REVISIÓN TEÓRICA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DIRECTORES DOCENTES EN AMÉRICA LATINA

Sinopsis Educativa
Revista Venezolana de Investigación
Año 22, Nº 1
Junio 2022
pp 109 - 116

Recibido: Marzo 2022
Aprobado: Mayo 2022

Kendrix Fuenmayor
kendrixfuenmayor14@gmail.com
UPEL CONGEPRO

RESUMEN

Palabras clave:
Gestión educativa, centralización, reformas educativas.

En este articulo se presenta una revisión cronológica y resumida sobre el desempeño del director educativo al frente de las organizaciones escolares en Latinoamérica, con el propósito de contrastar su evolución ante tal función, la cual ha sido categorizada a través del tiempo como un rol definido por la funciones y en gran cantidad de oportunidades la función prevaleciente es la administrativa; debido a la operatividad de los sistemas educativos centralizados que rigen sus resultados por los índices que se registran en las estadísticas de los diferentes planteles para categorizar las gestiones educativas desarrolladas en América latina. Se utilizó el modelo de Casassus (2000), quien asocia cada forma de gestión a una interpretación de la acción, identificando siete modelos: Normativo (años 60-70), Prospectivo (70), Estratégico (80), Estratégico situacional – Calidad total – Reingeniería (90), Comunicacional (actual). De acuerdo a como se han desarrollado los hechos, se puede considerar que el siguiente modelo de gestión, se denominara Participativo. El trabajo presenta un aspecto que ha prevalecido sobre la realidad de los resultados de la gestión de los directores. En primer lugar, la centralización de los sistemas educativos que ha sido asumida con lentitud y las reformas educativas, que a pesar de su aplicación, los resultados no han diferido de la realidad. Uno de los grandes aportes de estos cambios, es que los directores han tenido que asumir que su gestión debe estar orientada hacia la participación de los actores internos y externos; lo que facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta revisión también, permitió dejar abierto el debate sobre la preparación y capacitación de los directores escolares, como elemento influyente para que desarrollen una autentica gestión escolar.

THEORETICAL REVIEW OF THE EDUCATIONAL MANAGEMENT OF TEACHING DIRECTORS IN LATIN AMERICA

ABSTRACT

Key words:
Educational management, centralization, educational reforms

This article presents a chronological and summary review of the performance of the educational director at the head of school organizations in Latin America, with the purpose of contrasting his evolution before such a function, which has been categorized over time as a role defined by the functions and in a great number of opportunities the prevailing function is the administrative one; due to the operation of centralized educational systems that govern their results by the indices that are recorded in the statistics of the different schools to categorize the educational efforts developed in Latin America. The Casassus (2000) model was used, who associates each form of management with an interpretation of the action, identifying seven models: Normative (60s-70s), Prospective (70s), Strategic (80s), Situational Strategic - Total Quality – Reengineering (90), Communication (current). According to how the facts have developed, it can be considered that the following management model will be called Participatory. The work presents an aspect that has prevailed over the reality of the results of the directors' management. In the first place, the centralization of the educational systems, which has been slowly assumed, and the educational reforms, whose results, despite their application, have

not differed from reality. One of the great contributions of these changes is that the directors have had to assume that their management must be oriented towards the participation of internal and external actors; which facilitates the fulfillment of institutional objectives. This review also allowed to leave open the debate on the preparation and training of school principals, as an influential element for them to develop authentic school management.

BILAN THÉORIQUE DE LA GESTION PÉDAGOGIQUE DES DIRECTEURS PÉDAGOGIQUES EN AMÉRIQUE LATINE

RÉSUMÉ

Mot clefes:
Gestion de l'éducation, centralisation, réformes éducatives.

