

Evaluación de la gestión escolar del bachillerato tecnológico agropecuario no. 41 “BENITO JUÁREZ GARCÍA” en el estado de Baja California.

Evaluation of the school management of agricultural technical high school no. 41 "Benito Juarez" in the state of Baja California.

Selene Vázquez Acevedo

Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria
svazquez26@hotmail.com

Sixto Rogelio León Vázquez

Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria
leon_sixto@hotmail.com

Resumen

Los retos que enfrenta la Educación Media Superior (EMS) en México al implementar la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) son variados, entre ellos podemos encontrar mejorar la calidad educativa, disminuir la deserción escolar, mejorar el logro educativo, promover la equidad en el acceso a los servicios educativos, incrementar la atención y responder a las necesidades de formación de jóvenes en un contexto de actualidad.

los retos para el personal directivo de los Planteles que debe operar distintos programas que llegan a la escuela para impulsar el crecimiento de la matrícula, la expansión de la infraestructura, la mejora de la acción tutorial y de orientación educativa, la formación y actualización docente, la autoevaluación y evaluación en pares, colocan al directivo en contraposición del docente y del personal administrativo.

Por lo que en el marco de la implementación de RIEMS se consideró conveniente investigar cómo se desarrolla la gestión escolar que enmarca y condiciona los servicios educativos para el desarrollo de

competencias y la puesta en marcha de programas de acompañamiento académico que dan cuenta de los mecanismos de gestión que sustentan el trabajo en el aula.

Abstract

The Mexican Bachelor's Educational System faces different sorts of challenges due to the implementation of the Bachelor's Integral Reform (Reforma Integral de Educación Media Superior RIEMS). Some of these challenges are to improve the educational quality; to decrease of the dropouts; to improve the academic achievement; to promote equity in educational services access; to increment timely attention and an immediate response to students' formation needs according to the current context.

The aforesaid challenging actions have led to the convenience of doing an investigation about how school management fits and influences the educational services towards competencies development and the application of academic accompaniment program, considered as management mechanisms that support classroom work. The diagnostic work yielded information about the deficient areas in some management tasks. The resulting information allowed identifying that schools' leadership needs to be strengthened; therefore, it was considered to develop the Program Leadership for Bachelor's School Directors, in order to contribute in the solution of needs.

Palabras clave / Key words: Gestión escolar, Gestión de la calidad, Líder de calidad y Calidad / School management, quality management, quality leader, quality.

Introducción

La Educación Media Superior (EMS) durante los últimos años ha sufrido innumerables transformaciones, hace menos de una década no existía estructura administrativa en el Sistema Educativo que planeara el

desarrollo de actividades académicas u organizacionales en ese ámbito, las acciones que se impulsaban hacia los distintos subsistemas se concretaban a programas de becas para estudiantes de educación media superior.

El hecho de que no existiera dirección en el impulso de acciones a nivel medio superior originó que en el ámbito nacional proliferaran los subsistemas y que cada uno trabajara en consecución de un mismo fin, pero de manera muy distinta. Uno de los resultados de esta situación es que actualmente existen 7 subsistemas y aproximadamente 25 tipos diferentes de instituciones, lo cual provocaba hasta hace 3 años una dispersión de acciones, así como la falta de portabilidad de calificaciones.

En los últimos años también se generó un desmesurado incremento en la demanda del servicio educativo, que aunque se venía previendo y planeando desde una década antes, no ha sido atendido de manera adecuada por falta de infraestructura, recurso humano, entre muchas otras razones; por otro lado, el sector productivo, social, político, económico requieren de manera inmediata egresados competentes, que den solución a una innumerable cantidad de problemáticas, la sociedad misma exige un cambio en la convivencia social, que debe ser impulsada por las nuevas generaciones y para lo cual la educación media superior juega un papel fundamental.

Por último, en lo que respecta a la Educación Media Superior podemos afirmar que los resultados de la formación que se brinda a las nuevas generaciones distan mucho de ser los mínimos deseables; los resultados de las evaluaciones nacionales, según la SEP (2012) reflejan que el 48.7% de los alumnos de EMS obtuvieron un nivel de insuficiente y elemental en habilidad lectora, mientras que el 69.2% obtuvieron un nivel de insuficiente y elemental en habilidad matemática.

