

La gestión de la organización escolar en la Secundaria Básica. Interacción de procesos (Revisión).



The administration of the school organization in the Basic Secondary. Interaction of processes (Review).

Doimeadios Martínez, Roberto; Guzmán Lamorú, Yennis; Nelson
Chacón, Mislenis

Roberto Doimeadios Martínez

doimeadios@uho.edu.cu

Universidad de Holguín. Cuba., Cuba

Yennis Guzmán Lamorú

yennisg@ho.rimed.cu

Dirección de Instituciones Educativa. Municipio de
Moa. Cuba., Cuba

Mislenis Nelson Chacón

mnelson@ho.rimed.cu

Directora Municipal Educación Moa. Cuba., Cuba

Resumen: El artículo aborda como problema científico: las insuficiencias de la organización escolar limitan la integración y aseguramiento y gestión de los procesos de las secundarias básicas; su objetivo es el análisis de posiciones teóricas que avalan la trascendencia del proceso de organización escolar y su gestión para asegurar la coherencia de los procesos de la escuela. Se emplearon los métodos: Análisis-Síntesis, Inducción-Deducción e Histórico-Lógico, los fundamentos expuestos se introdujeron en la práctica profesional de la Especialidad de Postgrado en Dirección de Instituciones Educativas y forma parte de los referentes de la tesis doctoral. La gestión de la organización escolar en las secundarias básicas.

Palabras clave: gestión, organización escolar, gestión de la organización escolar, Secundaria Básica.

Abstract: The article approaches as scientific problem: the inadequacies of the school organization limit the integration and insurance of the processes of the basic secondary and of their administration, their objective is the analysis of theoretical positions that endorse the transcendency of the process of school organization and its administration to assure the coherence the processes of the school. The methods were used: Analysis-synthesis, Induction-deduction and Historical-logical, the exposed foundations were introduced in the professional practice of the students of the Specialty Graduate degree in Address of Educational Institutions. At the present time it is part of the relating ones of the proposals of the doctoral thesis. The administration of the school organization of the basic secondary.

Keywords: administration, school organization, administration organization school, Basic Secondary.

**ROCA. Revista Científico-Educacional de la
provincia Granma**

Universidad de Granma, Cuba

ISSN-e: 2074-0735

Periodicidad: Frecuencia continua

vol. 19, núm. 1, 2023

roca@udg.co.cu

Recepción: 14 Junio 2022

Aprobación: 02 Diciembre 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/440/4403729014/>

INTRODUCCIÓN

La educación de calidad para todos se ha constituido en una aspiración y contenido de las agendas de foros internacionales y reuniones de jefes de estados. En este contexto, cada vez es más difícil ignorar que los conceptos cambio, sistema y complejidad proporcionan rigor científico al razonamiento sobre los fenómenos

relativos a la escuela como espacio de los sistemas educativos para concretar las aspiraciones de brindar una educación de calidad, inclusiva e igualitaria para todos.

El estudio de la organización escolar y su gestión como proceso substancial que asegura el desarrollo de la escuela como organización social, demanda de procesos de indagación científica, en correspondencia con los postulados del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba acerca de “Continuar fomentando el desarrollo de las investigaciones sociales, económicas y humanísticas y la innovación en este ámbito sobre los asuntos prioritarios de la vida de la sociedad”(2021, p.67) como parte del proceso de actualización del Modelo Económico y Social de Desarrollo Socialista hasta el 2030, en conformidad con el objetivo cuatro de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030. Lo anterior obliga a brindar respuestas pertinentes desde la gestión de la organización escolar, proceso articulador de los restantes que se desarrollan en la institución para asegurar su desarrollo como institución social, en correspondencia con los objetivos del Sistema Nacional de Educación.

La organización escolar incluye todos los factores que intervienen en la formación del hombre dentro y fuera de la escuela, la disposición correcta de los recursos materiales y humanos, las coordinación e interrelación de los procesos y la participación de los agentes y agencias educativas, para lograr la coherencia en las acciones y en el sistema de interrelaciones de la institución educativa.