Cet article présente un examen chronologique et sommaire de la performance du directeur pédagogique à la tête des organisations scolaires en Amérique latine, dans le but de contraster son évolution devant une telle fonction, qui a été catégorisée au fil du temps comme un rôle défini par les fonctions et dans un grand nombre d'occasions la fonction prédominante est la fonction administrative ; en raison du fonctionnement de systèmes éducatifs centralisés qui régissent leurs résultats par les indices qui sont enregistrés dans les statistiques des différentes écoles pour catégoriser les efforts éducatifs développés en Amérique latine. Le modèle de Casassus (2000) a été utilisé, qui associe chaque forme de management à une interprétation de l'action, identifiant sept modèles : Normatif (années 60-70), Prospectif (années 70), Stratégique (années 80), Situationnel Stratégique - Qualité Totale - Réingénierie (90), Communication (actuel). Selon l'évolution des faits, on peut considérer que le modèle de gestion suivant sera appelé Participatif. L'ouvrage présente un aspect qui a prévalu sur la réalité des résultats de la gestion des dirigeants. En premier lieu, la centralisation des systèmes éducatifs, qui s'est lentement assumée, et les réformes éducatives, dont les résultats, malgré leur application, n'ont pas différé de la réalité. L'un des grands apports de ces changements est que les dirigeants ont dû assumer que leur gestion devait être orientée vers la participation d'acteurs internes et externes ; ce qui facilite la réalisation des objectifs institutionnels. Cet examen a également permis de laisser ouvert le débat sur la préparation et la formation des chefs d'établissement, en tant qu'élément influent pour qu'ils développent une gestion scolaire authentique.

INTRODUCCIÓN

Los registros históricos, revelan cómo el hombre evolucionó a partir de la formación de grupos que fueron organizándose para distribuir los bienes, los beneficios, el poder. Esto, le permitió darse cuenta que los esfuerzos grupales eran valiosos para lograr metas que no se lograban de manera individual. Esto, condujo a la necesidad de establecerse o delimitar la conducción de los grupos, por lo que surge la figura del administrador, papel que se transforma de acuerdo al momento histórico y se ha adaptado a los cambios y surgimiento de las diversas organizaciones que le dan sentido a las actividades humanas.

Todo esto sucede, hasta que en el siglo XVIII se sientan las bases de la administración científica que ha permitido implementar la estructuración de las organizaciones, sus fines y propósitos comunes que le permitan el establecimiento de sistemas racionales de esfuerzo cooperativo de sus integrantes. En el presente siglo, se está viviendo un cambio de paradigma de una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento.

Las organizaciones productivas y empresariales, han interpretado con la celeridad que el caso amerita, por lo que se han adaptado y transformado de acuerdo a las exigencias del entorno y la sociedad en las que están inmersas. Se detecta la presencia del cambio como una constante del devenir organizacional, lo cual induce a que los cuadros directivos estén con-

formados por personas preparadas y capacitadas, cuyo desarrolla va mas allá de ser un administrador, un gerente o un director, términos que limitan su actuación impidiéndoles cumplir labores circunscritas en funciones estipuladas en los manuales establecidos con su fin.

Uno de los campos más sensibles para incorporarse a los cambios organizacionales, ha sido el educativo. La figura del director ha sido concebida por mucho tiempo como la máxima autoridad del plantel responsable de las funciones administrativas y pedagógicas del mismo. Se le ha asignado una mayor concentración de deberes en el plano administrativo, donde la exigencia de recaudos comprobatorios ha convertido su ejercicio directivo como un elemento abrumador. También está presente la exigencia de los procesos pedagógicos de la institución en el cual se establece que debe garantizar la ejecución de las actividades académicas y planes y proyectos emanados del órgano rector educativo.

Aun cuando todas estas exigencias se desarrollaron por años, los movimientos transformadores mundiales incidieron en la obligatoriedad que este funcionario fuera adaptándose a los mismos y que su actuación estuviera mas dirigida a ser concebida como una gestión educativa, que le facilita dirigir la institución en concertación con su personal, con las comunidades, en fin, con las fuerzas del entorno.