Reforma Integral en Educación Media Superior.

Estas circunstancias en su conjunto impulsaron a autoridades educativas en los años 2007 y 2008 a realizar un diagnóstico de la situación en EMS y una propuesta para solucionar el sin fin de problemáticas detectadas.

A ello respondieron con la propuesta de integrar el Sistema Nacional de Bachillerato a través de la implementación de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), la cual está compuesta de 4 ejes: el Marco Curricular Común (MCC) para la EMS, la definición y regulación de todas las modalidades de oferta del servicio educativo en el nivel, los mecanismos de gestión y la certificación del Sistema Nacional de Bachillerato.

Sustentación

Considerando lo expuesto anteriormente, podemos afirmar que los retos que enfrenta la EMS en México son variados, entre ellos podemos encontrar en primer lugar mejorar la calidad educativa de los servicios que se brindan, a través de planes y programas educativos pertinentes a las necesidades del contexto de cada región, que desarrollen las competencias genéricas, disciplinares y profesionales; disminuir la deserción escolar a partir de prácticas educativas eficaces y mejorar el logro educativo; promover la equidad en el acceso a los servicios educativos a través de la implementación de diversos programas de acompañamiento y compensatorios; incrementar la atención para así absorber la demanda del servicio que el nivel básico egresa, atender las necesidades de formación de jóvenes en un contexto de actualidad, en donde éstos forman parte del sector productivo, son padres de familia o futuros estudiantes universitarios, así como las necesidades de los diversos sectores de la sociedad.

Son muchos los retos para un subsistema con un ritmo de crecimiento acelerado, que opera con una estructura administrativa con una inercia que muchas veces suele resultar negativa, y una planta docente que en un 60% desconoce cómo desarrollar competencias a 4 años de la implementación de la RIEMS. Son más los retos para el personal directivo de los Planteles que deben operativizar la reforma a través de la implementación y desarrollo de distintos programas que llegan a la escuela para impulsar el crecimiento de la matrícula, la expansión de la infraestructura, la mejora de la acción tutorial y de orientación educativa, la formación y actualización docente, la autoevaluación y evaluación en pares, entre muchos

otros, los cuales constituyen los mecanismos de gestión para la implementación de la RIEMS pero, que colocan al directivo en contraposición del docente, del personal administrativo.

En el marco de la implementación de la Reforma Integral de la Educación Media Superior se considera conveniente investigar cómo se desarrolla la gestión escolar a nivel medio superior, ya que ésta enmarca y condiciona los servicios educativos para el desarrollo de competencias, con todo lo que implica, así como la puesta en marcha de programas de acompañamiento académico que dan cuenta de los mecanismos de gestión que plantean sustentar el trabajo en el aula.

Para efecto de desarrollar esta evaluación con base en el modelo de gestión de la calidad que propone Lepeley (2001) se evaluó la gestión que realiza el Director, Subdirectores y Jefes de Departamento del Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No. 41 (CBTA No.41)

Gestión Escolar.

En referencia al tema encontramos algunas definiciones al respecto de la gestión escolar, según A.Barrientos y E.Tarracena (2008) gestión escolar hace alusión al gobierno del centro escolar y a la participación de diversos actores en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de acciones encaminadas a favorecer la formación de alumnos. La gestión escolar es entendida como el proceso directamente relacionado con el gobierno de la escuela que da lugar a una serie de reflexiones y acciones de los actores relacionadas con la formación de alumnos y con los objetivos institucionales.

Entonces la gestión escolar en la Educación Media Superior se refiere a la relación de los directivos y maestros en torno a la toma de decisiones e implementación de acciones para brindar el servicio educativo, lo que implica formas de comunicación y seguimiento de acciones en donde el liderazgo de los directivos es un elemento de vital importancia para la institución.

