

*Ensayo*

*La administración  
escolar y su papel en la  
sociedad del  
conocimiento*

*Mtra. María Teresa Mendoza Angel*

*Marzo de 2021*

## Introducción

El sistema educativo está inmerso en una sociedad en constante transformación que le presiona para que se adapte a las nuevas realidades y le plantea nuevas demandas a las que debe dar una respuesta adecuada. La institución escolar no puede estar alejada de lo que pasa a su alrededor ni debe ir a remolque de la sociedad, debe anticiparse siendo capaz de hacer un análisis prospectivo de necesidades futuras. Los cambios en educación son inevitables y necesarios. Los centros escolares no pueden ser siempre iguales ni es justificable seguir haciendo lo mismo como si nada hubiera cambiado.

La administración escolar, es una disciplina que en los últimos tiempos ante la sociedad de conocimiento, está haciendo un llamado a los actores educativos para que recuperen la capacidad de crear un nuevo futuro, es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. Es así como se considera al administrador educativo, como el responsable de la calidad del servicio brindado por la institución que representa, para ello se mencionan, las tres habilidades básicas que debe poseer.

Así mismo, se abordará la temática de los inicios de la administración escolar en México y a partir de qué circunstancias fue que surgió, objetivos y tareas necesarias para cumplir con ellos. La educación es la fórmula para lograr el avance de toda nación, por lo que debe administrarse de la mejor manera posible para aprovechar de una manera óptima recursos naturales, recursos humanos, instalaciones, equipos, materiales, tiempo, dinero, tecnología, métodos o sistemas, según sea el caso. Es así, como puede determinarse que toda persona que dirige una escuela debe ser capaz de detectar problemas, analizar sistemas, plantear probables estrategias de solución, ejecutar la elegida y evaluar los resultados.

Las organizaciones son parte del sistema social, en ellas los individuos juegan un papel muy importante. Una de las preocupaciones constantes ha sido siempre la adecuada administración de los recursos para alcanzar los objetivos personales e institucionales, en un ambiente sano, productivo, eficaz y eficiente para lograr una mejor calidad de vida de todos los involucrados en su estructura integral.

La escuela, como cualquier organización social está constituida por actores diversos: directivos, docentes, alumnos, padres de familia, etc. y cada uno de ellos tiene un rol que desarrollar en función del logro de las metas institucionales; pero sin duda alguna, el director escolar es la figura que ocupa un lugar preponderante, al encontrarse al frente de la Institución como líder y administrador de los recursos humanos, materiales y financieros de ésta. El director escolar tiene entre las funciones que le competen una esencial: ejercer liderazgo, esto lleva consigo la gran responsabilidad de determinar de manera clara y significativa la receptividad de la organización hacía interpretaciones y propuestas de cambio. Para la (Unesco, 2005 citado en Marcatoma 2013), un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.

Y es que, la formación docente, no siempre incluye la formación en gestión institucional, por lo que muchos directores escolares dirigen las instituciones educativas con la ayuda de la intuición, los consejos de compañeros directores y en algunas ocasiones consultando a sus supervisores. Rosales (1997) define, independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea, personal y otros. (p. 141).

Gerstner (1996) afirma, Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros ó instrumentado reformas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino.

Para comenzar a abordar el tema de la administración escolar, primero debemos recordar que la administración como tal, aparece desde que el ser humano comienza a trabajar en sociedad y el surgimiento de ésta disciplina es un acontecimiento de primera importancia en la historia social, el ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. Según (Agustín Reyes Ponce, 2012, citado en Méndez 2006 p.1), “la administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las entidades sociales partiendo en la época prehispanica por las tribus nómadas,

donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

De tal manera, que la administración es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios. “Es la coordinación de todos los esfuerzos y recursos a través del proceso de planeación, dirección, control, a fin de lograr objetivos establecidos”. (Caballero, 2011, p. 3).

Pero, ¿En qué momento comenzó a desarrollarse la administración escolar en México? Debemos destacar que la educación en México es considerada un factor importante para el desarrollo social, cultural, económico y productivo, y como uno de los factores más relevantes en el desarrollo personal de los individuos; ha dado la pauta de crecimiento con equidad y por consecuencia un mayor bienestar para las sociedad, impactando en su desarrollo económico, político, cultural, social, etcétera. Históricamente la educación ha sido considerada por diversos actores sociales (profesores, estudiantes, autoridades educativas, organizaciones, etcétera) como la punta de lanza del desarrollo del país.