Desde esta perspectiva, el papel del director docente ha crecido exponencialmente debido a que organizaciones sociales se han transformado de acuerdo al momento histórico que se vive. Al respecto Borjas, B. (2003), expresa: "que las exigencias más evidentes parten del hecho de que sus directivos deben desarrollar nuevas competencias que su profesión de origen no le otorga, tiene que aprender a conducir equipos de trabajo, fijar objetivos, negociar, seleccionar, formar al personal" (p. 11), en fin, crear condiciones para que las responsabilidades laborales sean cumplidas en un adecuado clima institucional.

De igual forma, según Lemus, J. (2020), surge la imperiosa necesidad de revisar la actuación de las organizaciones escolares y a su vez examinar las funciones que cumplen los directores, ya que estas deben ser funcionales y ejercidas por un personal idóneo, con gran sentido de ética y con un estilo participativo institucional, que le permita cumplir con el compromiso de formación del nuevo ciudadano, que cumpla además, con el alcance social de su institución, al promover la participación y el entendimiento entre las personas, que se identifique con los propósitos y objetivos institucionales, a través de los cuales se pudieran alcanzar propósitos comunes.

En el caso de las organizaciones escolares, dentro del contexto latinoamericano, son objeto de duras críticas por las debilidades organizacionales de sus directores, en relación con las condiciones de los centros educativos, aun cuando se reconoce que el mismo sistema educativo ha producido estos resultados debido a que los niveles de autonomía de estos funcionarios, son muy escasos debido a los sistemas centralizados bajo los que funciona la educación.

De forma tal, que el funcionamiento de una institución educativa depende de la administración, organización y gestión del director, a él le corresponde la responsabilidad de enfrentar una multiplicidad de funciones de orden administrativo, académico, pedagógico y comunitario, por lo que su actuación profesional se convierten en un reto de actuar como la figura de mayor poder institucional, apoyado en la investidura del cargo. En la actualidad, se enfrenta al desarrollo de una gestión directiva que muestra su capacidad de comprender las nuevas dinámicas de los procesos educativos y que logre direccionarlos de acuerdo con las políticas nacionales y locales.

Hacer una revisión del papel de los directivos escolares, es una necesidad para comprender los resultados que se han venido generando en materia educativa, que a pesar de la presencia de reformas educativas, los logros no han sido los esperados, por lo que se ha considerado necesario enfocarse en la figura del director que no ha sido totalmente fortalecida a la par de las transformaciones, no solo en el área educativa, sino también, en el área gerencial.

En base a los cambios y transformaciones que se han venido desarrollando en el ámbito educativo, se aspira que la gestión de los directivos escolares, este orientada a la participación de los diversos sectores que se relacionan con la misma, permitiendo además, reflexionar acerca de la practica institucional, que sea de carácter participativa, por cuanto los actores de la comunidad educativa trabajan colaborando activamente, aportando ideas y distintos planteamientos, por lo cual, este tipo de gestión que lleva a cabo el directivo escolar deberá propiciar

un clima de relaciones donde impere la tolerancia, el respeto y la equidad.

Aspectos claves de la revisión

En la década de los 70, según Pozner, P. (2010), se evidenciaba que las organizaciones educativas estaban bajo la premisa administrativa centralizada, la cual se consideraba como una modalidad eficiente para llevar adelante la expansión de los sistemas educativos nacionales. Dentro de esta evolución aparece en los 80 la firme decisión de modificar este patrón organizativo, que prácticamente predominante en el mundo entero, con más arraigo en Latinoamérica. Esta modalidad centralizada y verticalista –hasta ahora vigente- de gobernar, administrar y ordenar el sistema educativo, las decisiones adoptadas por el nivel central reglan en la totalidad del sistema.

