

Ciencias de la educación

Comunicación corta

La Gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario

Pedagogical management. Notes for a required study

Gestão Pedagógica. Notas para um estudo necessário

Maria A. López-Paredes
alexajoshal@yahoo.es

Recibido: 5 de octubre de 2016 * **Aceptado:** 17 de enero de 2017 * **Publicado:** 6 de marzo de 2017

Magister en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Magister en Gerencia de Instituciones Educativas, Doctor en Administración y Gestión Pública, Licenciada en Ciencias Administrativas Administrador Público, Diplomado Superior en Liderazgo Institucional, Especialista en Gestión y Desarrollo de Instituciones Educativas, Docente de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Resumen

La gestión pedagógica tiene como objetivo el encargo social de la educación en el desarrollo integral de la personalidad asentada en la potenciación de la diversidad como patrimonio colectivo. Ésta es realizada en la comunicación intercultural como condición de una vida en común lo cual presume auxiliar la pluralidad que valora tanto el consenso como el disenso en el tejido del diálogo.

La gestión pedagógica dentro del sistema educacional debe reconocerse como un proceso que facilita la orientación y coordinación de las acciones que despliegan los docentes en los diferentes niveles para administrar el proceso docente educativo en la consecución eficiente de los objetivos propuestos para la formación integral de los profesionales desde su propio encargo social en el modelo del profesional desde una concepción social humanista que responda al objeto de la educación según las demandas de la sociedad.

El presente trabajo está dirigido a realizar un análisis sobre la gestión pedagógica para comprender su importancia dentro del sistema educativo.

Palabras clave: educación; gestión pedagógica; sistema educacional; formación integral.

Abstract

Pedagogical management aims at the social order of education in the integral development of the personality based on the empowerment of diversity as a collective heritage. This is done in intercultural communication as a condition of a life in common which presumes to support plurality that values both consensus and dissent in the fabric of dialogue.

The pedagogical management within the educational system must be recognized as a process that facilitates the orientation and coordination of the actions that the teachers deploy at the different levels to manage the educational process in the efficient achievement of the objectives proposed for the integral training of professionals from its own social order in the model of the professional from a humanistic social conception that responds to the object of education according to the demands of society.

The present work is directed to make an analysis on the pedagogical management to understand its importance within the educational system.

Key words: education; pedagogical management; educational system; integral education.

Resumo

Gestão educacional visa a missão social da educação no desenvolvimento global da personalidade sentado na valorização da diversidade como um património colectivo. Isso é feito em comunicação intercultural como condição de uma vida em comum que presume que valoriza o auxiliar pluralidade tanto consenso e dissenso no tecido do diálogo.

gestão da educação no sistema educativo deve ser reconhecido como um processo que facilita a orientação e coordenação de ações desdobrar professores em diferentes níveis para gerir o processo educativo na realização eficaz dos objectivos para a formação integral de profissionais a partir de seu próprio costume social no modelo profissional a partir de uma concepção social humanista que responde ao objetivo da educação de acordo com as demandas da sociedade.

Este trabalho tem como objetivo fazer uma análise da gestão pedagógica para entender sua importância dentro do sistema de ensino.

Palavras chave: educação; gestão educacional; do sistema educacional; formação abrangente.

Introducción

La fundamentación teórica de una propuesta para el proceso de gestión pedagógica sistematiza la concepción de la formación profesional integral donde se identifican dos dimensiones, el trabajo metodológico y el trabajo educativo personalizado, a través de cuya relación se produce la dialéctica de la integración de la formación en la esfera profesional y personal del proyecto de vida universitaria del estudiante como integrador entre la labor de instrucción y educación en el proceso docente educativo que potencia la participación de todos los actores sociales para optimizar el accionar de este colectivo determinando sus funciones y mecanismos básicos para esto.

