

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO ESCOLAR PARA LA CONSECUCCIÓN DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

Ma. de Lourdes Salas Luévano ([CV](#))lourdes_salas@yahoo.com.mx

Marco Antonio Salas Luévanosalasluevano@yahoo.com

Beatriz Herrera Guzmánbeatriz_b2002@hotmail.com

Docentes-Investigadores de la Unidad Académica de Docencia Superior Programa de Maestría en Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Zacatecas

RESUMEN

Los sistemas de educación en el mundo, se encuentran influenciados por las transformaciones derivadas de la globalización, el neoliberalismo y por la implementación de políticas de cambio recomendadas por los Organismos Financieros Internacionales. Bajo los dictámenes de éstos, la promoción de la orientación de la educación, ha sido su vinculación para el mercado de trabajo, esto es, sujetar la formación de los estudiantes a las reglas del mercado, por lo que se hace común que en el ámbito educativo se haga uso de conceptos empresariales como: calidad, eficiencia, competitividad, excelencia, etc. Con base a este contexto, en el presente documento se expone, como en la búsqueda de la calidad, la política educativa aplicada en las instituciones de Educación Media Superior en México; ha realizado algunas reformas que han abarcado incluso al estilo y formas de ejercer el gobierno y/o liderazgo directivo. Éste último, aplicado bajo el enfoque de liderazgo transformacional por constituir un elemento clave en la mejora de los procesos educativos en los centros escolares, por ser un factor que incide en el desarrollo de las organizaciones, y además porque el líder es el encargado de llevar a cabo la fase operacional de la institución. Se hace hincapié en la importancia que tiene la aplicación de estrategias como el análisis FODA y el Plan de mejora continua, por ser elementos que permiten conocer mediante su aplicación, los problemas y/o situaciones problemáticas que afectan el buen desarrollo institucional y que frenan por tanto la calidad de la educación.

Palabras Clave: liderazgo, perfil, calidad, educación, estrategias.

Las transformaciones derivadas de la globalización y del modelo neoliberal en las economías de los países en el mundo son diversas y variadas. En este tenor, instituciones supranacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM), han fungido como promotores de los intereses de los países centrales al enarbolar y proponer “políticas de cambio estructural”, que impulsen las economías de los países en desarrollo.

Estas instituciones, junto con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), entre otras, emiten las políticas de acción que los gobiernos al interior de sus países deben seguir en los sistemas educativos, por lo que implementan estrategias tendientes a vincular la enseñanza y la producción que garanticen la calidad, excelencia, eficiencia, competitividad, certificación, e internacionalización profesional que exige el siglo XXI, y poder dar respuesta a las demandas que el sector productivo hace de la fuerza laboral.

Así, el lenguaje empresarial y de economistas ha influenciado el discurso de las políticas públicas hacia el racionalismo económico para mejorar los resultados de las escuelas, condicionando y orientando el sentido que deben darse a las reformas educativas de este siglo, lo que ha ocasionado una obsesión internacional por mejorar el rendimiento de los estudiantes mediante la aplicación de pruebas estándar (como es el caso de ENLACE , PISA , etc.), dando lugar al establecimiento de objetivos a corto plazo, currículo adaptado, métodos de enseñanza y medidas de responsabilidad de los profesionales de la educación, los padres y la comunidad misma.

Bajo este contexto, el slogan de la calidad educativa convierte a los estudiantes en clientes, las escuelas en corporaciones empresariales y a los profesores y directores en líderes y gestores educativos. El rol que juegan

estos dos últimos, constituye la clave en los procesos de aprendizaje, pues son quienes crean las condiciones institucionales para promover la eficacia en las organizaciones educativas, sin embargo, en el debate que sobre educación se ha realizado, se ha discutido y trabajado en torno al desempeño y selección de los docentes, sobre las metodologías utilizadas en las aulas, así como de los resultados obtenidos en las estadísticas educativas; pero se han pospuesto discusiones en torno al resultado de la acción directiva en los aprendizajes, es decir a las formas de gobierno y/o liderazgo que los directivos en las instituciones de educación deben ejercer (Salazar, 2009).