La figura de centralización del sistema educativo es más bien una centralización de poder del manejo de todo el sistema educativo, de él depende el financiamiento de la educación, la elaboración y administración del currículo, ingreso del personal docente y administrativo, la elaboración de las distintas normativas, y su consiguiente implementación. Estos movimientos descentralizadores fueron observando su consolidación en países europeos y asiáticos, entre otros, Francia, Inglaterra, España, Australia, Corea, Malasia, y también otros de la región americana, quienes han comenzado a renovar esta organización y gobierno de la educación formal.

Estos planteamientos evidencian que para tomar esta decisión, los ministerios de educación de estos países, lo hicieron tomando en cuenta las dificultades que significaba administrar un sistema dimensionado a escala grande, con la estructura inadecuada, deficiente comunicación de los niveles centrales con las unidades escolares, las debilidades de intercomunicación, que prevalecían para el momento entre las diferentes instancias.

Acuerdos nacionales sectoriales suscritos

Uno de los grandes desafíos que se plantearon los diversos gobiernos de la región en estos acuerdos fue: atender las demanda de incremento de la cobertura educativa, la calidad y la igualdad de oportunidades para todos. La idea es lograr una adecuada articulación de la educación con las políticas sociales. Según se registra en el informe de la UNESCO 1992, algunos países americanos en la década de los 90, demostraron que era posible formalizar la voluntad política entre los gobiernos y la sociedad civil. De hecho se registraron los acuerdos nacionales sectoriales de Costa Rica, Ecuador, Honduras, México, República Dominicana, Brasil y Colombia.

Estos acuerdos promovieron reformas constitucionales, indujeron procesos de modernización de la educación, se promovió la participación de los actores sociales, un rol del docente más activo. Así mismo para Escamilla, S. (2006), la década de los 90, fue un momento estelar para América Latina, por cuanto los organismos mundiales responsables de brindar asistencia y asesoramiento en materia educativa, plantearon la necesidad de descentralizar los sistemas educativos como un medio para promover que los mismos se ajustarán a las necesidades y realidades existentes, enmarcándolas dentro de la situación país, el fin era lograr que estas adaptaciones de respuesta a las características y condiciones de los planteles en cada región, entidad federal, municipio, hasta llegar a los centros educativos.

La gestión administrativa escolar que se pretende instaurar en las organizaciones educativas, se orienta entre otras cosas, al mejoramiento de resultados, articulando los procesos de toma de decisiones y fundamentalmente a enriquecer las practicas pedagógicas. Según el informe emanado de la CEPAL – UNESCO (1992):

> Los nuevos esquemas institucionales que contemplan una mayor autonomía de los establecimientos educativos implican un cambio radical en la función del director de escuela, a quien ahora se le pide que asuma su cargo no solo como un paso dentro de una carrera, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde el cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección. Así, más que simples administradores, se requiere de personas capaces de dirigir que sean, a la vez, eficientes organizadores. El acceso a la función de director de escuela debería depender no solo de la

> antigüedad, sino de la decisión profesional, después de un proceso de capacitación y certificación (p. 182).

Este planteamiento muestra como los organismos internacionales en materia de asesoramiento educativo empiezan a valorar la necesidad de un cambio radical en la función directiva, donde se consideren las capacidades y habilidades del funcionario que ha de ocupar ese cargo y sugiere también, que se minimice la visión central del director como un administrador, como uno de los elementos más importantes.

La esencia de estos cargos radica en que ese director del centro educativo, sea capaz de gestionar la organización tomando en consideración, que dentro de la misma tiene recursos humanos que es necesario incorpóralos a la dinámica de esa gestión. Por otra parte, Pozner, P. (2010), considera que, "esta gestión escolar participativa busca favorecer y hacer posible la puesta en marcha de un trabajo colectivo, interactivo, paulatinamente autónomo entre los partenaires del proyecto educativo, docentes, directivos, padres, madres, alumnos y representantes" (p. 85).