La función educativa como factor detonante de la sociedad, se ve involucrada en cambios constantes que son determinados por la función realizada en la administración educativa por medio de diferentes procesos históricos que se han realizado; cada uno de ellos ha repercutido de diferente forma y a la vez ha influenciado en los procesos subsiguientes para llegar a nuestra realidad actual. Podemos mencionar al principal instrumento del proyecto educativo nacional, la Secretaría de Educación Pública, creada en 1921. La SEP fue creada con el propósito expreso de impulsar una federación de la enseñanza que pudiera dotar a los mexicanos de verdaderas oportunidades educativas, una fuerza hegemónica con la finalidad de llegar a todos los lugares de nuestro país. Partiendo de éste hecho, es así, como históricamente el sistema educativo se ha modificado de acuerdo a las necesidades que han imperado en su momento, y se han formulado distintos planes y programas, adecuándolos al contexto político, económico y social que la misma sociedad ha requerido de acuerdo a sus necesidades inmediatas.

Por ésta razón, Carrillo (2008) menciona que la administración educativa tiene su peso fundamentalmente en el gobierno, el cual es el encargado de tomar las decisiones pertinentes para el buen funcionamiento del sector educativo; pese a los cambios que han sufrido los planes y

programas, siempre la finalidad ha sido de mejora, persiguiendo una mejor calidad y eficacia en la educación. (p.4).

Las autoridades educativas utilizan la administración escolar como herramienta eficaz para conducir en el sector educativo las propuestas dadas por el gobierno y se encargan de la administración de recursos humanos y financieros, y esto en cada nivel educativo, dependiendo de sus demandas. Al mismo tiempo la administración escolar dentro de una institución, la cual recae en sus directivos, tiene como funciones llevar a cabo los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa, es decir, interviene sobre la globalidad de la institución, recupera la intencionalidad pedagógica educativa, incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo y construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

Y en relación a ésta finalidad, (Campbell y colaboradores, 1971, citados en Garduño 1991) señalan que los administradores escolares desempeñan cuatro funciones básicas: a) clarificar e influir en el desarrollo de las metas y políticas educativas, b) estimular y dirigir el desarrollo de los programas diseñados para el logro de las metas, c) establecer y coordinar la planeación e implantación de los programas, y d) adquirir y administrar los recursos materiales y financieros para apoyar la organización escolar en el desarrollo de sus programas. Y estas funciones no son nuevas, fueron establecidas a principios de siglo por el ingeniero de minas francés Henri Fayol. Sin embargo, Sergiovianni y colaboradores (1992) definen el concepto de una manera más general. Para ellos, la administración (incluyendo la educativa) se define como el proceso de trabajo con y a través de la gente para lograr eficientemente las metas organizacionales. En ambas definiciones están implícitos los conceptos clásicos de la administración: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (p.4).

La formación del administrador de la educación en nuestro país, es un área formativa y de especialización, que reviste importancia en el desarrollo de las características idóneas para conformar profesionales que integren dentro de sus capacidades y habilidades el desarrollo de conocimientos relacionados con ésta problemática.

El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe

ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.

En nuestro país la formación del administrador de la educación está en desarrollo, la perspectiva de la administración en el siglo XXI tiene la necesidad de formular estrategias que coadyuven a gestar innovaciones y reformas educativas, que vayan a la par con la globalización y la realidad actual de la educación en nuestro país, como son la economía, la demanda estudiantil, las organizaciones sociales, etcétera.

Según Carrillo (2008) primeramente, el administrador escolar debe tener muy en claro cuáles son sus funciones, las cuales son, entre otras, solucionar problemas, calcular los recursos, planear su aplicación, desarrollar estrategias, diagnosticar situaciones, etcétera. Estas son algunas funciones que realiza un administrador, sin embargo cada institución es diferente, por lo cual la administración varía dependiendo de las necesidades de cada una. Un administrador debe de contar como mínimo con tres habilidades:

- Habilidad técnica, que es la capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para cumplir tareas específicas de acuerdo con su institución, experiencia y educación.
- Habilidad para las relaciones humanas, que es la capacidad de discernimiento para trabajar con personas, comunicarse, comprender sus actitudes y motivaciones para aplicar un liderazgo eficaz que fortalezca el desarrollo de la institución en donde labore.
- Habilidad conceptual, que es la capacidad para comprender la complejidad total de la organización y la adaptación del comportamiento de las personas dentro de ella.