La gestión de las instituciones educacionales es un área que cobra cada vez más importancia por su valor en la articulación de la multiplicidad de procesos que se desarrollan en ellas, con énfasis en la organización escolar como un proceso que asegura la actividad directiva y contribuye a la integración de los restantes procesos, a través de un entramado de relaciones y acciones, cuyo resultado, inevitablemente, es la elevación de la calidad de la educación.

En el análisis de la literatura consultada, se pudo apreciar el empleo de diferentes términos para referirse a la dirección (administración, gestión, dirección). El análisis síntesis de los resultados antes referidos permitió apreciar la tendencia a utilizarlos como términos análogos con respecto a la dirección. A los fines de los fundamentos teóricos metodológicos que se exponen, se asume la gestión como categoría pertinente con la práctica de la administración, la dirección y la gerencia, expresiones que designan la acción de los administradores y/o dirigentes. (Martins, 2005, p. 12).

Un estudio exploratorio realizado en las secundarias básicas, en el municipio Moa de la provincia Holguín y las vivencias acumuladas en el desempeño profesional en la docencia y la gestión de los investigadores permitieron constatar un conjunto de limitaciones de la organización escolar, algunas de las cuales se expresan a continuación: los directivos aun no reconocen las posibilidades que ofrece la organización escolar como proceso dinamizador de los que se desarrollan en la escuela; la organización escolar no revela la necesaria coherencia de los procesos que se desarrollan en las escuelas, principalmente los relacionados con la higiene escolar y la efectiva vinculación sistémica y sistemática con la familia y la comunidad; la incoherente concepción operante de la organización escolar en las secundarias básicas no favorece el aseguramiento e integración de las actividades académicas, educativas y sociales que se desarrollan en la escuela y por la escuela; limitada proyección de la organización escolar que continúa privilegiando la organización del proceso enseñanza-aprendizaje en detrimento de los restantes procesos.

La principal causa vinculada con lo anterior se localiza en el débil conocimiento de los fundamentos metodológicos por parte de los directores para, desde el proceso de gestión de la organización escolar, articular los restantes procesos que se desarrollan en las escuelas. En tales circunstancias, la organización escolar demanda del conocimiento de las concepciones de la organización escolar y de su proceso gestión desde una visión articuladora de los restantes procesos escolares.

En la literatura consultada, numerosos autores abordan la organización escolar de forma general, haciendo poco énfasis en las especificidades de este proceso en los niveles educativos, o tratan como objeto de estudio algunos de sus ámbitos, fundamentalmente con una visión de aseguramiento al proceso pedagógico.

La experiencia de los autores en la actividad de dirección escolar, el estudio exploratorio realizado, y el análisis teórico de las fuentes consultadas permitieron identificar una serie de insuficiencias en la organización escolar de las secundarias básicas del municipio Moa, provincia Holguín, Cuba, que promovió la revelación de una contradicción entre las exigencias de una gestión de la organización escolar que asegure e integre las interrelaciones de los procesos que se desarrollan en las secundarias básicas y las formas con que se despliegan, limitan la efectividad de este proceso. La contradicción generó la búsqueda de respuestas pertinentes desde la ciencia que contribuyan a mejorar la gestión de la organización escolar en Secundaria Básica, a partir de los fundamentos teóricos extraídos de la sistematización de fuentes bibliográficas.

DESARROLLO

La complejidad creciente de la sociedad contemporánea ha estimulado el interés en la búsqueda de los fundamentos científicos para hacer más eficiente la solución de los problemas de las organizaciones sociales, en los que la ciencia de la gestión adquiere cada día mayor relevancia.

La gestión constituye una actividad de tipo social que puede ser aplicada a todas las esferas de la vida humana, se constituye en recurso valioso de los directivos en la consecución de los objetivos, con una mayor efectividad en la participación de colaboradores. El término gestión se relaciona con el de “management”, de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia, entre otros (Correa et al., 2014, p.1).

En el análisis de la literatura consultada se pudo apreciar el empleo de variados términos para referirse a la dirección (administración, gestión y gerencia); múltiples autores advierten que estos términos no son intercambiables y que sus diferencias son visibles tanto en lo conceptual como en lo práctico; sin embargo, la tendencia es utilizarlos como términos análogos con respecto al de dirección.