Modelos de Gestión Educativa

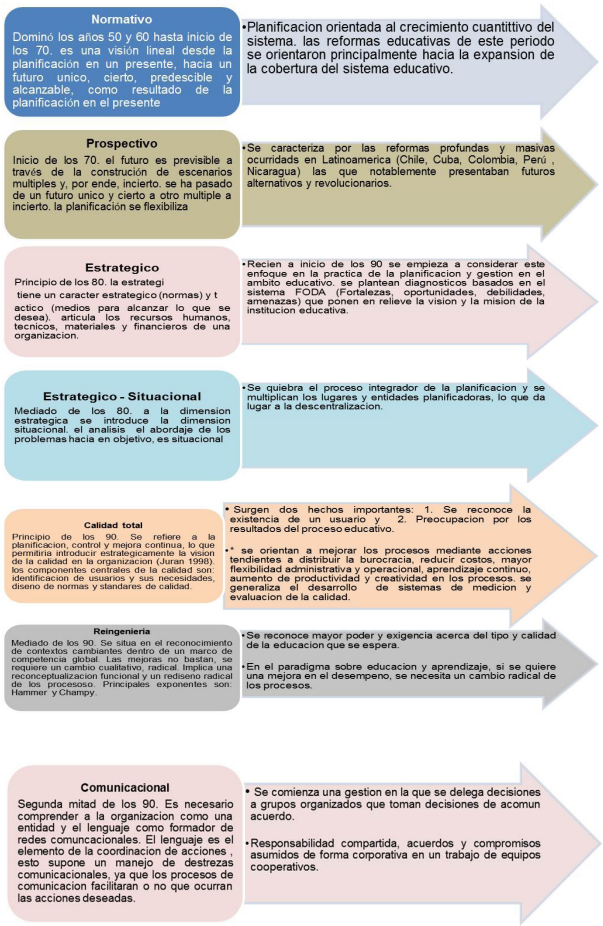
Los diferentes modelos de gestión están asociado a los diversos eventos históricos experimentados por la sociedad latinoamericana ha vivido y transitado, desde una perspectiva diferente se pueden identificar los modelos de gestión que se han desarrollado en el área educativa en América Latina. Por lo tanto Casassus, J. (2000), asocia cada forma de gestión a una interpretación de la acción, esto también equivale a decir que cada tipo de gestión contiene implícita o explícitamente una teoría particular de la acción humana, por lo que cada forma de gestión diseña espacios y formas de acción.

De esta manera, tomando en consideración lo antes expuesto, el autor antes citado realiza el análisis de la transformación institucional de los sistemas educativos en América Latina, e identifica la presencia de siete modelos de gestión, explica su puesta en práctica y su incidencia en el cambio institucional (Figuras 1 y No. 2), afirma además, que las diferentes prácticas que los identifican tienden a superar las limitaciones del modelo precedente, pero esto no significa que las prácticas anteriores se eliminan.

Figura No.1 Principales Modelos de Gestión, presentados por Juan Casassus en 1999

Fuente. Sergio Escamilla (2006).

Figura No.2. Modelos de Gestión y como se han manifestado en el ámbito educativo



Fuente: Sergio Escamilla (2006).

En los centros educativos, los directivos, docentes, administrativos, padres y representantes, vecinos son los actores del mismo, aun cuando sus actuaciones tienen diversas intensiones y su fin principal es educativo. De alguna manera estos actores, son parte de esta gestión.

Al respecto, Borjas, B. (2003), conceptualiza la gestión educativa como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un objetivo previsto" (p. 11).

Esta posición de la precitada autora, deja a un lado la concepción de que la gestión en una institución es un asunto que solo incumbe a sus directivos y que solamente se lleva a cabo en el centro educativo, sin embargo, la realidad es otra, lo que sucede en el aula es parte de la gestión, la relaciones que los actores establecen entre ellos y con el entorno da lugar a una convivencia de personas cuyos intereses se relacionan con el centro educativo. De igual forma, Undarraga, (2002), afirma que se entiende por gestión, "el proceso de coordinar y articular un conjunto de acciones interrelacionadas que emprende el equipo directivo y los profesionales de una organización para cumplir con su finalidad o misión" (p. 21).

