

DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA ESCOLAR, EL CASO CETIS.



M. C. María Trinidad Cerecedo Mercado

Este artículo tiene por objeto dar a conocer los resultados arrojados de una investigación realizada para observar la forma en la que opera la profesionalización de la gestión directiva escolar en los CETIS en el Distrito Federal, que son escuelas del nivel medio pertenecientes al subsistema de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas.

La primera parte de este documento es relativa a la escuela como organización, seguido de las aproximaciones teóricas de la gestión y de la profesionalización.

El segundo apartado se refiere a la metodología aplicada al realizar esta investigación, el tercero es relativo a los resultados. Finalmente se emiten las conclusiones.

APROXIMACIONES TEÓRICAS

La escuela como organización

Para varios autores, la escuela es considerada como una organización escolar formal, porque posee una estructura institucional que le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo, es jerárquica y existen diversos actores que desempeñan funciones, independientemente de las características personales de cada uno de sus integrantes.

Owens indica que la estructura de los roles en las organizaciones formales permanece invariable, y que en el caso de que se den cambios de personal, sea la causa que sea, se asume que la persona recién reclutada desempeñará el mismo papel del puesto que ha quedado libre y realizará, básicamente, las mismas funciones que su predecesor. Getzels y Guba describen a la organización como un sistema social que evidencia una estructura jerárquica de papeles (Santos, Miguel, 1997 p. 82).

Los requisitos formales que requieren las escuelas para ser consideradas organizaciones son los siguientes:

- a) Poseen fines claramente descritos en las formulaciones teóricas y legales de la misma. Al respecto, Tyler (1991) dice que "las escuelas son entidades administrativas localizadas, dirigidas a la instrucción directa de los jóvenes, normalmente en un lugar definido".
- b) Gozan de una integración estable, ya que los miembros que pertenecen a ella cubren trámites como inscripción, en caso de que sean alumnos y contratación, en el caso del personal docente y administrativo.

c) Poseen estructuras dentro de las cuales las diferentes personas cumplen las funciones que les están asignadas.

d) Poseen normas de funcionamiento que les confiere una identidad cultural.

e) Poseen un enclave material y espacial que las identifica en el tiempo y en el espacio.

Además de tratarse de una organización formal, en la escuela se desempeñan diversos papeles, mismos que son absorbidos en la estructura y en el funcionamiento de la organización escolar.

Algunas veces, la escuela se comporta como una burocracia, es decir, es un sistema administrativo adaptado, a las necesidades de las organizaciones grandes y complejas.

La escuela no es sólo un centro aislado sino un sistema educativo con dimensiones que sobrepasan y, a la vez, condicionan la concepción de cada centro escolar.

Cabe señalar que, como dice Hoyle, "es preciso distinguir entre la burocracia como estructura y la burocracia como estilo" (Hoyle, 1986 p.43).

"Las escuelas no son la continuidad natural del orden normativo en la práctica, sino realidades complejas estructuradas con referencia a él". (Ezpeleta, Justa, 1992 p.13-34). Este enfoque presupone que las escuelas, como instituciones, están en un dinamismo continuo y cada una construye y reconstruye su realidad.

Para Santos, las características de la escuela como organización son:

a) Alienta el conformismo exagerado haciendo impersonal el comportamiento, diluyendo la responsabilidad en el grupo, en la estructura o en la norma.

b) Modifica la personalidad de los burócratas hasta convertirlos en piezas de la organización, ya que la fidelidad a las normas escritas prevalece sobre la capacidad de respuesta a situaciones imprevistas.

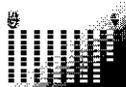
c) Provoca que los comportamientos y las actitudes del personal se mecanicen, despojándolas del hábito de la creatividad y de la adaptación.

d) Las ideas innovadoras se marchitan en aras de la fidelidad al cumplimiento de la letra de la norma.

e) Los procesos del cambio se hacen lentos, ya que la jerarquización hace complicados y rígidos los mecanismos de la información y de la aprobación (Santos, Miguel 1994 *op.cit.*)

Aproximación teórica de la gestión

De lo anterior se desprende el siguiente cuestionamiento, ¿si la escuela es una organización que presenta ciertas limitaciones que puede hacer la gestión, para amortiguar estas características?