Con el fin de propiciar mayor efectividad en la implementación de los cambios cualitativos que se les ha planteado a las secundarias básicas, y en particular a la organización escolar como un proceso articulador de los restantes que se desarrollan en estos centros, se asume la gestión de la organización escolar como un supra proceso asegurador de las interrelaciones de coordinación y/o subordinación de todos los procesos de las instituciones escolares.

Lo anterior se enmarca en el reconocimiento del Estado cubano a la importancia del dominio y aplicación de las técnicas más modernas de la gestión para asegurar el desarrollo futuro de la nación, conscientes de su uso en función de los intereses de la sociedad; de ahí la importancia que se le otorga a la gestión en la educación y su organización escolar.

Desde las variadas perspectivas con que se han abordado la gestión en la educación se aprecia el consenso en que sus procesos son de formación de recursos humanos y tienen lugar en el campo de las relaciones interpersonales, en el cual los profesionales asumen roles directivos y, a su vez, son objeto de dirección.

En la literatura analizada existe consenso autoral en considerar la organización escolar como disciplina científica y como proceso práctico; el estudio y análisis de las posiciones han dado origen a la disciplina Organización escolar, que ha permitido fundamentar, orientar y mejorar las prácticas organizativas. (Gairín, 2020, p.4).

Como disciplina científica tiene como objeto de estudio las regularidades de los procesos de la administración educativa y está dentro del conjunto de las Ciencias de la Educación, lo que le ha permitido conformar un sistema teórico conceptual con la adopción y contextualización de sus métodos de investigación que, a su vez, han contribuido a enriquecerlo. Como proceso práctico presupone el análisis como un sistema que permite la estabilidad, cohesión y desarrollo de las instituciones educativas de cualquier nivel, en el cual se producen relaciones entre sus componentes con un alto grado de complejidad y dinamismo.

En Cuba, el sistema teórico conceptual de la Dirección Educacional se ha fortalecido en los últimos años con numerosas investigaciones que abordan diferentes campos que conciernen a su objeto de estudio:

teoría de la dirección educacional, proceso de dirección educacional, sistema de trabajo de instituciones educacionales, actividad del director escolar, dirección del cambio educativo, dirección estratégica, dirección de recursos humanos, dirección de la formación de directores escolares y evaluación de los procesos que se dirigen. Los autores que abordan estos ámbitos de la dirección educacional no tratan como objeto de sus investigaciones la gestión de la organización escolar.

Ante la necesidad de una gestión eficiente de la organización escolar para lograr los objetivos de Secundaria Básica, los anteriores resultados se constituyen en referentes, pues el éxito del trabajo de gestión en una institución educativa está determinado, en gran medida, por las concepciones que asuman sus directivos y el grado de organización que alcanzan en ellas.

Un grupo de autores reconocen la gestión desde el enfoque funcional, inicialmente con cuatro funciones básicas: planificación, organización (coordinación), dirección (mando, ejecución, regulación) y control. En las últimas décadas, autores como: Guerra, M.C. (2005); Almaguer, (2008); Castells, B.L. (2008); Valiente et. al. (2011) consideran la evaluación como una función directiva lo que amplía las funciones generales de la gestión: planificación, organización, regulación, control y evaluación.

La gestión efectiva de la organización escolar en las secundarias básicas requiere concebirla como un supra proceso que tiene como soporte el enfoque funcional y el de roles en la gestión.

A la visión funcional de la dirección (...) se contrapuso en los años 70 del siglo pasado el enfoque de papeles o roles. (...) Mintzberg considera la actividad del directivo como una serie de papeles o roles que este asume (interpersonales, informacionales, de decisiones) en el proceso para alcanzar los objetivos organizacionales. (Valiente y Guerra, 2007, p.10)

Otra perspectiva de la labor del director de un centro escolar es considerar su rol de metodólogo, a tales efectos no solo debe poseer conocimientos y suficiente dominio de la ciencia de la dirección, sino que además, debe dominar el trabajo metodológico del nivel y las características particulares del centro que dirige, por consiguiente, es necesario que preste mayor atención a las cuestiones relacionadas con la organización y realización del trabajo metodológico y el perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso pedagógico.