El liderazgo según Rubino (2006), constituye un proceso complejo que requiere la comunión de aspectos que van más allá de la simple planificación, organización y control. Tiene que ver con las personas, con la habilidad que tiene el líder para hacer que la gente coopere y participe, con la sintonía que produce entre los miembros de la organización y los factores externos a ésta.

Puede afirmarse por tanto, que la función del líder es fundamental para la consecución del éxito institucional, por ello, debe ser una persona que inspire confianza y respeto, que posea el don de mando y la capacidad de persuasión, para que la gente lo siga por convencimiento. El líder, debe ser una persona que se distinga de las demás porque busca siempre la innovación, entusiasma a la gente para conseguirla, y trabaja fuerte para ponerla en práctica. Es el dirigente, el que va a la cabeza, y del cual depende en la mayoría de los casos, el éxito o fracaso de la empresa o institución (Münch; 2010).

Según Kotter (1997), una organización efectiva es consecuencia de una buena gestión directiva, por tanto; el líder educativo debe buscar que la institución marche por buen camino, para ello, debe realizar acciones como:

- a) Aplicar el marco normativo para alcanzar los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio de la institución,
- b) Implementar la planeación estratégica para el buen uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela,
- c) Integrar y coordinar equipos de trabajo para alcanzar las metas institucionales,
- d) Delegar funciones en el personal a su cargo, y otorgarle la facultad para el logro de los propósitos,
- e) Establecer estrategias que permitan lograr la mejora continua,
- f) Revisar, evaluar y replantear nuevas estrategias para alcanzar la calidad, y el reconocimiento institucional.

En el contexto escolar, el director del plantel es la persona que encabeza la fase operacional de la institución; es quien se encarga de coordinar las actividades que demanda el proceso administrativo: planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar. Con la aplicación y dominio práctico de estos conceptos, se estará en condiciones de lograr la visión, misión, metas y objetivos que la institución se ha trazado.

De acuerdo con Salazar (2006), en los últimos años las reflexiones en torno al liderazgo y la mejora escolar han ido llamando la atención sobre lo obsoleto de la concepción, contemplando la incorporación de nuevos significados y posibilidades de liderazgo en los centros escolares que acentúen más el carácter distribuido del mismo. Para esta misma autora, en la actualidad existen dos tipos de liderazgo aplicables al ámbito educativo: el instructivo y el transformacional.

En el liderazgo instructivo, existe una marcada influencia de la investigación sobre escuelas eficaces, en el que se insistió que para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados líderes instructivos, cuyo cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz; incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces.

Por su parte, el liderazgo transformacional surge del concepto de un “nuevo liderazgo”, erigido bajo un esquema visionario, carismático, transformador, flexible, inclusivo, comunitario y democrático. Un nuevo liderazgo, en el

que en lugar de acentuar la dimensión e influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en el ejercicio de hacer cumplir la misión, visión, valores y objetivos, trabajados y compartidos con los miembros de la institución. La idea central de esta concepción es que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás, y lograr de ellos la cooperación y el compromiso. Así mismo, el líder transformacional reconoce y potencia a los miembros de la institución y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización para cambiarla y mejorarla (Salazar, 2006)

Este tipo de liderazgo, surge con la denominada reestructuración escolar, por lo que ocupa un lugar clave en las instituciones educativas. Así, para Leithwood (1994); el líder transformador: a) apoya a los profesores a la hora de desarrollar y sostener una cultura escolar profesional, b) promueve el desarrollo profesional de los profesores, c) mejora los procesos de resolución de problemas. Este mismo autor, apunta seis dimensiones de este liderazgo: 1) construir la visión y metas del centro, 2) proporcionar estímulos intelectuales, 3) ofrecer apoyo individualizado, 4) simbolizar prácticas y valores profesionales, 5) demostrar expectativas de alto rendimiento y 6) desarrollar estructuras que promuevan la participación en la toma de decisión (Leithwood y Jantzi; 2000).