La gestión o la administración, generalmente ha sido definida como el proceso por medio del cual se logran cosas a través de la gente (Hodgetts, 1975, Koontz y O'Donnel, 1975) o persuadir a un hombre para hacer algo por o con él (Fulmer, 1974); también como el proceso con el cual un grupo cooperativo dirige las acciones hacia metas comunes (Massie, 1979); también como el proceso de crear, dirigir, mantener y operar organizaciones a través del esfuerzo diario coordinado, cooperativo (Mc Farland 1979); (Carlisle 1979) lo define como el proceso de dirigir, coordinar e influir las operaciones de la organización de manera que se obtengan los resultados deseados mejorando la ejecución total; o como el proceso de dirigir y coordinar recursos en procesos que logren las expectativas (Mali, 1981) (Resenos, Edmundo; Vergara, Miguel, 1997).

Gestión es la acción consistente en aplicar de una forma racional y ordenada los recursos disponibles a la consecución de los objetivos que se han previsto (Santos, Miguel, 1994).

Gestión es el esfuerzo abierto y sistemático de la administración para coordinar las acciones basadas en los planes y objetivos definidos, con el fin de decidir las tareas correctivas que aseguren la marcha de la institución en los términos y en la dirección previstos (CIEES, 1994).

Gestión es un proceso integral que comprende no sólo el acopio de información, sino la toma de decisiones, involucra actividades comunicativas, de persuasión, liderazgo e iniciativa. Es en esencia un sistema para resolver problemas (CIEES, 1994).

La gestión, así como la administración y la planeación, representa la posibilidad estratégica para articular y dar sentido y contenido a la acción de y entre los diversos planos educativos. Por su naturaleza, tales estrategias recogen orientaciones y perspectivas teóricas, se ubican como instancias mediadoras de la acción y pueden desempeñarse con funciones tanto de naturaleza técnico- burocrática como de relación orgánica entre los propósitos integradores y autogestionarios y los diversos sectores educativos. Consiste en asumir que los procesos de gestión no sólo son exclusivos del plano pedagógico, sino que abarcan dimensiones de la realidad que guardan una relación de implicación; se trata de los planos político, institucional, organizacional de las prácticas educativas (en donde situamos al propiamente pedagógico), de las relaciones interpersonales y el del sujeto (Pacheco Teresa; Ducoing Patricia y Navarro Marco Aurelio, 1994).

La gestión es pues, este proceso educativo puesto en escena a través de la acción de los diversos actores implicados en los distintos niveles de operación del sistema y donde todos tienen una palabra que decir y un conjunto de decisiones que tomar de manera coordinada, independiente o constataria a los objetivos explícitos de la política educativa y en lo individual o a través de distintas

agrupaciones. Gestión administrativa, entendida como el quehacer relacionado con los aspectos logísticos del trabajo escolar, y gestión pedagógica son aquellas actividades y procesos explícitamente referidos a la conducción del proceso educativo, en dos ámbitos íntimamente ligados, donde el primero condiciona fuertemente la naturaleza y contenidos del segundo (Fierro, Cecilia; 1996).

Gestión pedagógica es un concepto pertinente a la escala de las unidades escolares, ya que las escuelas singulares son, al mismo tiempo, su condición de posibilidad y su ámbito de existencia. Hablar de gestión pedagógica implica tender un puente hacia las gestiones política, administrativa y técnica ya que es en esta instancia donde sus políticas para realizarse necesariamente confluyen. Aunque la escuela es el contexto específico de la gestión pedagógica, ésta, sin embargo, no empieza ni termina en los establecimientos en tanto que no se trata de unidades autosuficientes (Ezpeleta, Justa, 1992).