La metodología empleada en el desarrollo de la investigación se sustenta en el método dialéctico materialista cuyo enfoque fue el rector para describir la dialéctica del desarrollo del proceso estudiado, la gestión pedagógica, el mismo permitió el análisis en el objeto de los componentes y las contradicciones presentes, definir el proceso mediante el cual se desarrollan dichas

contradicciones y determinar la dialéctica de la relación causal (relación causa- efecto) al revelar los cambios cualitativos que se producen ante la propuesta e integrar otros métodos utilizados para hacer un análisis objetivo y concreto en el movimiento y desarrollo propios del proceso estudiado y la incidencia en su resultado final.

Métodos del nivel teórico:

Histórico y Lógico: Permitieron revelar las directrices históricas del proceso de gestión educativa y en particular del objeto investigado, la gestión pedagógica, al demostrar su comportamiento actual y las regularidades que lo caracterizan.

Sistémico-Estructural: Permitted, durante la investigación desarrollada, explicar y argumentar la propuesta del proceso de gestión pedagógica, al delimitar sus componentes constitutivos y las relaciones que se establecen entre ellos. Se pudo definir el comportamiento sistémico de este proceso como totalidad, donde cada uno de los componentes íntimamente relacionados evidencia las regularidades de su movimiento.

Desarrollo

El inicio del nuevo milenio se ha caracterizado por el acelerado desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y por la gran influencia de los procesos globalizadores los cuales han generado profundos contrastes sociales en los distintos países del mundo. De ahí que problemas sociales como la inequidad, las diferencias económicas y los graves rezagos educativos le plantean a las universidades y a sus docentes, no solamente la preocupación por enseñar sino también, por formar individuos capaces para vivir en una sociedad de la información, el conocimiento múltiple y el aprendizaje continuo. En este sentido y como parte de la pertinencia que le es inherente a la gestión educativa y pedagógica en las universidades, el proceso de formación del profesional este llamado a transformarse radicalmente para dar una respuesta eficaz a estos retos.

La incorporación y el desarrollo del pensamiento administrativo a la gestión educativa nace como una necesidad en el contexto de las vicisitudes universales creadas por el desarrollo científico y

La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario

tecnológico de la segunda mitad del siglo XX, cuya máxima expresión fue el desarrollo social alcanzado en las décadas de los ochenta y noventa.

Los cambios y las políticas educacionales puestas en marcha por los diferentes países de la región latinoamericana han sido influenciadas por las transformaciones que se maniobraron en el ámbito educativo en los Estados Unidos de Norteamérica, donde surgieron determinadas corrientes psicopedagógicas y sociales que intervinieron de manera decisiva en la introducción de esos resultados en los sistemas de educación de todo el mundo, y fueron reflejados también en los acuerdos emanados de los principales foros de los organismos internacionales, los cuales se pusieron en práctica en el contexto educativo latinoamericano y de muchos países europeos (García Garduño, J. 2004).

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La gestión educativa consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. Permite definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos. Del mismo modo contribuye a definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización. Se sustenta en el compromiso de todos los actores institucionales y define el tipo de servicio educativo que se ofrece.

La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no es este el que realiza todas las tareas), debe en este sentido planificar, controlar, definir los objetivos, evaluar las decisiones para solucionar problemas, garantizar la comunicación, capacitar al personal que atiende en lo que incide necesariamente la influencia del poder que ejerza.

Podemos observar dos dimensiones, las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) lo que va más allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma.

Resulta de vital importancia la realización pertinente de la valoración de las oportunidades y amenazas que se derivan del exterior de la universidad condicionan fuertemente tanto la selección de sus estrategias como su posterior aplicación, dada la incidencia que tienen en el desarrollo de sus actividades. En este sentido, la universidad tiene que hacerse más ágil, flexible y funcional en su estructura que tiende internacionalmente al aplanamiento horizontal y no al crecimiento horizontal como en determinados momentos históricos del desarrollo del subsistema docente acometido, a fin de lograr la capacidad necesaria para gestionar la incertidumbre del entorno, para enfrentarse a las condiciones externas con un alto nivel de eficacia (objetivos/resultados), eficiencia (resultados/recursos) y eficacia (resultados/impacto social) en su funcionamiento.