Para González (2003), el líder transformador, en definitiva, es un líder que promueve metas comunes, construye una visión compartida de qué debería ser la escuela, comunica la visión y metas del centro, apoya a grupos y a individuos en sus intentos de mejorar la enseñanza, proporciona oportunidades para que los profesores reflexionen sobre su práctica, etc.

En el caso de las instituciones de Educación Media Superior en México, con la implementación de las Reformas Educativas en este sector (RIEMS) se plantea y se promueve, la importancia que representa el ejercicio de liderazgo de los directores en sus planteles, dando como resultado la implementación de programas y procesos, encaminados a la selección del personal directivo y a la evaluación de su desempeño.

En tal sentido, se crea el Manual de procedimientos para el registro de aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel, en el que se señala: "Por su complejidad, los cambios que conlleva la Reforma tienen un horizonte de mediano plazo e implican la ardua tarea de orientar, impulsar y coordinar transformaciones coherentes en dos espacios principales de la vida escolar: la práctica docente en el aula y la gestión en el plantel...por esta razón, en el ámbito de la gestión escolar se impulsa el tránsito de la gestión centrada en la administración escolar a la gestión centrada en la innovación y mejora. Con lo que se busca lograr que la gestión escolar tenga un carácter dinámico marcado por el tiempo y el espacio social en el que se inscribe cada escuela, lo que contrasta con las prácticas que caracterizan a la administración escolar inercial, recurrente...forma parte de esta estrategia, la definición de un procedimiento transparente para el registro de aspirantes a ocupar el cargo de director en los planteles de educación media superior y centros de formación para el trabajo, cuyo objetivo es garantizar la participación del personal docente con el interés, las capacidades y las cualidades necesarias para asumir la responsabilidad de organizar la gestión educativa y llevar a cabo el proyecto de innovación y mejora académica de cada uno de los planteles". (SEP, 2007).

Así mismo, en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, para Educación Media Superior en su apartado 6.8, plantea como estrategia para la elección de director en estas instituciones: "Establecer criterios transparentes y equitativos de contratación de directores con base en criterios como las competencias académicas, la experiencia laboral, la gestión escolar y el liderazgo"; a la que se agrega la siguiente línea de acción: "Establecer los procedimientos para el registro de aspirantes a ocupar cargos de director de plantel y para su selección, con base en un concurso de oposición abierto, a fin de contar con un proceso transparente y equitativo que garantice que se contrate a la persona adecuada para mejorar la calidad de la gestión educativa (SEP, 2007, p. 35).

Derivado de lo anterior, se divulgó en el Diario Oficial de la Federación (2008), el Acuerdo 449, en el que se puntualiza las competencias y atributos que definen y que debe cubrir el Perfil de los directores de las instituciones de Educación Media Superior, en las que se hace hincapié a su carácter ético, académico, profesional y social, además de acreditar los siguientes requisitos: 1) título de licenciatura, 2) experiencia docente o administrativa de cinco años como mínimo, preferiblemente en el tipo medio superior, 3) dedicación de tiempo completo en el plantel, 4) experiencia en el desarrollo de proyectos de gestión, innovación y mejora continua en la educación, 5) conocimiento de las características del modelo educativo del subsistema al que pertenece el plantel en el que labora, y 6) las competencias y atributos que se especifican en el cuadro 1.

Si bien, la orientación que se ha dado a la política educativa, en la búsqueda por mejorar la calidad de la educación en el Bachillerato representa un avance considerable para los diferentes subsistemas de educación, persisten ciertos factores que impiden el buen desarrollo de la misma.