Sin embargo, existen diferencias entre el enfoque administrativo y el enfoque con carácter gerencial del proceso educativo. La administración escolar todavía se fundamenta en la planificación normativa que debe cumplirse, sin considerar oposición o fuerzas contraías capaces de generar resistencia a los objetivos establecidos en el plan, conducida de manera centralizada, con decisiones unidireccionales de un solo actor y estructura organizacional centralizada donde no hay transferencia de competencias.

Aun cuando hemos visto como las transformaciones y los cambios en los escenarios mundiales han influenciado la actuación de las organizaciones educativas, que se han visto obligadas a dar respuesta a un entorno demandante que aspira ver resultados más satisfactorios en materia educativa, los cuales además solicitan mayor participación dentro de la organización en cuanto a decisiones y proyectos, todavía persisten conceptualizaciones rígidas sobre la figura del director, como la plasmada por López, R. (2012), al expresar que "éste representa la máxima autoridad y, además de ejercer las funciones de representación, es la persona que decide los asuntos ordinarios" (p. 48).

La posición de este autor revela que en el país hace una década, todavía se visionaba al director como un elemento con una posición de dominación dentro del centro educativo. El discurrir de los años ha propiciado que esta concepción arcaica se haya ido distendiendo debido a que la práctica y las vivencias diarias dentro de estas organizaciones educativas han impulsado que el directivo asuma que su papel principal, que su rol protagónico, están evidenciado en su capacidad para gestionar las diferentes dimensiones o escenarios que constituye la gestión educativa y lograr atenderlas va a estar en concordancia con su habilidad para motivar a los actores tanto externos como internos, en relación a su participación con la institución.

Algunos de estos modelos citados normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional, perduraron mas del tiempo previstos; en algunos casos debido a que los sistemas educativos de escasamente han fortalecido la capacitación y formación del personal directivo en relación con las nuevas prácticas gerenciales; esta situación los ha dejado vulnerables ante el compromiso de gestionar la organización escolar de manera exitosa.

Según Cardini, A. (2006), "si se analiza el mapa general de formación de directivos en América Latina, se constata una falta de políticas públicas para la atención del personal que conduce las escuelas. Las políticas de formación del continente en general, tienen un carácter más esporádico que una propuesta permanente" (p. 23). Las revisiones de documentos sobre este aspecto, también revelan que las formaciones más frecuentes de los directivos están orientadas según los órganos rectores educativos hacia temas ligados al liderazgo y temas administrativos.

Dimensiones de la Gestión Educativa

Reconocer las dimensiones que integran la gestión educativa va a permitir comprender que los directivos de un centro educativo no son jefes, administradores de manera simplista, sino que son funcionarios designados como directores para guiar y operativizar los destinos institucionales garantizando el manejo de los recursos humanos y financieros, supervisando el desarrollo de las actividades pedagógicas y promoviendo las relaciones institucionales de la escuela con el entorno, en fin gestionar una institución teniendo en cuenta su complejidad y dinamismo.

Dimensiones de la Gestión Educativa

Fuente. Sergio Escamilla (2006).

Las representaciones aquí expuestas sobre las dimensiones de la gestión educativa brindan claridad interpretativa, que permite reconocer que estas dimensiones, en la cual cada una tiene un fin, son las partes del todo de la gestión educativa; también permite identificar la prevalencia de alguna de ellas durante la gestión de un director de un centro educativo. La experiencia docente en el escenario venezolano permite constatar que la dimensión con la cual los directivos se encuentran comprometidos y abrumados por los recaudos y comprobaciones solicitadas es la administrativa, y seguida de la dimensión pedagógica.