Al conjuntar estas tres habilidades, el administrador de la institución tendrá gran posibilidad de desarrollo; el clima organizacional será positivo, logrando un desempeño educativo alto, que impactará en la calidad de la educación que ahí se imparta. Los administradores tienen como función alcanzar metas a través de otras personas, asignar y optimizar los recursos, delegar responsabilidades; deben de planear, organizar, ser líderes, tener control, dirigir y motivar a sus subordinados. (p.4).

No podemos perder de vista que una administración escolar eficiente tiene como fin primordial facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje. Pavón (2013) Para lograr tal objetivo requiere de la realización de actividades, que los especialistas y estudiosos de la administración escolar han resumido en siete tareas:

1. Relaciones entre la escuela y la comunidad.
2. Desarrollo de planes y programas de estudios.
3. Grupos de alumnos.
4. Recursos materiales.
5. Recursos humanos.
6. Recursos financieros.
7. Organización y estructura. (p.7)

La administración escolar nos permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige y estructura, y al implementarlo proporciona un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales.

Generalmente, cuando hablamos o escuchamos la frase administración escolar, nos remitimos a las actividades de suministro de materiales, el ejercicio de los ingresos, los servicios de intendencia, vigilancia, mantenimiento, asistencia y trámites de prestaciones. Sin embargo, la administración escolar implica la dirección de la organización misma, el uso y ejercicio estratégico de los recursos, humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; la proyección de necesidades humanas futuras; la previsión estratégica de capacitación de los recursos humanos y la formación docente; la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo y profesional en lo individual y el principio de colaboración como premisa de desarrollo.

La idea de mejora escolar implica el cuestionamiento de lo existente y la producción de una transformación. Para lograrla, se exige un esfuerzo sostenido y sistemático dirigido a cambiar las condiciones del aprendizaje y las condiciones internas de los centros con el objetivo último de conseguir las metas educativas de forma más eficiente. La mejora sólo se consigue como

consecuencia de movilizar la energía interna de la comunidad educativa de modo que adquiera competencias y capacidades propias para desarrollarse. En consecuencia, mejorar un centro escolar supone un plan que debe ser elaborado y aplicado durante un cierto tiempo y que está orientado a cambiar las condiciones en las que se lleva a la práctica el aprendizaje de los alumnos y a modificar el funcionamiento del centro.

Según Martín (2002), es de vital importancia destacar que, se ha comprobado que en la implementación de un proyecto de mejora en un centro escolar son factores clave:

- La iniciativa legislativa porque marca la pauta, aporta autoridad y aporta recursos.
- El profesorado y los centros no se toman en serio las propuestas de cambio de la administración a menos que ésta demuestre con hechos, además de con palabras, que sí lo son.
- La dirección juega un papel fundamental en la implementación y continuidad de los proyectos.
- El apoyo de la administración educativa es imprescindible para obtener éxito a largo plazo.
- Utilizar sistemas de evaluación externa que tengan consecuencias reales para los adultos de los centros. (p7).

Ahora bien, en el campo de la administración educativa se contempla a la dirección como un proceso que se desprende de la misma; se señala al director como el líder de la escuela y una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones, es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución. “La Administración Educativa favorece el dinamismo y la eficiencia, procura utilizar al máximo los recursos con los que cuenta, coordina a quienes en ella se encuentran, en busca de un objetivo común.” (Berigüete, (s/f), p. 9).

El director de escuela, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

UNID (2013) menciona, para dirigir con liderazgo, se debe ver a la autoridad que se posee, no como un privilegio de mandar, sino como un privilegio de servir; se debe estar comprometido con las acciones y con las tareas que se realizan para que de esta manera de inspire

confianza. Más que en la aplicación de un poder, el dirigir con liderazgo, se basa en la negociación, explica y convence. (p. 12).

Por consiguiente, el buen líder de equipo ha de saber jugar entre dos actitudes diferentes, en función de la situación o de las tareas. Otro punto importante para tener en cuenta en la dirección de un grupo es la resolución de conflictos; íntimamente relacionado con el uso de la autoridad, desde sus dos extremos, es decir desde la imposición hasta la persuasión. Ambos conceptos son importantes, un líder tiene que ser capaz de utilizar su autoridad y capaz de persuadir. La toma de decisiones, es la base para la resolución de conflictos, este proceso se puede convertir en un facilitador o generador de conflictos; por ello es importante que se conozca el procedimiento para la toma de decisiones y sea conocido por todos; pero igual de importante es que se practique siempre una comunicación efectiva, es decir que la información se transmita adecuadamente a través del proceso de escucha y habla, sin perder en cuenta la comunicación no verbal, también se comunica algo sin tener que hablar, mediante actitudes, posturas, lenguaje facial y/o corporal. Debemos partir de que se debe predicar con el ejemplo.