Justamente de este rasgo distintivo emana la necesidad de que todo el que profesionalmente labora en el sector educacional esté dotado de una filosofía de la gestión educacional, de un sistema armónico e integral de concepciones generales y valores éticos acerca de la educación como un todo y de la actividad de gestión en ella.

En el análisis de la literatura la organización escolar se concibe con diferentes perspectivas: como entidad, ordenación de la realidad, estructuración conveniente de elementos, acciones y operaciones, concebida como ordenación de los componentes estructura de recursos y sistema relacional y de las dinámicas (procesos organizativos implicados y la actuación de la dirección) para desarrollar un determinado proyecto educativo, ordenación de la realidad. (Gairín, 2020, p.49)

Desde otra perspectiva de análisis, la organización como entidad estable y objetiva, con límites, miembros y estructuras precisos, es sencillamente abandonada. López y Sánchez (2021), es partidario de considerarla, más allá de sus límites y estructuras formales, como una construcción social. Esta posición rebasa los criterios tradicionales y brinda la posibilidad para asumir nuevas formas de gestionar la organización escolar.

La organización como ordenación de la realidad con una visión como organización social, resulta válida para la escuela, pues en ella se organizan todos los elementos internos y externos que la integran. Existe asenso en considerar que la acción de organizar la escuela proporciona una estructura y visión que facilita la efectiva interacción e implicación de los agentes y agencias comprometidos con la institución y sus procesos que también se organizan para lograr los objetivos.

En armonía con lo anterior, los autores que le dan tal connotación destacan rasgos de la organización, como entidad, un colectivo social que interacciona entre sí mediante un sistema de comunicación y un entramado de relaciones de coordinación y subordinación, dotadas de objetivos o metas que pretenden alcanzar, consta de cierta estructura y busca estabilidad a través de ella, establece y cumple normas.

En torno al concepto de Organización Escolar, Fuentes (2015), lo considera “campo específico de una institución educativa, que se refiere a un espacio especialmente estructurado y organizado, con objetivos y fines definidos que responden a las exigencias de una sociedad dada”. (p.1)

La acción de organizar la escuela crea una estructura que facilita el desarrollo de procesos lógicos e interactivos, que también se organizan, así como el empleo de vías y recursos para lograr los objetivos preconcebidos. Constituye el aspecto más visible de la gestión.

Como función general de dirección, la organización es ampliamente usada en la escuela para el cumplimiento del ciclo directivo, así como para el desarrollo de los procesos y las tareas. De este modo el concepto organización se usa en la escuela en sus tres acepciones: entidad, ordenación de elementos y función general de dirección.

Un concepto restringido del concepto Organización es la organización escolar; varios autores, entre ellos Gairin (2020), comparten la posición de considerarla como disciplina científica que se estudia y como proceso práctico que se desarrolla en la escuela; asociado con ello, se reconoce la complejidad y dinámica social. De ahí la necesidad de considerar la Organización Escolar no solo como una disciplina cuyo contenido se expande y diversifica, a la vez que se delimita en un campo singular dentro de la Dirección Científica Educativa. Disciplina muy interrelacionada con las teorías de los sistemas, de la contingencia y del riesgo, cada vez más conexas con otros campos del saber humano y con variadas modalidades educativas como formas organizativas y como instituciones específicas, para concretar en la praxis la política educativa. La organización escolar se convierte, entonces, en un saber esencial para el trabajo de los directivos y de sus colectivos pedagógicos con el fin de lograr los objetivos trazados.

Otra posición asume Lorenzo (1996, citado en Rodríguez , s. f.), al considerar la organización escolar como una ciencia independiente plantea: “No obstante, el proceso que se desarrolla otorga a la organización escolar entidad epistemológica propia y diferenciada con respecto a las demás ciencias de la educación” (p. 20). Desde este enfoque, la Organización Escolar es una de las Ciencias de la Educación, limítrofe con la Filosofía, la Pedagogía, la Didáctica, la Psicología, la Sociología y la Dirección Educativa, las cuales le aportan conocimientos y contribuyen a su comprensión.