En este punto es indispensable distinguir dos referencias en relación a la gestión escolar, la primera tiene que ver con el liderazgo, Furlan, Landesman y Pasillas (2000) citado en Barrientos y E.Tarracena (2008) afirman que existen diferencias sustanciales en el estilo de gestión de los directores de cada escuela, que los estilos de liderazgo manifiestan características en la toma de decisiones y en la rigidez del rol

desempeñado por directores y docentes dentro del quehacer pedagógico de la institución, lo que puede redundar en la puesta en práctica de estrategias y en su efectividad.

Por otro lado Elstrom, Bush, Bolman y Deal, Sergiovanni citados por Antúnez (1998), señalan que la escuela es un escenario político y de conflictos donde sus miembros forman grupos y se comprometen a actividades en defensa de sus intereses en donde el liderazgo resulta fundamental.

El directivo por lo tanto tiene una posición especial en la escuela, pero su poder se encuentra con el poder informal del resto de los miembros de la institución, por lo tanto es ambiguo y debe recurrir a otros recursos para mantener estable a la escuela.

La participación constituye el segundo concepto referente a la gestión, según B. Contreras (2009) puede concebirse como un mecanismo para que las personas se involucren en los procesos de toma de decisiones e implementación de acciones. En esa misma línea, Amarante señala que cuando se participa en una estructura organizativa, se produce la asunción personal o grupal de una determinada cuota de poder que no debe estar más que al servicio de los intereses comunes y objetivos institucionales, prescindiendo de los intereses individuales.

Distinguiendo además la calidad o grado de participación, López (López y Sánchez 1996) considera la participación como un continuo que refleja distintos grados de acceso a la toma de decisiones, también la entiende como una estrategia de intervención en la organización.

Los espacios en donde se puede dar la participación y donde es posible tomar decisiones que repercutan en el servicio educativo que se brinda son instancias formales e informales. Los espacios formales son conocidos por todos los miembros, pueden ser reuniones de trabajo, academias, comité, etc. Los espacios informales son los que de forma espontánea y voluntaria surgen, aunque no sean explicitados formalmente.

Para que los espacios de participación sean efectivos se requiere, por un lado que estén al alcance de las personas y por el otro, que apunten a los aspectos que a estas les interesa.

A su vez, a decir de Fernández y Guerrero (1996) el aprovechar los espacios de participación pasa por contar con un grado de compromiso y motivación que movilice a las personas a tomar parte del proceso o actividad a la que se está invitando a participar.

Gestión de la calidad.

En referencia al tema encontramos que Lepely (2001) propone un sistema de gestión de la calidad para la organizaciones educativas de nivel básico y medio superior, que viene a responder a la necesidades de realizar una gestión escolar que reditúe en un servicios educativo de calidad. El autor considera a la gestión de la calidad como un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. Pero asume que para hacer las cosas bien la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios, consumidores o clientes.

La propuesta de gestión de la calidad se desarrolla a través de principios que según Lepeley (2001) incluyen:

1. Liderazgo,
2. Atención de las necesidades de los clientes, en este caso los alumnos,
3. Desarrollo de las personas y la organización (profesores y administradores que participan en la producción de los servicios educacionales),
4. Planificación estratégica para la calidad en educación,
5. Información y análisis,
6. Gestión de calidad en procesos de apoyo a la educación,
7. El impacto de la institución educacional en el ambiente externo y el medio ambiente.

Liderazgo para la calidad.

El primer principio que propone el autor es definido como la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde la personas son el principal factor de cambio.

Esta definición considera el clima laboral positivo como una condición necesaria para conseguir aumentos de productividad y competitividad ya que cuando las personas que trabajan en una organización y se sienten contentas con la función que desempeñan, el compromiso aumenta y los resultados mejoran.

Según Lepeley (2001) El líder de calidad concentra la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión de largo plazo y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidad y poder de decisión, da mas importancia a lo que los colaboradores hacen bien y educa en lo que es posible hacer mejor.

El liderazgo de calidad funciona en el marco de un clima favorable para el desarrollo de las personas, la organización debe entonces adotar una estructura plana que se ajusta a otras formas de convivencia y producción. En la estructura matricial o plana una persona dirige y es responsable de los resultados generales y el desempeño de la organización, pero colabora estrechamente con colegas inmediatos que asumen funciones coordinadas y complementarias.