Cultura de gestión implica el desarrollo de una organización concreta, habilidades sistemáticas de diagnóstico, planificación, programación, ejecución, coordinación, evaluación y retroalimentación. Una organización gestiona cuando transforma información en acción ejerciendo las habilidades de la cultura de gestión en todos sus órganos y niveles según los principios de equifinalidad, descentralización, coordinación, correlación vertical - horizontal y relación con el entorno. La gestión se desarrolla cuando la organización funciona como una red formada por personas y recursos conectadas al entorno, en la cual la información producida por la acción retroalimenta la transformación de la propia acción, incorporando información externa (Gargallo, Jesús R., 1997 p. 58).

Para Namó de Mello, el modelo de gestión es ese conjunto de estrategias dirigidas a la solución de problemas que deben ser claramente identificados y caracterizados. A diferencia de la planeación que tiende a realizar previsiones a más largo plazo, el modelo de gestión aspira a objetivos de corto y mediano plazos (Namó de Mello Guiomar, 1998 p.11).

Por lo anterior, se dice que la gestión está en la interfase entre la organización estática y la organización dinámica.

A la luz de las definiciones anteriores, este estudio define a la gestión educativa como el proceso de conducción de la organización educativa al logro de sus objetivos, es la conversión de las políticas administrativas en acciones concretas y de corto plazo e implica, por tanto, las acciones dentro y a través del contexto sociopolítico en que se encuentra el centro, involucrando la articulación de los recursos financieros, físicos y humanos en la consecución de su misión. La gestión implica participación de determinados sujetos y actores en la conducción, en los procesos de decisión y ejecución de tareas, en la ponderación de lo



ejecutado, de la eficiencia y de los costos financieros. En fin, la gestión implica: planear, organizar, dirigir, controlar y hacer relaciones públicas con los actores de los centros o unidades educativas.

El modelo de gestión utilizado en este estudio se muestra en la figura 1. También se muestra el modelo de gestión que ha sido utilizado en este estudio a través de un gráfico llamado *rueda de la gestión*, que está basado en el cuadro uno.

CUADRO UNO
MODELO DE GESTIÓN ²

ÁMBITOS DE GESTIÓN	FUNCIONES SUSTANTIVAS	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	PRODUCTOS EDUCATIVOS
PLANEACIÓN	PRECISAR LOS OBJETIVOS ESTABLECER PROGRAMAS DETERMINAR PRESUPUESTOS	SELECCIÓN DE MODELOS CURRICULAR DOCENTE	PROFESIONALES CON SENTIDO DE UNA BUENA LABOR
ORGANIZACIÓN	DEPARTAMENTALIZAR PRECISAR RELACIONES DE AUTORIDAD DEFINIR LAS TAREAS	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DELEGACIÓN DE FUNCIONES	AUMENTO DE LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS EDUCATIVOS
DIRECCIÓN	MOTIVACIÓN COMUNICACIÓN FORMACIÓN	FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN BUENAS RELACIONES PÚBLICAS	PROFESIONALES COMPROMETIDOS CON LA MISIÓN INSTITUCIONAL COMPETENTES
RELACIONES CON EL ENTORNO	DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIALES PARA GRUPOS ESPECÍFICOS DEL ENTORNO EDUCACIÓN CONTINUA	COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y CON EL SECTOR PRODUCTIVO	CONTRIBUCIÓN CULTURAL Y PROFESIONAL VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO
EVALUACIÓN Y CONTROL	EVALUAR RESULTADOS COMPARAR LOS RESULTADOS CON LOS CRITERIOS Y ESTÁNDARES TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS	COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL	INTERCAMBIO ACADÉMICO

² Modelo de gestión propuesto por Isaías Álvarez y Carlos Topete en "Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de calidad en la educación" en Revista de Gestión y Estrategia, Vol. 19, 1998 Publicada por la UAM