A partir de la década de los 80, como producto de los movimientos de reforma educativa y de los resultados de las investigaciones en la disciplina de administración, surgió en los Estados Unidos el concepto de administración educativa, el que unido al concepto de liderazgo, caracterizó la misión y la función de la educación en dicha sociedad y por extensión en el mundo.

En ese contexto se comienza a delinear el concepto de gestión educativa, enfocado hacia la participación del colectivo en la concertación de los objetivos de los centros escolares y su impacto en la sociedad, reconociendo la necesidad de que todos los miembros de la organización adquirieran la capacidad de identificar hacia dónde se quiere llegar, la capacidad de crear y comunicar un punto de vista sobre el estado deseable de la misma e inducir el compromiso entre su miembros para lograr

La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario

metas comunes. El concepto de liderazgo amplió el de gestión educativa pasando a ser una tendencia el reconocimiento del director de escuela como, “líder escolar”. Con la adición de este concepto, se quiso enfatizar la importancia de las funciones de liderazgo sobre las de administración (Concepto de administración educativa y liderazgo. 2003).

Autores como Franklin planteaba que las ideas básicas del eficientismo social de la gestión educativa eran tres: La principal meta es la educación vocacional y la adaptación social en oposición a la educación mental tradicional, la diferenciación del currículo mediante la segmentación de los cursos, con el fin de preparar alumnos de diferentes niveles de habilidad para diferentes ocupaciones y el diseño curricular a través de la elaboración científica del currículo, la cual combina los principios de la psicología conductista y los de la administración científica (García Garduño, J. 2004).

Se coincide con el enfoque y el concepto expresado por Antúnez (1996, pp. 17-25), al plantear que la gestión pedagógica comprende un conjunto de acciones de movilización de recursos orientados a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo y sobre que esa movilización de recursos, personas, tiempo, dinero, materiales, entre otros elementos implica planificar actuaciones, distribuir tareas y responsabilidades, así como dirigir, coordinar y evaluar los procesos y sus resultados.

La autora Justa Ezpeleta (2004) señala: “Las estrategias específicas para fortalecer los sistemas educativos se orientan hacia diferentes líneas de acción fundamental que propugnan un nuevo papel del Estado respecto a la educación y a la escuela. Una de las que se refieren al Estado propone ampliar y profundizar la participación de la sociedad en la acción educativa, sin renunciar a su responsabilidad sustantiva sobre la educación. El Estado debe abrir canales para que la sociedad civil, a través de sus organizaciones, se involucre de una nueva manera en este asunto. De ahí que la línea estratégica otorgue al Estado un papel de promotor y generador de consensos alrededor de la escuela, como asunto que también compete a diversos ámbitos, se refiere a los problemas de su

La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario

productividad extremadamente pobre, manifestada en los altos índices de fracaso escolar, aspirándose a promover que las escuelas se hagan responsables de los resultados que producen, es decir, del éxito o fracaso de los estudiantes.”

La intención de la sociedad en la formación de las nuevas generaciones tiene un carácter inmediato vinculado con el desarrollo de la profesión: la instrucción; el pensamiento, la capacitación; y otro más trascendente relacionado con la conformación de valores, convicciones, sentimientos: la educación. Estos son resultados distintos, sin embargo, se van alcanzando en un mismo proceso. En este sentido resulta necesario la adecuada comprensión de la gestión educativa.

En la actualidad, se ha asociado a la concepción de la gestión educativa, los postulados de la dirección estratégica. Al respecto señala Barrios (2004) “...la gestión educativa en el contexto de la dirección estratégica es, el proceso mediante el cual, el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación) según los objetivos institucionales, las necesidades detectadas, los cambios deseados y demandados, las nuevas acciones solicitadas, la forma cómo se realizarán estas acciones (estrategias) y los resultados que se lograrán.”