Evaluación de necesidades de los alumnos

En referencia a lo que plantea Lepeley (2001) la gestión de calidad en educación tiene fundamento en conocer a los alumnos, sus características y sus necesidades personales, intelectuales y espirituales. Identificar a los alumnos por su nombre, iniciar los cursos preguntandoles el interés que tienen en

materias que están por comenzar y hacerlos pensar en forma creativa e independiente, es de gran utilidad para ellos, pues los incentiva a pensar y les despierta el interés en la materia y en un profesor o profesora interesado en ellos.

Hoy día el rol del profesor no es solo traspasar información sobre una materia, pero es importante desarrollar la espontaneidad y creatividad de los alumnos para relacionar el tema de la asignatura con las necesidades de los alumnos y la relevancia de esa asignatura en su vida. En esencia, la satisfacción de necesidades de los alumnos resulta en mayor aprendizaje y mejora la calidad de educación.

La practica pedagógica anterior no requiere rediseñar el curso para cada nueva clase, pero implica hacer ajustes congruentes con el desarrollo de habilidades y capacidades de los alumnos, para hacer la clase mas amena e interesante para los alumnos y el profesor.

Desarrollo de las personas que participan en el proceso educativo.

Los clientes internos de la educación son los profesores, administradores de instituciones educativas y personal de apoyo. Se los identifica como clientes internos porque, al igual que los clientes externos, son personas que tienen necesidades y deben satisfacerlas. Los clientes internos trabajan, producen y ofrecen servicios educativos que la institución entrega, o vende, a clientes externos, para satisfacer sus necesidades.

La satisfacción de necesidades de las personas que participan en el proceso productivo, en este caso de los profesores y administradores, es de gran importancia en el modelo de la gestión de calidad porque en extensas medida determina el clima en la organización y los resultados educacionales.

Según Lepeley (2001) En el modelo de gestión de calidad un ambiente de trabajo grato, donde las personas estén contentas y trabajen tranquilas, es condición necesaria para conseguir altos estándares de productividad laboral y calidad educacional. La evaluación y consideración de las necesidades de los profesores no han sido una prioridad en el desarrollo de la gestión escolar, y en este sentido, este punto hace la diferencia entre la gestión institucional tradicional y el modelo de gestión de calidad pues este

modelo tiene fundamento en la preocupación por las personas, sus necesidades y la optima sincronización e integración de las necesidades de las personas con las demandas de la función y de la organización.

Planificación es el camino que guía hacia la calidad.

La planificación estratégica es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible. (Lepeley, 2001) Planificar es guiar a la organización por el camino indicado en un periodo determinado (un año, cinco años o diez años), es diseñar cada uno de los pasos para alcanzar la meta y es un imperativo en cualquier organización.

Calidad, información y análisis de datos.

Cada institución educativa debe utilizar el equipo computacional y los programas de software que se ajusten a sus necesidades y sean congruentes con el presupuesto institucional.

La consideración general es que tanto el equipo como los programas tengan capacidad para cubrir las operaciones de la institución en el desarrollo del proceso educativo y permitan manejar las áreas principales de la gestión educativa en sincronía con las áreas de apoyo. En la actualidad el uso intensivo y extensión de computadores y tecnología informática es una necesidad crítica e inevitable en el sector educativo.

El uso de la computación ofrece utilidad para manejar y evaluar la gestión educativa y obedece al creciente imperativo de integrar a profesores y alumnos al mundo de la tecnología informática de la instrucción.

Proceso de apoyo a la Educación.

De acuerdo a Lepely (20001) la gestión de la calidad requiere de la implementación sistemática de efectivos procesos de apoyo para asegurar la efectividad y mejoramiento de los programas o servicios entregados. Los servicios de apoyo incluyen la gestión de economía y finanzas, computación, biblioteca, recursos humanos y planta física.

Articulación en educación.