Así por ejemplo, a pesar de lo que plantea el Acuerdo 449, algunos directores no alcanzan a cubrir el "Perfil-Competencia-Atributos" indicados en el mismo; muchos de ellos, carecen de compromiso con la educación, la institución, el desarrollo regional, estatal y nacional; y contravienen con lo estipulado en los postulados que se incluyen en el ejercicio del liderazgo transformacional, pero además; entorpeciendo la consecución de la calidad de la educación de este subsistema,

Al respecto, Salazar (2009), señala que al interior de algunos de los planteles existen diferencias perceptibles en el modo de organizar, dirigir y liderar de los directores; tanto en las áreas departamentales como en los centros escolares, las cuales pueden ser analizadas desde dos ámbitos:

1) los que atañen a las formas en que se promueve el trabajo académico, la cultura de la superación docente, la innovación y el entusiasmo, en contraste con aquellos;

2) donde rige la indiferencia, pasividad, conformismo, el mantener el status quo y la negociación de intereses ajenos a los educativos, constituyéndose de esta forma, en una problemática relevante e inherente al liderazgo que ejercen los directores, y que impacta por tanto, en la organización de los planteles, en la calidad educativa y por tanto en su comunidad escolar.

Dentro de los aspectos que limitan y/o influyen en la consecución de la calidad en algunos de los planteles del nivel Medio Superior, y que constituyen responsiva del ejercicio del liderazgo directivo, se puede hacer mención a:

- Nulo apego a estándares académicos y administrativos, tanto nacionales como internacionales.
- Inexistencia de un proyecto de desarrollo institucional para el corto y mediano plazo, elaborado de manera participativa y colegiada.
- Inexistencia de un sistema de evaluación institucional para conocer y dar seguimiento a los indicadores que obtiene el plantel, y mejorar su funcionamiento.
- Falta de promoción, fortalecimiento y difusión de la institución educativa.
- Desinterés por desarrollar y aprovechar el capital humano con que cuenta la institución.
- Ausencia de la aplicación de un verdadero cambio, producto de una planeación estratégica para el mejoramiento de la institución.
- Desconocimiento de las fortalezas y debilidades institucionales, de los recursos humanos, de las necesidades e intereses, tanto del personal adscrito al plantel como de aquellos que reciben el servicio ofrecido.
- Poco interés y esfuerzo por incrementar los indicadores que inciden de manera desfavorable en los planteles de los diferentes subsistemas, visible sobre todo en la ausencia de estrategias que mejoren la tasa de la eficiencia terminal (reprobación, deserción y progresión escolar).
- Falta de iniciativas y estrategias que promuevan climas de aprendizaje académico, estableciendo expectativas altas en los ámbitos de conducta y rendimiento del alumnado (que les permita por ejemplo, participar de manera favorable en eventos académicos, culturales, deportivos, científicos, tecnológicos, etc.).
- Manipulación de la información estadística e indicadores, a fin de dar cumplimiento a las exigencias que demandan las oficinas centrales.

- Inadecuada distribución de los recursos, sin dar prioridad a las necesidades reales que se tienen en los centros escolares (aulas, talleres y laboratorios del plantel) y que permitan responder a la misión, visión, objetivos y metas institucionales.
- Ineficacia y falta de transparencia en el proceso de “Rendición de Cuentas”, el que se efectúa con la mínima participación de personal docente, administrativo, alumnos y padres de familia. Quienes finalmente son los que tienen relación y conocimiento del escenario (académico, social, económico, etcétera), que coexiste en los planteles.
- Desinterés y desentendimiento por proporcionar a la comunidad escolar (docentes, administrativos, alumnos, padres de familia), información sobre el destino real del ingreso-gasto en los planteles.
- Escasa capacidad de gestión directiva, sobre todo de aquella que apoye la adquisición de infraestructura y equipamiento (de aulas, talleres y laboratorios del plantel), en beneficio de los alumnos-docentes.

Todo lo anterior, se contrapone con lo establecido en la política educativa nacional, y con los lineamientos considerados en el ejercicio del liderazgo transformacional.