La gestión educativa y pedagógica considera cada vez de manera más intrínseca a los actores sociales del proceso docente educativo, sus necesidades e intereses y la vinculación de los propósitos individuales, las motivaciones e intereses del colectivo, de esta manera se valoran e incorporan a las demandas de ambas, a la familia y la comunidad en estrechos vínculos con la universidad, reconociéndolas como agentes que participan activamente en la construcción del sentido de la educación, lo que se refleja en la política educacional trazada y en su estrategia maestra de enfoque integral para la labor educativa y política-ideológica.

La gestión pedagógica en la educación a partir de la Teoría de los Procesos Conscientes, según Álvarez de Zayas (1998, p. 64), “se identifica con los componentes esenciales del proceso docente educativo (que son su objeto), de ahí que toda estrategia que se diseñe deberá partir de una necesidad o problema que contribuya al objetivo de optimizarlo y lograr la eficiencia en la

La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario

formación de los profesionales mediante la gestión didáctica (que es su contenido). La relación objetivo-contenido en el trabajo metodológico es determinante para seleccionar los métodos para llevarlo a cabo, en los que deberán tenerse en cuenta los intereses y el grado de integración de los participantes. El método posibilita el enfoque afectivo del proceso en tanto en él se observa el papel de liderazgo, los factores humanos que intervienen en la toma de decisiones, el proceso de comunicación y la dirección global.

El análisis realizado sobre el basamento teórico asumido en correspondencia con el proceso de gestión pedagógica y su influencia en la formación del profesional, permitieron construir los fundamentos a partir de los cuales se realiza la modelación del proceso de gestión pedagógica. Los mismos se internan dentro de las más variadas ciencias y se encuentran íntimamente relacionadas con las Ciencias de la Educación, entre ellas cabe destacar la Sociología, la Psicología, la Pedagogía, la Didáctica y de manera particular elementos de la teoría de la dirección y la gestión educativa.

La gestión pedagógica parte de reconocer como el nivel elemental en aquel que es permitido lograr un perfeccionamiento de la formación integral del profesional, por considerarse un proceso de carácter social- colectivo, en el que los componentes personales y no personales del proceso docente educativo se encuentran en estrecha correlación y tienen como propósito lograr la formación y desarrollo de la personalidad del estudiante como ser social.

La misma y su implicación en los procesos educativos de calidad constituye una dirección importante en la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de las carreras, a partir de lo que se debe enseñar y que deben aprender los estudiantes; por tanto, desde esta dirección desarrolladora en la carrera se parte de las legitimidades que garantizan una formación profesional de calidad encaminada a defender los valores humanistas más auténticos, siendo como centro de atención socio-profesional durante estos años de formación, lo cual implicó tener en cuenta todo el trabajo realizado, que de forma integrada se ha concretado por el colectivo de profesores.

En este sentido la gestión pedagógica se ve en la necesaria revisión de los aspectos más aportativos al elevamiento de la calidad en los procesos sustantivos en el sistema educativo de ahí que resulte

La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario

necesario que como parte de esta gestión se inserten innovaciones en la educación y en la gestión educativa como tal que posibilite estar en consonancia con los cambios, transformaciones y con el acelerado desarrollo científico-tecnológico al que nos convoca la nueva era de la tecnología y las comunicaciones en la actualidad.

La innovación en el sistema educativo ha de parecerse más a un proceso de capacitación y potenciación de instituciones educativas y sujetos a la necesidad de implantación de nuevos programas, nuevas tecnologías, o inculcación de nuevos términos y concepciones.

En este sentido, una innovación ha de suponer un contexto, un espacio, para el aprendizaje y desarrollo de capacidades nuevas en los centros escolares, en los educadores, en los educandos, en administración, en los expertos y en el personal de apoyo a la docencia.

La innovación educativa no puede agotarse en meras enunciaciones de principios, en estéticas relaciones de buenas intenciones. Es preciso que los proyectos innovadores, sin atentar contra el punto precedente, elaboren perfiles del cambio unitario y comprensivos en los que se defina con toda claridad la filosofía del cambio y sus metas, las estrategias metodológicas más plausibles, los materiales y recursos más idóneos, los nuevos roles y relaciones entre los sujetos (Fullan, 1982, p. 86).