La gestión de la calidad asigna especial importancia a la interdependencia entre organizaciones, la sociedad, economía y medio ambiente, ya que determina resultados y desempeño en la organización. Es decir, es de suma importancia considerar que se comparte una relación con las instituciones de nivel básico que proveen de insumos (alumnos a las instituciones y con instituciones de educación superior que reciben los productos (egresados) de la institución educativa, con diversos sectores sociales y económicos para los que puede desarrollar proyectos en beneficio de grupos con necesidades especiales y en particular poniendo especial atención a las políticas y acciones en relación al cuidado del medio ambiente.

DESARROLLO.

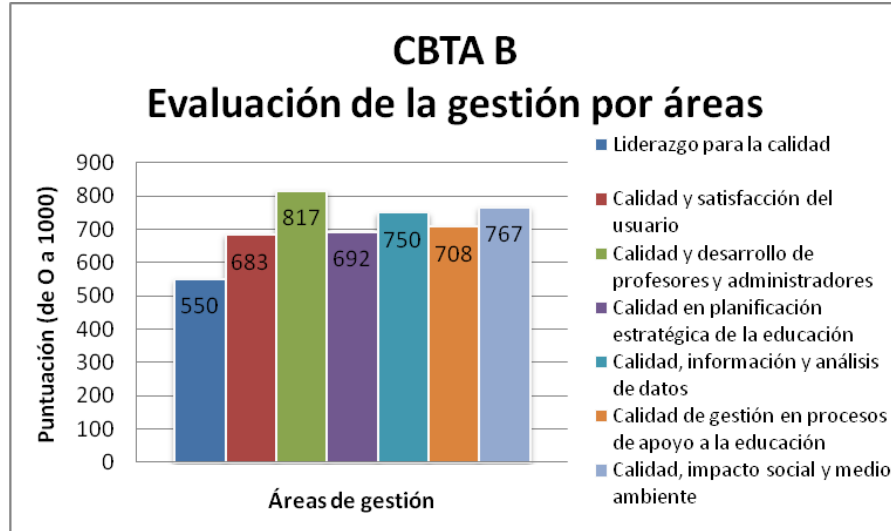
Evaluación de la Gestión Escolar del CBTA No. 41

De acuerdo al objetivo de este trabajo, se evaluó la gestión escolar de 13 directivos del CBTA No. 41 utilizando el instrumento diseñado por Lepeley (2001) en donde se valoran 6 áreas de gestión con base en un puntaje total que se describe a continuación: 1000 a 751 puntos representan óptima capacidad para conducir el proceso de gestión de la calidad, 750 a 501 puntos buen potencial para conducir efectivamente esta área, pero necesita evaluar y documentar acciones con datos verificables que muestren mejoramiento continuo, 500 a 251 puntos tiene potencial para conducir efectivamente esta área de gestión de calidad, pero necesita perseverar para realizar las ideas, evaluar acciones, documentar con datos verificables que muestran mejoramiento continuo, 250 a 1 el plan es el primer paso en el camino al

éxito. Necesita perseverar para realizar, evaluar y documentar acciones con datos verificables que muestren mejoramiento continuo y 0 puntos toda idea tiene un comienzo. Va por el camino correcto hacia la calidad si está esta haciendo este ejercicio.

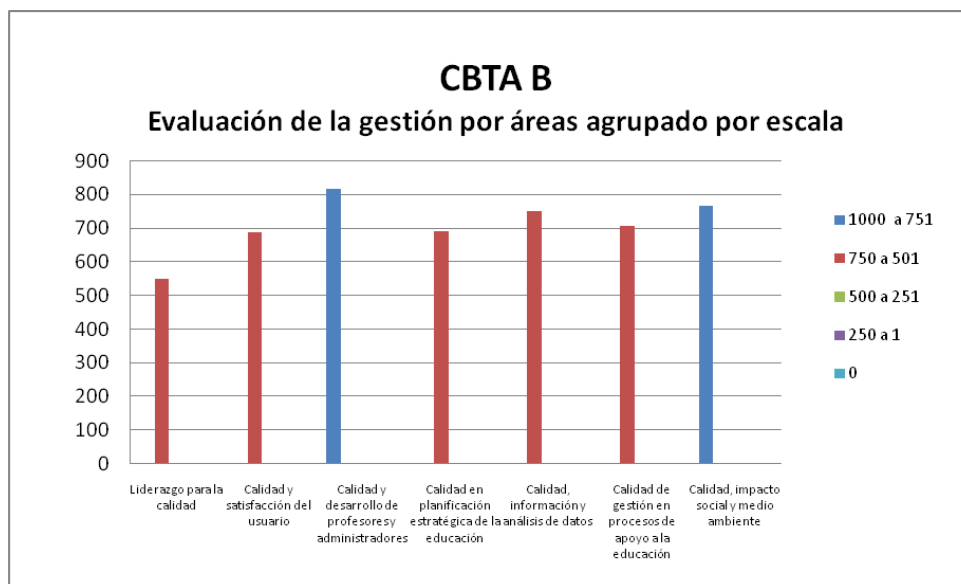
Resultados de la evaluación de la gestión escolar en el CBTA No. 41.