La implementación de acciones tendientes a eficientar la administración, corregir y solucionar los problemas aquí señalados, así como a transparentar los diversos procesos de los entornos escolares, serán los pasos que permitan lograr la calidad y excelencia en los diferentes subsistemas educativos; para ello, el líder directivo debe hacer uso de estrategias como; la matriz FODA y El Plan de Mejora continua o espiral de mejora continua.

a). **La matriz FODA** (conocida también como **análisis DOFA o TOWS**), con la que se busca tener un alcance real de la problemática y de las posibles alternativas de solución al relacionar los aspectos recogidos de la realidad, permitiendo de esta forma, identificar y analizar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que se presentan en la institución u organización.

Para Ponce (2006), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

En el ámbito de la educación el **análisis FODA**, constituye una herramienta de planificación básica, que permite a una institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar de manera estratégica su accionar a corto, mediano o largo plazo (Cuadro 2).

Con la previsión de las oportunidades y amenazas se posibilita la construcción de escenarios posibles y anticipados, permitiendo reorientar el rumbo institucional, mientras que las fortalezas y debilidades pueden ser aprovechadas y/o contrarrestadas.

Toda vez que se ha realizado el **FODA** en el plantel escolar, es importante realizar un Plan de acción, en el cual se incluyan una o varias de las debilidades detectadas (infraestructura, procesos pedagógicos, alumnos, docentes, etc.), para enfocar los esfuerzos en su corrección y/o solución., y favorecer la consecución de la calidad en los servicios educativos que se ofertan.

b). **El Plan de Mejora continua o espiral de mejora continua**, implica dar seguimiento a cuatro pasos; a) planificar (Plan), hacer (Do), verificar (Check) y actuar (Act), y de los cuales se describe de manera breve su consistencia (Cuadro 3).

Al aplicar este tipo de acciones y/o estrategias por parte del líder transformacional; en función plena del ejercicio del liderazgo, y en su capacidad y habilidad de involucrar a la comunidad escolar (personal, alumnos y padres de familia), se tendrán elementos que coadyuven a que mejore la gestión escolar, mejore el sistema educativo en general (instituciones de Educación Media Superior), y se generen aprendizajes de calidad para la población estudiantil que se atiende.

CONCLUSIONES

La sucesión de cambios que día a día ocurren en la sociedad, exigen transformaciones en las formas de administrar y organizar las instituciones que ofrecen los servicios educativos.

En el marco de las reformas de las instituciones de Educación Media Superior, en la búsqueda por mejorar la calidad y pertinencia del aprendizaje, la figura del líder escolar cobra gran relevancia, por ser la persona que asume la responsabilidad de implementar, sostener y mejorar los procesos de cambio.

En el contexto escolar, el director del plantel es la persona que ejecuta el liderazgo transformacional, porque es quien encabeza la fase operacional en la institución; y el encargado de realizar las actividades que demanda el proceso administrativo: planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar. Con la aplicación y dominio práctico de estos conceptos, se estará en condiciones de lograr la visión, misión, metas y objetivos que en la institución se han trazado.

La importancia de reunir un perfil y competencias directivas es incuestionable, pero también es importante, que quien asuma el liderazgo directivo aplique estrategias como el análisis FODA y el Plan de Mejora continua, que coadyuven en la solución de los problemas que afectan el buen ejercicio de los entornos escolares. En ambos casos, se requiere de realizar estudios y/o diagnósticos de los sujetos involucrados (alumnos y docentes sobretodo), que muestren los escenarios que aquejan al ambiente escolar, posibilitando el replanteamiento y la adopción de nuevas estrategias que permitan alcanzar la calidad institucional.