Como parte de la transformación de las políticas educativas, en la actualidad la dimensión comunitaria ha pasado a ser de relevancia para los directivos y para los actores educativos. Se hace énfasis en las relaciones de la escuela con el entorno, en ella se incluye las organizaciones de la localidad, los padres y madres de familias, y demás integrantes de la localidad. Estas relaciones del entorno van a interactuar con los actores internos de la institución para trabajar en conjunto en la búsqueda de soluciones, para lo cual se constituirán en equipos de trabajo; cuando se funciona institucionalmente bajo estos parámetros, se puede hablar de una gestión participativa.

Resumiendo este recorrido sobre la gestión educativa en América Latina en relación con lo planteado a este respecto, Pozner, P. (2010), plantea que, "todo futuro y toda construcción para superar el estado en que se encuentra, los actuales procesos de escolarización, deberá partir de la realidad existente, de identificar sus deficiencias y debilidades. Reconocer que la falta de formación de los directivos escolares ha llevado a que los destinos de conducción de la escuela sean extremadamente dependientes de las características personales de los directivos" (p. 101).

En definitiva, las experiencias en relación con las gestiones educativas se orientan a solicitar profesionales con competencias para dirigir, que sean eficientes en la organización de equipos de trabajo que sean capaces de trabajar cohecionadamente con los actores internos y externos de la organización educativa.

Conclusiones

La revisión de los estudios que registran la actuación de la figura de los directores de los centros educativos permite evidenciar que a nivel mundial se compartían las mismas deficiencias en relación con estas funciones. Los resultados que se estaban obteniendo en materia educativa, no eran los esperados por lo que se decidió en base a estas experiencias, promover transformaciones en el plano educativo, en función de los momentos históricos que estaban viviendo.

Para los sistemas educativos de América Latina, el recorrido para transformar la educación ha sido más largo y complicado, siendo una de las limitaciones principales, la centralización del servicio educativo, lo cual impidió en muchas oportunidades hacer cambios adaptados a necesidades y realidades que no pudieron concretarse porque la aprobación estaba centralizada en el Ministerio de Educación.

En este sentido, cabe poner de relieve que en la década de los 90, la UNESCO logró promover acuerdos nacionales sectoriales en Costa Rica, Ecuador, Hondura, República Dominicana, México, Brasil y Colombia. Progresivamente se han incorporado otros países al proceso de descentralización, aun cuando la misma no ha sido de manera absoluta, sino parcial.

Las evidencias del recorrido en el presente artículo indican la importancia de preparar y capacitar a los directores para que asuman el compromiso de dirigir una organización educativa tomando en consideración que son los responsables de gestionar los procesos institucionales, administrativos, pedagógicos y comunitarios, que sus capacidades y habilidades le van a permitir conducir la institución apoyado en los actores internos y externos de la misma.

REFERENCIAS

Casassus, J. (2000). "Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos". En OREALC/UNESCO (1999). La gestión en busca de sujeto. SANTIAGO DE Chile. UNESCO.

Borjas, B. (2003). Gestión educativa al servicio de la innovación. Editorial Federación Internacional de Fe y Alegría. Caracas

Cardini, A. (2006). Informe sobre la oferta de cursos de capacitación para directores de escuelas de América latina y el Caribe. Fe y Alegría.

CEPAL – UNESCO. (1992) Educación y conocimiento eje de la transformación productiva con equidad. Pp. 182-186

Escamilla, S. (2006). El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra, Barcelona

Lemus, J. (2020). Subversión del docente universitario: ¿Necesidad o vanidad? Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 22(1), 31-44.

López, R. (2012). Manual del supervisor, director y docente. Editorial Monfort, CA.

Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011). Representación de la UNESCO en Perú. Editorial Lance Grafica S.A.C.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2011), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Pozner, P. (2010). El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Editorial Aique. Buenos Aires. Argentina.

Undarraga, G. (2002). Desde la cultura individualista hacia la cultura colaborativa del centro educativo. Una Mirada desde la formación docente y la gestión. En, Revista Pensamiento Educativo. Vol. 31. Santiago de Chile.