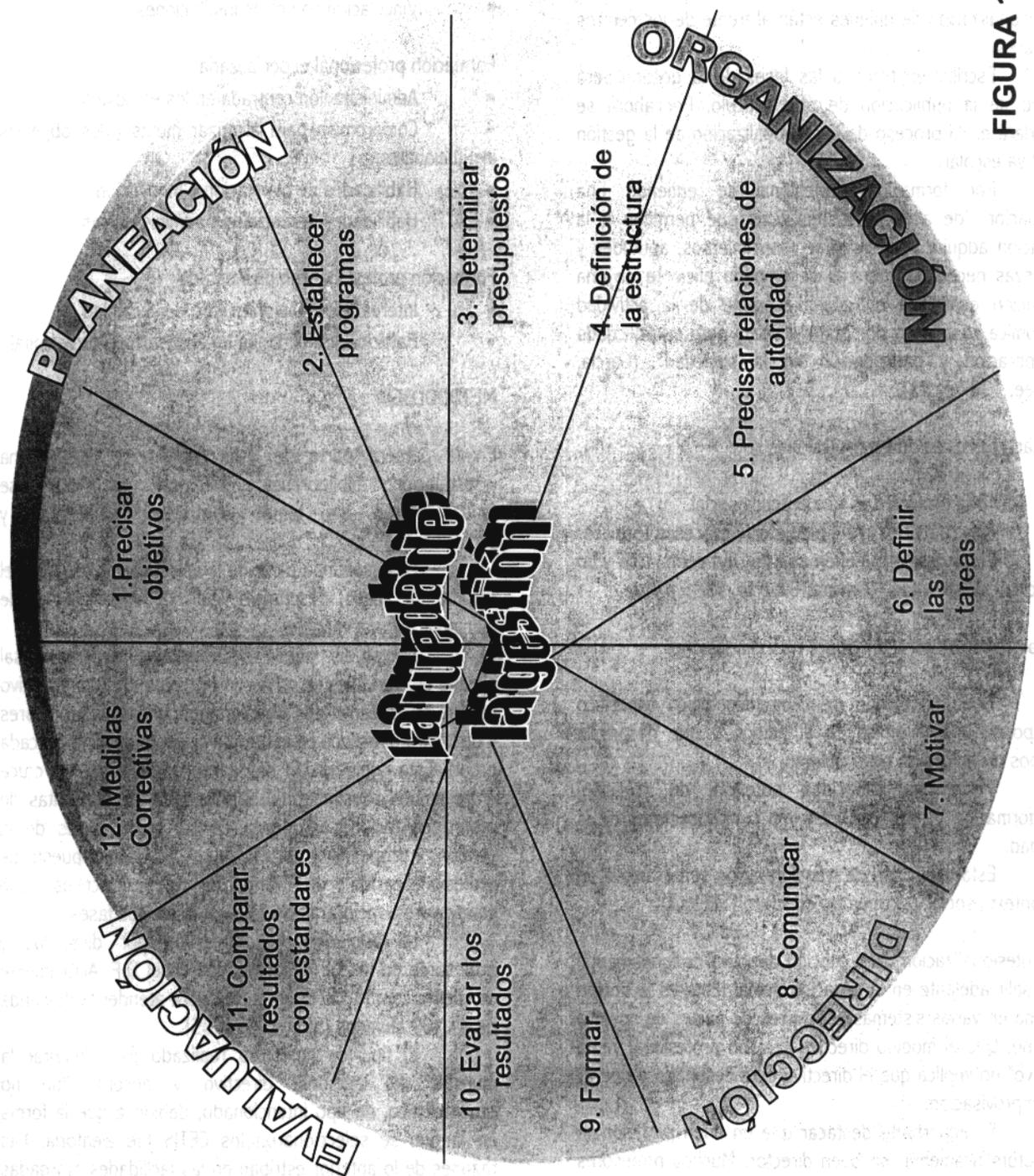


FIGURA 1

Aproximación teórica de la profesionalización

En la rueda de la gestión se muestran las fases de: planeación, organización, dirección y evaluación en las cuales debe centrarse la atención del directivo. El buen desempeño de estas fases así como su equilibrio dinámico, está asociado directamente con el proceso de profesionalización de quienes están al frente de los centros escolares.