A continuación se presentan los resultados por área de gestión del CBTA No. 41.



Encontramos en óptima capacidad para conducir el proceso de gestión las áreas de calidad y desarrollo de profesores y administradores con 817 puntos, y calidad, impacto social y medio ambiente con 767 puntos; mientras que en el rango de buen potencial para conducir efectivamente en esta área pero necesita evaluar acciones que muestren mejoramiento continuo, se encuentran las áreas de calidad, información y análisis de datos con 750 puntos, calidad de gestión en procesos de apoyo a la educación con 708 puntos, calidad en planificación estratégica de la educación con 692 puntos, calidad y satisfacción del usuario con 683 puntos y por último encontramos el área de liderazgo para la calidad con 550 puntos.

Se obtuvieron los siguientes resultados por área de gestión y por escala.



Las áreas de gestión, calidad y desarrollo de profesores y administradores, y calidad, impacto social y medio ambiente, obtuvieron puntaje que se encuentra dentro del rango superior de la escala, el resto de las áreas de gestión resultaron con un puntaje dentro del segundo rango de la escala, cabe mencionar que el área de gestión que obtuvo menores resultados fue liderazgo para la calidad.

Proyecto de intervención.

Con base en el diagnóstico realizado se desarrolló de un programa de liderazgo con directivos de planteles de la Dirección de Educación Tecnológica Agropecuaria en Baja California.

El propósito central del proyecto fue impactar de forma positiva en la forma de conducir la institución educativa a una situación comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor para el logro del cambio para mejorar el logro de la calidad del servicio educativo.

Los objetivos específicos planteados fueron:

- Amplía la información con que cuenta acerca de liderazgo, de manera que le permita al directivo acercar su comportamiento al modelo más adecuado en cada situación y circunstancia.

- Analiza y reflexiona acerca de la relevancia del proceso de toma de decisiones y del establecimiento de una comunicación efectiva para generar mayor participación y compromiso en los colaboradores.
- Explicita su punto de vista en relación al proceso de toma de decisiones y a los problemas y situaciones que enfrenta su institución.
- Identifica las características de un equipo de trabajo de alto rendimiento para valorar la forma en que se coordina las acciones del equipo de cada institución.
- Utiliza estrategias de comunicación efectiva y de solución de problemas con la intención de prevenir confrontaciones entre sus colaboradores.
- Utiliza técnicas de comunicación interpersonal para promover la comunicación con sus colaboradores.
- Utiliza estrategias de comunicación efectiva y de solución de problemas con la intención de prevenir confrontaciones entre sus colaboradores.
- Mejora la capacidad para expresar ideas de forma apropiada.

Las actividades desarrolladas se ajustaron al siguiente cronograma:

Actividad a desarrollar	Fecha de ejecución
Diseño de programa Liderazgo para Directivos de EMS.	Febrero –Abril 2012.
Instrumentación del programa.	Febrero-Abril 2012.
Diseño e integración de material didáctico y antología del programa.	25 de Abril – 21 de Mayo de 2012.
Invitación de directivos al programa.	21 y 22 de Mayo de

	2012
Organización de la logística del evento.	21 y 22 de Mayo de 2012.
Conducción del programa con participantes.	28 al 31 de Mayo de 2012.
Evaluación del programa.	31 de Mayo de 2012.