Uno de los fines de la administración escolar es la conducción de los procesos de enseñanza – aprendizaje en la institución, para lo cual debe armonizar una serie de recursos humanos, físicos y administrativos. La labor del director, determina en gran medida, la forma como se concreta en la cotidianidad y en los procesos de aula la misión formadora de la escuela. “...las responsabilidades por el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje descansan en las manos del director y, cuando se comparan escuelas eficaces e ineficaces, los directores hacen la diferencia”. (Suárez 1982, citado en García 2002, p. 184).

La resolución de cualquier tipo de problemáticas educativas que surjan dentro de los centros escolares, en éste caso, haciendo referencia a nuestro país, México; necesariamente tendrá que involucrar a personas, estrategias, estructuras administrativas y procesos enseñanza – aprendizaje. Es decir, a la totalidad del clima organizativo de la escuela. Se parte de una toma de conciencia de la realidad que se vive, y en el proceso; se atiende una etapa de crisis y conflicto personal e institucional, que supone abandonar o modificar los esquemas anteriores para la adopción de los nuevos esquemas de trabajo. Todo esto, con el fin de guiar la acción del docente y del administrador escolar, en beneficio del alumno como protagonista del aprendizaje.

Ahora bien, los conflictos que pueden presentarse tienen orígenes variados, según García (2002), unos son situacionales, se producen por diferentes aspectos operativos del quehacer institucional y de comportamiento de sus protagonistas (relaciones humanas y comunicación) que se dan en la vida cotidiana, otros tienen relación con los diferentes valores de los protagonistas y se originan por sus desacuerdos, referentes a políticas, propósitos, metas u objetivos de la escuela. Por último, existen conflictos que están relacionados con las estrategias que se emplean en la institución educativa para ejecutar sus políticas. (p. 434).

Por otra parte, existen algunos criterios que hacen más probable el éxito de los programas de cambio y de las futuras reformas, (Álvaro Marchesi y Elena Martín, 1998, citado en Martín 2002) menciona los siguientes:

- **Tiempo:** Los cambios en educación deben hacerse conociendo el tiempo que realmente es necesario para su correcta aplicación e institucionalización. Las urgencias administrativas, políticas o personales conducen a cambios superficiales y poco duraderos o, en el peor de los casos, al fracaso y a la frustración.
- **Coordinación, integración e interconexión:** Los cambios no pueden concebirse de forma aislada, deben plantearse teniendo en cuenta el funcionamiento de los centros y desde un planteamiento global e integrador. El cambio futuro pasa por proyectos conjuntos en los que están implicados varios centros que pueden llegar a abarcar una zona/distrito educativo en cuyo desarrollo los supervisores tienen un papel fundamental.
- **Descentralización, pluralismo y contextualización:** Los cambios educativos, incluso los que son diseñados fuera de los centros, han de desarrollarse de forma descentralizada, permitiendo que las innovaciones se adapten a las características específicas del entorno social y cultural de cada centro y que éstos adopten soluciones plurales ante los problemas que encuentran.
- **Transformación de la cultura de los centros:** El cambio educativo para tener éxito exige un cambio de la cultura del centro. Por tanto, como se expone más adelante, es necesario conocer la cultura de los centros y las estrategias que permiten su transformación.
- **Apoyo sostenido:** Todos los cambios e innovaciones necesitan el apoyo de la administración educativa por lo que el papel de los supervisores tiene una gran importancia en el impulso y orientación de la mejora de los centros.

- Compromiso y acuerdo: Todos los sectores implicados en un proyecto de cambio o mejora deben establecer un compromiso que incluya sus objetivos, características y el tiempo y los recursos necesarios para desarrollarlo.
- Organización y gestión: Los cambios que tienen intención de perdurar deben estar orientados a impulsar y profundizar el desarrollo organizativo de los centros.
- Desarrollo profesional de los profesores: La mejor garantía de éxito de un cambio o mejora es que estén implicados en ellos todos los profesores.
- Mejora del aprendizaje en el aula: Los cambios en educación deben tener siempre como finalidad última la mejora de los procesos de enseñanza/aprendizaje.
- Evaluación: Los cambios y las reformas deben incorporar mecanismos de evaluación permanentes que permitan su modificación y autorregulación. (p.4)