Escribir en torno a las fases de la gestión será motivo de la publicación de otro artículo. Por ahora se abundará en el proceso de profesionalización de la gestión directiva escolar.

Por formación profesional se entiende una agrupación "de acciones sistemáticas que permiten a la población adquirir o desarrollar conocimientos, aptitudes y destrezas necesarias para el desempeño eficiente de una ocupación específica en cualquier rama de la actividad económica sean o no por primera vez y para su adecuada incorporación y participación en la sociedad" (García, Haydeé, 1987 p. 53).

Las características de las profesiones son:

- Toda profesión es una práctica social.
- Esta práctica contiene objetos y procesos técnicos.
- Estas prácticas tienen un espacio social definido (Guevara, Gilberto, 1986 p.7).

Una profesión se caracteriza por tres dimensiones:

- Tiene un campo científico tecnológico específico que posee una dinámica en el tiempo y que desarrolla cuerpos orgánicos de conocimiento.
- Tiene una capacidad potencial de creación, transformación y producción en uno o más sectores de la realidad.
- Esta capacidad de transformación se desarrolla en un contexto social y económico concreto (SEFI s/f).

La profesionalización de la función directiva es fundamental para salir adelante en la situación actual. Ésta es la opción tomada en varios sistemas educativos de países de nuestro entorno. Que el modelo directivo sea "no profesional y no electivo" no implica que el directivo esté destinado a operar con improvisación.

Es importante destacar que un buen profesor no es, automáticamente, un buen director. Muchos profesores no quieren ser directores. Ejercer bien la tarea directiva escolar presupone que estén presentes variables como las utilizadas en el desarrollo de esta investigación y que fueron aplicadas a la dimensión de profesionalización, que a continuación se muestran:

Formación profesional básica

- Habilidades de liderazgo
- Relaciones públicas
- Habilidad para la toma de decisiones
- Formación ética
- Vinculación con otras instituciones

Formación profesional especializada

- Administración centrada en los estudiantes
- Compromiso para alcanzar metas y los objetivos institucionales
- Habilidades de planeación e innovación
- Habilidades gerenciales y administrativas

Formación profesional complementaria

- Interés por el mejoramiento de la calidad
- Participación continua en el desarrollo profesional

METODOLOGÍA

En la primera parte de este estudio se realizó una investigación bibliográfica, mediante la cual se fundamentaron los temas centrales de gestión y profesionalización.

En la segunda parte de la investigación se utilizó el estudio de caso descriptivo, por la imposibilidad de manipular alguna variable.

El estudio puede ser calificado de transversal porque las variables se midieron una sola vez, comparativo porque se aplicaron dos cuestionarios, uno para profesores y otro para directivos comparando el punto de vista de cada grupo. Esta comparación se realizó a través de un cruce entre ambos cuestionarios, relacionando las preguntas de profesionalización con alguna de las cuatro fases de la gestión, y propositivo, porque se realizó una propuesta de profesionalización de formación de directivos que coadyuvara a mejorar la gestión, en todas sus fases.

La población fue integrada por directivos y profesores de los CETIS localizados en el D.F. Actualmente se cuenta con 33 CETIS en el D.F. para atender la demanda de 41,109 alumnos (SEP, 1999 p.85).

El tipo de muestreo realizado para integrar la muestra del personal directivo y docente fue no probabilístico, de tipo intencionado, debido a que la forma en la que se seleccionaron los CETIS fue aleatoria. Las razones de lo anterior estriban en las facilidades otorgadas por algunos directivos escolares a fin de recopilar la información necesaria para la investigación.

Se trabajó con 11 planteles, el número de directivos y de profesores por plantel fue aleatorio ya que dependía de variables como el horario, el cambio de turno,



la disposición por parte del personal directivo y docente para contestar los cuestionarios.

A fin de cumplir con los objetivos de esta investigación se seleccionó la técnica de encuesta.

