencias directivas para la autonomía de gestión y liderazgo en supervisores de educación básica en el marco de las reformas educativas en México. Artículo de Investigación. Revista Killkana Sociales. Vol. 1, No. 3, pp. 23-28, septiembre-diciembre, 2017. p-ISSN 2528-8008 / e-ISSN 2588-087X. Universidad Católica de Cuenca. Recuperado de: <file:///C:/Users/iyutz/Desktop/TESIS%20IYUTZIL/FERNANDO/Nueva%20carpeta/Dialnet-ModeloDeCompetenciasDirectivasParaLaAutonomiaDeGes-6297487.pdf>
- Chávez, N. (2001). Introducción a la Investigación. Maracaibo: Editorial Pág. 230
- Cruz, A. (2018). Funcionamiento del Consejo Técnico y la eficacia escolar dredually@hotmail.com Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado (CCHEP). p. 3
- Diario Oficial de la Federación (2013). Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación. p.6. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lge_1993/LGE_ref26_11sep13.pdf
- Rosero, A (2012). Percepciones y Prácticas de Gestión de Directivos de Docentes en Instituciones Educativas del Municipio de Pasto. San Juan de Pasto, Colombia. p.15. Recuperado De: <Http://Ojseditorialumariana.Com/Index.Php/Unimar/Article/View/227/200>
- Secretaria de Educación Pública (2010c) Modelo de Gestión Educativa Estratégica. pp. 60-79. Recuperado de: <http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/modelodegestionEE.pdf>
- De la O Casillas. José Alberto (2017). La Gestión Escolar. Recuperado de: <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf> Consultado el 10 de marzo 2018

- García, M. (2011). La Función Directiva en Secundarias Públicas. Matices de una tarea compleja. DF, México, México. Obtenido de file:///C:/Users/iyutz/Desktop/La%20Función%20Directiva%20en%20Secundarias%20Públicas.%20Matices%20de%20una%20tarea%20compleja.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2001). ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica. p.31. Reporte Final. México. Subsecretaría de Planeación y Coordinación-Dirección General de Evaluación.
- Secretaría de Educación Pública (2001). Propuesta de Gestión Educativa de Calidad para Telesecundaria (documento para directivos). p.8. Coordinación General de Educación Telesecundaria-Subsecretaría de Educación Básica y Normal
- Secretaría de Educación Pública (2010a). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Casares. p.91. Recuperado de: http://upnmorelos.edu.mx/2013/documentos_descarga_2013/fuentes_informacionMEB/MEB064%20MGEE.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2014). Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar. Ciclo Escolar 2014 – 2015. Consejos Técnicos Escolares Fase intensiva. Subsecretaría de Educación Básica. P.10 Recuperado de: <http://basica.sep.gob.mx> p.10
- Secretaría de Educación Pública (2017) Nuevo Modelo Educativo. p.96. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/207252/Modelo_Educativo_OK.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2018). Acuerdo 11/05/18. Lineamientos para el desarrollo y ejercicio de la autonomía curricular en las escuelas de educación básica del Sistema Educativo Nacional. (Autonomía Curricular componente del plan y programas de estudio). Recuperado de: https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/15509/1/images/a11_05_18.pdf