La imprecisa delimitación de la Organización Escolar en las ciencias y su objeto de estudio está dada por la complejidad de esta disciplina científica, más la que corresponde a la Educación, lo cual obliga a enfocarla desde ángulos diferentes, para apresar mejor su esencia y naturaleza.

La Secundaria Básica en Cuba se encuentra en un proceso de transformaciones para brindar respuestas pertinentes a los problemas que enfrenta la sociedad actual en la formación de los presentes y futuros ciudadanos, en correspondencia con la política educativa; tal empeño ha generado problemas que exigen una respuesta desde la ciencia y, especialmente, de la Dirección Educativa en la búsqueda de soluciones concretas.

Sobre los problemas de Secundaria Básica se han desarrollado investigaciones, uno de los resultados objeto de análisis se localiza en la sistematización teórica sobre variados ámbitos de la Secundaria Básica, en aras de lograr los objetivos propuestos, en consonancia con las exigencias planteadas, su análisis permitió constatar que la organización escolar está endeblemente tratada como un supra proceso que asegura las interrelaciones de los restantes procesos que se desarrollan en estas instituciones. (Batista, 2014)

La gestión de la organización escolar como contribución a la implementación de las transformaciones de Secundaria Básica debe considerar la tipología de estos centros: Escuela Secundaria Básica Urbana (ESBU) y Escuela Secundaria Básica en el Campo (ESBEC), con estructura de tres grados de séptimo a noveno. En el séptimo se inicia la nueva enseñanza, proporciona conocimientos previos para los posteriores grados y retoma los contenidos de la Educación Primaria. En los otros dos grados se estudian nuevas asignaturas y se prepara para el tránsito al Preuniversitario o la Educación Técnica y Profesional, orientado a asegurar la continuidad de estudios a través del otorgamiento de las carreras de los niveles superiores, a partir de las necesidades del territorio y los resultados académicos de cada estudiante de noveno grado, considerando el promedio de las

notas de los resultados académicos; lo anterior concede el derecho a optar por carrera, según el lugar en el escalafón.

Uno de los elementos que orienta el accionar de la gestión de la organización escolar es el fin de la Educación de Secundaria Básica declarado por el Ministerio de Educación de Cuba (2007):

Lograr la formación básica e integral del niño y adolescente cubano, sobre la base de una cultura general, que le permita estar plenamente identificado con su nacionalidad y patriotismo, al conocer y entender su pasado, enfrentar su presente y su preparación futura, adoptando conscientemente la opción del Socialismo, que garantice la defensa de las conquistas sociales y la continuidad de la obra de la Revolución, expresado en sus formas de sentir, de pensar y de actuar (p.2).

La gestión de la organización en Secundaria Básica como supra proceso que asegura las relaciones de los restantes procesos que se desarrollan en la institución, se constituye en un recurso directivo para tales propósitos, a partir de prestar atención priorizada a los elementos siguientes: los objetivos y el fin declarados, los tipos de escuelas secundarias básicas y sus características, los procesos que se desarrollan en estos centros y sus relaciones de coordinación y subordinación, el adecuado funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos, las características del claustro y su preparación teórico-metodológica e implicación con los objetivos institucionales, las características psicológicas de los escolares y su participación protagónica en la proyección y organización de las actividades, las características de las familias y la comunidad y su participación en las actividades, las particularidades del entorno del centro, la identificación de los aspectos favorables y desfavorables a los procesos escolares, la relación escuela-comunidad, la carga de actividades docente y extra docentes de estudiantes y profesores, el trabajo investigativo de estudiantes y profesores, las relaciones de las organizaciones del centro y su vínculo con la organización escolar, así como las condiciones de higiene escolar, espacios docentes, mobiliario, capacidad de trabajo, la diversidad y la duración de las actividades.