Los instrumentos utilizados para levantar la encuesta fueron dos cuestionarios, uno dirigido a profesores y otro a directivos, debido a que al utilizarlos se

facilitó el anonimato por lo que los datos aportados tienden a ser más veraces y la información más confiable.

A continuación se presenta el cuadro 2 donde se muestra el número de cuestionarios de directivos y profesores que fueron contestados por plantel visitado, así como el subtotal y total de instrumentos aplicados.

Cuadro 2
Número de cuestionarios contestados por directivos y profesores, por plantel, durante el trabajo de campo

No.	C.T.	CETIS No.	CUESTIONARIO PROFESORES	CUESTIONARIO DIRECTIVOS	TOTAL DE CUESTIONARIOS
1	09DET0054A	1	4	6	10
2	09DET0076M	76	8	7	15
3	09DCT0047T	153	6	6	12
4	09DET0006R	10	18	7	25
5	09DCT0042Y	54	8	4	12
6	09DET0092D	4	10	4	14
7	09DCT0034P	33	16	8	24
8	09DCT0031S	30	4	10	14
9	09DET0457U	166	8	7	15
10	09DET0055X	2	10	6	16
11	15DCT0148B	CBTIS 6	8	5	13
			100	70	170

Los cuestionarios fueron autoadministrables y de tipo mixto al contener preguntas de opción múltiple, respuestas de mayor o menor acuerdo, respuestas de doble opción con escala de matices y respuestas abiertas, estas últimas con la finalidad de captar respuestas veraces requeridas para cubrir los objetos de estudio.

Para el diseño de estos instrumentos, se analizaron las matrices de diseño con base en las dimensiones analíticas de la gestión y de la profesionalización de directivos de centros educativos, así como las categorías, variables e indicadores.

Una vez terminada la primera versión de los cuestionarios, y con el objeto de detectar errores en la redacción o la presentación de términos que no pudieran entenderse y que se tuvieran que adaptar al contexto al que se van a aplicar, se llevó a cabo la validación del instrumento en el CETIS 33 aproximadamente con 15 docentes y 7 directivos. Por otro lado, algunos profesores del programa MADE, dieron su opinión, que también fue tomada en cuenta.

Posteriormente, se realizó un itinerario de planeación de visitas a los diversos CETIS, los directivos que ya estaban avisados esperaban reuniendo en la biblioteca, sala de maestros o aulas a aproximadamente, 6 directivos y

9 ó 10 docentes. Esto algunas veces varió en función de la organización, de las relaciones públicas del directivo con su personal o bien del grado de politización en el plantel.

RESULTADOS

Los resultados más importantes detectados en este estudio fueron agrupados como a continuación se enumera:

- Problemas más importantes de la gestión
- Principales problemas que enfrenta el director del CETIS
- Elementos más importantes que debe cubrir el perfil del directivo del CETIS
- Acciones y estrategias para la gestión
- Áreas prioritarias para la formación profesional

Problemas más importantes de la gestión

Planeación

- Infraestructura no suficiente (equipo de cómputo, biblioteca).
- Mala administración de recursos financieros



- Recursos Humanos mal preparados
- Plan de estudios deficiente
- **Organización**
- Docentes mal capacitados
- Desorganización
- Desvinculación con el Sector Productivo
- Bajo nivel socioeconómico del alumno
- Porrismo
- Problemas familiares de los alumnos

- **Dirección**
- Falta de comunicación
- Falta de capacitación del directivo
- Personal docente no motivado
- Falta de ética laboral

- **Evaluación**
- Ausentismo
- Responsabilidad
- Ética laboral

Principales problemas que enfrenta el director del CETIS

- Falta de comunicación
- Infraestructura y recursos
- Financieros escasos
- Autoritarismo
- Falta de integración del personal
- Continuidad en la gestión
- Porrismo
- Parcialidad al aplicar el reglamento
- Ausentismo por parte del personal docente
- Falta de reuniones de trabajo
- Mal manejo de la política
- Falta de capacidad para formar
- Equipo de trabajo
- Falta de identidad institucional por parte del personal
- Simulación y vicios del personal
- Burocratismo
- Falta de delegación de responsabilidades
- Lucha de intereses