Finalmente, la resolución de conflictos, las reformas escolares y el cambio educativo han sido tratados mucho y desde aspectos muy diferentes por la historia de la educación en los últimos años. Hoy día parece haber un acuerdo muy generalizado sobre el fracaso de las reformas escolares puestas en marcha por las administraciones educativas y sobre la dificultad de conseguir que las instituciones escolares hagan suyos proyectos de innovación o mejora educativas. Se afirma que, a pesar de las numerosas y sucesivas reformas puestas en marcha por todos los países en los últimos años, las prácticas escolares han permanecido invariables, no se ha modificado sustancialmente lo que pasa realmente en las aulas y el funcionamiento de las instituciones escolares no ha mejorado. Una cosa es la legalidad y otra la realidad. Los centros escolares no se cambian por decreto, sino con un cambio de mentalidad y arduo trabajo por parte de todos los actores que forman parte del proceso educativo.

## Conclusiones

Ciertamente, la administración escolar es el punto de partida, hacia la resolución de conflictos dentro de las instituciones escolares, al ser una disciplina, que ordena la estructura y ejecuta los planes de la institución donde se desarrolla. Y es aquí, donde puede observarse claramente, que quien logra una administración escolar efectiva, y de éxito, es porque cuenta con un líder que posee amplias habilidades directivas que influyen directamente con la organización y administración integral de todos los recursos. Sin embargo, hay que tomar muy en cuenta, que se debe tener siempre presente la misión y visión de la institución; ya que todos los miembros de la organización deben de identificarse con ella, de esta manera todas sus actividades estarán dirigidas a cumplir con la misma.

Desafortunadamente en nuestro país no siempre se encuentran en los puestos de administración educativa las personas idóneas para desempeñar las funciones requeridas, en su lugar encontramos en ocasiones a personas que carecen de conocimientos, preparación, habilidades y actitudes que ayuden a la institución para ofrecer una mejor educación. Creo que es necesario, formar a más especialistas en ésta rama, que puedan desempeñar esa labor ó como alternativa emergente, sería necesario capacitar como administradores escolares, a todos aquellos individuos que actualmente están al frente de instituciones educativas, pero no como un curso o como un taller, sino como una carrera dotada de los elementos necesarios para mejorar la administración en la práctica, finalmente el tiempo es relativo, contra toda una vida tomando malas decisiones que perjudican, no sólo a una persona, sino a generaciones y generaciones, que lo único que esperan es contar con las armas necesarias para desenvolverse en la sociedad.

## Referencias

Antúnez Pavón Oscar. (2013). Administración Escolar. Recuperado de <http://prezi.com/e0cit94zyzjb/administracion-escolar/>

Berigüete Jorge A. (s/f). Administración y Gestión Educativa: perspectivas conceptuales y analíticas. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/26535482/Administracion-Y-Gestion-Educativa-Perspectivas-Conceptuales-y-Analiticas>

Caballero Madelaine. (2011). La administración escolar. Recuperado de <http://www.slideshare.net/madymy28/la-administracin-escolar>

Carrillo Vargas Lourdes Elizabeth. (2008). La gestión escolar en las instituciones educativas. Punto de vista. Facultad de Filosofía y letras. Universidad Autónoma de Chihuahua. P. 4

García Garduño José María. (1991). La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México. Universidad Autónoma de Morelos. P. 4

García Lizano Nidia, Rojas Porras Martha, Campos Suborio Natalia. (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. 1ra. Edición. San José Costa Rica. Editorial de la Universidad de Costa Rica. P.p. 184

Gerstner, Louis V. Jr. y otros. Reinventando la Educación. Ed. Paidós Ibérica S.A.; España, 1996.

Marcatoma Isabel. (2013). Liderazgo educativo. Recuperado de <http://liderazgoeducativodeisabel.blogspot.mx/>

Méndez R. Julio César. (2006). La administración. La calidad personal. Y la calidad en el servicio al cliente. Recuperado de

<http://www.uco.mx/acerca/coordinaciones/cgv/dgee/calidad/ARTICULOS%20DE%20CALIDAD-PDF/LA%20ADMINISTRACION%20LA%20CALIDAD%20PERSONAL.pdf>

Miranda Martín Enrique. (2002). La supervisión escolar y el cambio educativo. Revista del curriculum y formación del profesorado. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf>

Rosales Ortiz, Rosa. Estilos de dirección y clima organizacional. Revista de Ciencias Sociales; Universidad de Costa Rica, N° 77; setiembre de 1997; p. 141

UNID. (2013). Fundamentos de Administración escolar. Universidad interamericana para el desarrollo. Módulo 1. P. 12