Conclusión

La idea de realizar el diagnóstico y proyecto de mejora surge de la observación de los cambios y resistencias que se gestan en los planteles educativos de varios subsistemas de educación media superior, ante la Reforma Integral de la Educación Media Superior que se inicia en el año 2008. Durante este proceso se han realizado grandes acciones que promueven el desarrollo de competencias en los bachilleres, acciones que tienen relación con la formación docente, el crecimiento en infraestructura, establecimiento de programas y sistemas de tutorías, integración de tecnologías al aula, mecanismos de planeación sistematizados, normas de servicios escolares, entre muchos otros; lo anterior ha resultado en beneficio de los alumnos y también en grandes dificultades al interior de los planteles, en donde los directivos no logran consolidar la Reforma y en donde en ocasiones se presenta desorientación y acciones divergentes en relación a un mismo tema, que en general impactan en las estrategias didácticas que se utilizan en el aula.

Esta situación llevo a la idea de realizar un diagnóstico sobre la gestión escolar en el CBTA No. 41 para identificar las áreas de la gestión escolar que presentan deficiencias, el diagnóstico se desarrolló a través de la aplicación de un instrumento a personal directivo resultando en recomendaciones que se integran al Proyecto de Mejora Continua que plantea la necesidad de fortalecer el área de gestión de Liderazgo, es por ello que se desarrolló el Programa de Liderazgo para Directivos de Educación Media Superior como

una intervención que viene a resolver las necesidades detectadas, mismo que se desarrolló con 13 directivos del CBTA No. 41, del 2 al 5 de julio de 2012 en horario de 9:00 a 14:00 hrs, siendo la sede el aula de usos múltiples del CECATI 21 en Mexicali B.C.

Durante la intervención se pudo observar que los participantes mostraron una actitud participativa, se presentaron discusiones en torno a temas de comunicación efectiva, responsabilidades y delegación de funciones, se analizaron los estilos de liderazgo, el proceso de toma de decisiones y trabajo en equipo así como herramientas de comunicación interpersonal y asertividad.

El proyecto de mejora continua fue evaluado parcialmente a través de la aplicación de un instrumento; el proyecto plantea una segunda etapa en donde se trabajarán procesos de planeación estratégica y el diseño de proyectos, como una segunda área de gestión a reforzar durante el presente año.

La evaluación integral del proyecto se realizará posterior a esta segunda etapa.

Bibliografía

- ACUERDO número 442 (2008). *Por el que se establece el Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad*. DOF.
- ACUERDO número 444 (2008). *Por el que se establecen las competencias que constituyen el marco curricular común del Sistema Nacional de Bachillerato*. DOF.
- ACUERDO número 449 (2008). *por el que se establecen las competencias que definen el Perfil del Director en los planteles que imparten educación del tipo medio superior*.
- S., Antunez (1998). *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. Barcelona: ICE Universidad de Barcelona. Horsori.
- A. Amarante, (2000) *Gestión directiva. Módulos de perfeccionamiento docente 1al 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- A. Barrientos y E. Tarracenta (2008). *La participación y estilo de gestión escolar en directores de secundaria, estudio de caso*. RMIE, Volumen 13, número 16.
- B., Contreras. (2009). *Liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela*, Educación Col. XVII, Num 31.
- G. Fernández, y G. Guerrero (1996). *Espacios de participación en la escuela: desde la reflexión a la acción*. Chile. www.reduc.cl/educa/educa.nsf/0/57e637b057372fbe04256a25005bce42
- J., López y M., Sánchez. (directores) (1996). *Para comprender las organizaciones escolares*. Sevilla: Repiso Libros.

- M. Lepeley (2001). *Gestión y calidad en educación*. Un modelo de evaluación. Mc Graw Hill.
- SEP (2012) *Resultados de la prueba ENLACE 2011, Educación Básica y Media Superior*, consultado en http://www.enlace.sep.gob.mx/ms/estadisticas_de_resultados/ el 15 de marzo de 2013.
- L., Puchol y C.Ongallo (2010) *EL libro de las habilidades directivas*. Diaz de Santos. México.