Con la implementación de estrategias de Mejora continua, se estará realizando investigación acción, al ejecutarse los cuatro pasos: 1) Plan (que comprende la construcción de un plan incluyente), 2) Hacer (que implica la implementación de mejora y verificación de la causa de los problemas, 3) Verificar (revisar los resultados, comprender y documentar las diferencias, así como la revisión de problemas y errores), y 4) Actuar, (incorporación de los procesos de mejora al proceso e identificación de nuevos proyectos y/o problemas). Además, a partir de un exhaustivo tratamiento del FODA (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas), es posible comenzar con el proceso de Planificación estratégica en las instituciones escolares; la que permitirá la orientación hacia misión, visión y objetivos planteados, pero que facilitarán la consecución de la calidad.

La visión que asuma quien ejerza el liderazgo transformacional escolar, ante los cambios emprendidos por las instituciones; es de vital trascendencia para estimular la responsabilidad del personal y alcanzar los objetivos que se han trazado. Se hace fundamental discutir, consensar, crear y desarrollar ambientes de trabajo libres de imposición, para lograr una mayor participación y responsabilidad en las tareas educativas, y por tanto en la consecución de los objetivos institucionales. Es preciso impulsar una nueva cultura de calidad en el trabajo y una actitud de servicio que satisfaga a una sociedad cada vez más demandante.

Finalmente se menciona que, quien ejerza la función de director en las instituciones educativas, debe ganarse el respeto, la confianza y la simpatía de sus colaboradores, el reconocimiento como líder transformacional; participativo, eficiente, justo y honesto, lo que le permitirá encontrar el respaldo en los miembros de la institución escolar.

Salas Luévano Ma. de Lourdes, Salas Luévano Marco Antonio, Herrera Guzmán Martín. *Importancia del Liderazgo Escolar para la Consecución de la Calidad en Instituciones de Educación Media Superior.*

Recuperada de <http://www.eumed.net/rev/ced/29/lfg.htm>

REFERENCIAS

Acuerdos Secretariales. Acuerdo No. 449. Consultado en la http://www.reforma-iems.sems.gob.mx/wb/riems/acuerdos_secretariales , el día 17 de Octubre del 2010.

Davis (2003). Liderazgo y empresa. México. Tercera edición. Editorial Trillas.

González, Ma. Teresa (2003). El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. Organización y gestión educativa. En: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación. No. 6. Noviembre-diciembre. P. 4-8.

Hernández, Sergio (2006). Introducción a la Administración. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 4ta. edición

Leithwood, Kenneth. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación, 304, (mayo-agosto), 31-60.

Leithwood, Kenneth y Jantzi, Doris. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with schools. Journal of Educational Administration, 38 (2), p. 112-119.

Müñch, Lourdes (2010). Dirección y liderazgo educativo. En: Administración y planeación de instituciones educativas. Ed. Trillas. México, 2010.

Ponce, H. (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

RIEMS. Resumen Ejecutivo. Consultado en la http://www.sems.gob.mx/aspnv/video/Reforma_Integral.pdf el día 30 de noviembre de 2010.

Rubino, Antonio (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Investigación y Postgrado, año/vol. 22, número 002. Universidad Pedagógica Experimental Liberador. Caracas, Venezuela. P. 147-163. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. UAEM.

Salazar, Ma. Guadalupe (2009). El liderazgo del director de la Educación Media Superior desde el enfoque transformacional. Ponencia presentada en

SEP (2007). Secretaría de Educación Pública. Programa Sectorial de Educación (2007-2010).

SEP (2007). Manual de procedimientos para el registro de aspirantes a ocupar el cargo de director de plantel, oficina de la subsecretaría de educación media superior. Secretaría de Educación Pública.

SEP (2010). Evaluación nacional del logro académico en centros escolares. ENLACE 2010. Educación Básica y Media Superior. Taller Informativo. Consultado en la <http://enlace.sep.gob.mx/gr/docs/ENLACE2010-TallerInformativo-100830.pdf> el día 30 de noviembre de 2010.

Zorrilla, M. F., Pérez, M. G. (2006). Los directores escolares frente al dilema de las Reformas Educativas en el caso de México. En: REICE (Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación). Vol. 4. No. 4e. Consultado en la <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art8.pdf> , el día 10 de Octubre del 2010.