CONCLUSIONES

1. En la escuela todos los procesos requieren de su gestión para asegurar el cumplimiento efectivo de sus funciones, la organización escolar como un supra proceso que asegura los restantes de la escuela, toma como sustentos los postulados de gestión educacional para lograr la efectiva direccionalidad y armonía de la vida institucional en cumplimiento de los objetivos y el fin de la Educación Secundaria Básica.

2.- Desde los resultados investigativos, la red de secundarias básicas en Cuba es objeto de perfeccionamiento continuo para brindar una educación de calidad para todos, lo que incluye masividad con calidad, en el contexto de la organización escolar y su gestión constituye un elemento clave para ofrecer respuestas pertinentes a los cambios que ha generado la implementación del modelo de gestión escolar.

3.- La organización escolar como disciplina científica y proceso práctico brinda los recursos teóricos metodológicos a las direcciones de las secundarias básicas para viabilizar las interrelaciones de los procesos que en ellas se desarrollan y asegurar la formación de los presentes y futuros ciudadanos que exige el desarrollo nacional.

4.- Los resultados de la aplicación de las concepciones de la organización escolar a través de la práctica profesional de los estudiantes de la Especialidad de Posgrado en Dirección de Instituciones Educativas permitieron corroborar su factibilidad para contribuir al perfeccionamiento de la actividad de los directivos en la Organización Escolar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almaguer, A. (2008). La evaluación de la dirección del cambio educativo en los institutos preuniversitarios (tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba. <https://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/browse>

- Batista C. (2014). La formación laboral en los estudiantes de Secundaria Básica, (tesis doctoral) Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero. Holguín. <https://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/uho/5068>.
- Castells, B.L. (2008). La evaluación integral del sistema de gestión de los recursos humanos académicos en los institutos superiores pedagógicos (tesis doctoral), Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero” <https://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/browse>
- Correa, A. Álvarez, A. Correa Valderrama, S. (2014). La gestión educativa un nuevo paradigma. Fundación Luís Amigo. Colombia. <https://www.guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20un%20nuevo%20paradigma.pdf>. www.funlam.edu.co. Consultado 20 abril 2022.
- Comité Central del Partido Comunista de Cuba, (2021). VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, Conceptualización del Modelo Económico y Social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. <https://www.cubadebate.cu>
- Fuentes, S. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. VARONA, Revista Científico- Metodológica, (61), julio-diciembre, 2015. <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rVar/article/view/257/412>
- Gairín, J. (2020). La organización y gestión de centros educativos, ¿una apuesta pendiente? Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España. Avances en Supervisión Educativa. (33), 35-56. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i32.682>
- Guerra, M.C. (2005). La Evaluación de la Calidad del Proceso de Dirección de los Institutos Superiores Pedagógicos, (tesis doctoral) Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero” Holguín.
- López, J. y Sánchez, M. (2021). Red, Comunidad, Organización. La Escuela como Ecosistema de la Innovación Educativa. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 19(4), 31-54. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.4.002>. Universidad de Sevilla, España.
- Martins, M. (2005). Una propuesta de modelo de gestión democrático-participativa para el centro federal de educación tecnológica de maranhão. (tesis doctoral) en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona” https://nanopdf.com/download/una-propuesta-de-modelo-de-gestion-democratico_pdf#
- Ministerio de Educación de Cuba. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP) (2007). Modelo de Escuela Secundaria Básica. La Habana: Pueblo y Educación.
- Otero, Y. (2007). La evaluación de la dirección del cambio educativo en las escuelas secundarias básicas, (tesis doctoral) Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero. Holguín.
- Rodríguez S. M. (s.f.). Organización del centro escolar. Dossier de la asignatura. Madrid: Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Facultad de Educación, Centro de Formación del Profesorado, Universidad Complutense. (Material en soporte digital)
- Valiente y Guerra (2007). La evaluación de la gestión directiva en las instituciones educacionales: fundamentos teóricos y metodológicos. Curso 89. Congreso Internacional Pedagogía 2007. Educación Cubana. Ministerio de Educación, ISBN 959-18-0269-2. La Habana, Cuba
- Valiente et. al. (2011). La evaluación de la gestión directiva en instituciones educacionales. La Habana: Pueblo y Educación. ISBN 978-958-13-2264-7