Elementos más importantes que debe cubrir el perfil del directivo de CETIS

- Formación ética
- Relaciones humanas
- Capacidad de liderazgo

- Poseer experiencia docente
- Poseer experiencia administrativa
- Compromiso con la misión institucional
- Capacidades directivas
- Perfil de acuerdo a las especialidades del plantel
- Trayectoria laboral en los CETIS
- Comunicación
- Responsabilidad
- Criterio propio
- Perfil adecuado al puesto
- Conocimiento de funciones directivas
- Conocimiento de los problemas
- Habilidad para escuchar

Acciones y estrategias para la gestión

Planeación

- Definición clara de objetivos de los CETIS
- Redistribución de recursos financieros
- Mejoramiento de sueldos y ambiente de trabajo
- Actualización del curriculum

Organización

- Adecuación de la estructura a las funciones y a la estrategia.
- Actualización de infraestructura
- Coordinación anticipada con la administración central
- Vinculación con el sector productivo
- Selección de alumnos por plantel no por COMIPEMS

Dirección

- Comunicación
- Selección de personal de acuerdo con el perfil
- Procurar el valor de responsabilidad
- Actualización directiva
- Delegar funciones
- Estímulos y recompensas
- Ética mínima en todos los autores

Evaluación

- Acceso del egresado a una escuela de E.S.
- Acreditación docente
- Mayor supervisión por parte del órgano central
- Seguimiento de egresados



Áreas prioritarias para la formación profesional

- Habilidades directivas
- Relaciones humanas
- Formación ética
- Habilidades de liderazgo
- Características apropiadas de personalidad
- Formación docente

CONCLUSIONES

Como producto de esta investigación se puede concluir lo siguiente:

- Se reafirmó que los procesos de gestión no son eficientes como deberían de ser, ya que carecen de elementos importantes como la formulación del proyecto educativo escolar, que debe ser adaptado a las particularidades de cada centro.
- El perfil ideal de un directivo de CETIS debe contener:
 - Formación ética y vocación de servicio.
 - Habilidad para desarrollar relaciones públicas.
 - Habilidades de liderazgo
- Se halló que cada CETIS, presenta características muy particulares aún cuando estén situados geográficamente uno cerca del otro y la situación socioeconómica del entorno sea parecida. Por lo que se concluye que el clima escolar que se desarrolla en un CETIS con respecto al otro está relacionado con el estilo de gestión, y con la micropolítica escolar que se ha desarrollado.
- La gestión de un CETIS se encuentra atrapada en la dinámica entre instrumentar las políticas determinadas por el área central, y mantener el equilibrio interno de la organización escolar del CETIS, que para más no es una organización burocrática eficiente sino que ha creado vicios producto del modelo micropolítico que ahí prevalece.
- Los problemas que presenta la gestión de los CETIS en el D.F., están asociados con el origen y la institucionalización de estas organizaciones educativas, en un contexto socioeconómico determinado por la oferta y la demanda de esos servicios educativos que retroalimentan el ciclo de estancamiento que impide una gestión educativa de calidad, al mismo tiempo el personal docente, administrativo y directivo de estas escuelas se encuentra muy politizado, haciéndola corporativista y provocando que al interior de la organización estas escuelas tengan menos expectativas de elevar su nivel académico.
- Para que un directivo pueda mantener el equilibrio de intereses entre el plantel y la administración central, es decir, entre la macro y la micro política; requiere en primer lugar formar un buen equipo de trabajo, tener en cuenta y

sobrellevar las relaciones con el sindicato y respetar la línea que lo condujo al poder.

- En el ámbito de la macropolítica se deben de tomar en cuenta para el mejoramiento de la eficiencia de esos centros educativos los procesos externos como:
 - Centralización
 - Contexto y política educativa
 - Entorno socioeconómico
 - Evolución e institucionalización
- En relación con la micropolítica se deben de revisar los procesos internos de gestión de los CETIS relacionados con:
 - El establecimiento de medidas que garanticen la formación (inicial y permanente) y la actuación de los equipos directivos.
 - El fomento de la formación de equipos directivos con personas con perfil interdisciplinario.
 - La extensión de la formación a los aspectos organizativos de carácter general, a todos los miembros de la comunidad educativa en función de su nivel de competencia.
 - Sensibilizar a la opinión pública y al profesorado de la importancia de una buena dirección.
 - Reconocer administrativamente la especificidad de la función directiva.
 - Exigir un mayor compromiso de los profesores que acceden a la función directiva, promoviendo cambios de actitud.
 - Optimizar la formación y experiencia de los directivos aumentando su nivel de permanencia, y reglamentando el periodo de gestión.

Por lo anterior, la conclusión final de este estudio, apunta a un estudio futuro basado en la micro y macro política relacionando el ejercicio del poder con el estilo de gestión y el cambio organizacional.



BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, Manuel (1988), *El equipo directivo*, Madrid: Popular
2. Álvarez Isaias y Topete Carlos (1998) "Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de calidad en la educación" en *Revista de Gestión y Estrategia*, Vol. 19, México: UAM
3. Ball, Stephen (1994), *La micropolítica de la escuela*, Barcelona: Paidós
4. Bolívar Antonio, (1999), *Cómo mejorar los centros educativos*, Madrid: Síntesis
5. Cazalis, Pierri (1997), *El perfil del dirigente universitario al día*, en IGLU: revista mensual publicada por IGLU, No. 13 octubre 1997 Brasil: IGLU
6. Ciscar, C. y Uria (1988), *Organización escolar y acción directiva*, Madrid: Narcea de Ediciones
7. CIEES (1997), *Marco de referencia para la evaluación de la administración y Gestión en las Instituciones de Educación Superior*, México: SEP.
8. Escudero, Juan Manuel (1988) "La innovación y la organización escolar", en *Gestión educativa ante la innovación y el cambio*. II Congreso Mundial Vasco. Madrid, Narcea.
9. Ezpeleta, Justa (1992), *Problemas y teoría propósito de la gestión pedagógica en: Ezpeleta y Furlán (comps.) La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago de Chile UNESCO/OREALC.
10. Fierro, Cecilia (1993), *Fortalecimiento de la gestión pedagógica en la escuela a través de los Consejos Técnicos*, México: Universidad Iberoamericana
11. Furlan, Alfredo (1995), "Gestión y Desarrollo Institucional" en "Procesos curriculares, institucionales y organizacionales", México: Consejo Mexicano de Investigación Educativa.
12. Garagorri, Xabier (1997), *Participación, autonomía y dirección en los centros educativos*, Madrid: Editorial Escuela Española.
13. Gargallo, Rul Jesús (1997), *La dirección escolar en la década de los 90 en Garagorri, Xabier (1997)*, Participación, autonomía y dirección en los centros educativos, Madrid: Editorial Escuela Española.
14. Gómez, Gonzalo (1996), *Curso de organización escolar y general*, Madrid: Editorial Escuela Española
15. Hoyle, E. (1982), *Micropolitics of educational organizations* en *Educational Management and Administration* Vol. 10 No. 2 Inglaterra
16. Hoyle, E. (1986), *The politics of school management* England: Hodder & Stoughton.
17. Immegart, G. (1995), *Formación de directivos de centros educativos*, Bilbao: Artes Gráficas Rontegui
18. Mintzberg, H (1975), *The manager's job: folklore and fact*. USA: Harvard Business Review.
19. Namo de Mello, Guiomar (1998), *La gestión escolar*. México: SEP
20. Santos, Ángel (1994) *Entre bastidores El lado oculto de la organización escolar*, Archidona: Aljibe
21. Santos, Miguel (1997), *La luz del prisma*. Granada: Aljibe