En ausencia de este nivel deseable de explicitación, los proyectos educativos de cambio suelen resultar inoperantes por lo difusos, opacos a la crítica por lo etéreos, y potencialmente poco incisivos en la práctica por su carencia de “ejemplares” para innovar en materia de educación, en este apartado se requiere articular debidamente una serie de procesos y establecer con cuidado una estructura de diversos roles complementarios. De ahí que sea necesario señalar que un cambio educativo exige en primera instancia ser debidamente construido y definido socialmente. En segunda requiere de un diseño minucioso. A este respecto, sin embargo, parece superada la etapa en la que casi todas las energías innovadoras habían de centrarse en la elaboración de diseños de cambio sólidos y científicamente bien avalados.

La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario

Un ámbito decisivo para cualquier proyecto de cambio es el de su puesta en práctica, el de su desarrollo en centros y aulas, y el de su transformación en procesos y resultados de aprendizaje para todos los sujetos implicados: profesores, alumnos, expertos, etc. De este modo, hoy constituye un imperativo pensar y decidir sobre el cambio tanto en las fases de su construcción y diseño como en las correspondientes a su implementación, evaluación, institucionalización (González y Escudero, 1987, p. 120).

La gestión educativa busca dar respuesta a las necesidades reales y ser un ente motivador y dinamizador interno de las actividades educativas. Ya que el capital más importante lo constituyen los principales actores educativos que aúnan los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en la práctica diaria, las expresiones el reconocimiento de su contexto y las principales situaciones a las que se enfrentan.

La práctica docente se vincula directamente con la gestión, al ser la columna vertebral del éxito de la institución. Para ello se debe tomar en consideración la relación intrínseca que se establece entre el liderazgo del director y el apoyo de la comunidad educativa, los padres, la familia, el alumnado y la comunidad en general en la que se encuentra enmarcada dicha institución.

De ahí que la misma sea establecida como una política desde el sistema y para este. En este sentido marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que en su finalidad tienen su implementación en la escuela y contribuyen al mejoramiento continuo de la calidad en la enseñanza.

Como disciplina independiente tiene su fuente nutricia en los diversos modelos de gestión, cada uno de los cuales responde a las necesidades de la sociedad en un momento histórico determinado y son expresión por lado de una comprensión de la realidad y por otro de sus procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos y directivos. Ella está constituida por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logre sus objetivos y metas.

Por esta misma línea es válido destacar que una apropiada gestión debe transitar por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se correlacionan recíprocamente y

La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario

conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Se considera en la presente investigación que una buena gestión se convierte en la clave para que lo realizado por cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que en su finalidad contribuye al bien común.

Consideramos necesario para la presente investigación referirnos al papel que desempeña la socialización de los resultados alcanzados a partir de la puesta en vigor de una adecuada gestión pedagógica con el fin de compartir sus experiencias, estrategias, opciones, logros y dificultades con sus colegas. En este sentido los docentes deben contar en cada centro educativo con facilidades para constituir equipos inter aprendizaje que les permita llevar a cabo esta importante tarea. Los mismos pueden conformarse también alrededor de proyectos investigativos de innovación y/o formación, capacitación, evaluación y sistematización de su propia práctica pedagógica, dentro de su centro educativo o en red con otros centros.

De modo general cada directivo es responsable de la pertinencia de la gestión educativa de su institución. El reconocimiento de la necesidad de alcanzar niveles superiores en la calidad de los procesos en el sistema educacional de conjunto con el acelerado desarrollo científico tecnológico al que se enfrenta la humanidad muestra el imperativo al que estamos llamados todos, tanto docentes como directivos al conocimiento y planificación eficaz de la gestión educativa.

En la medida que seamos capaces de garantizar, gestionar, desarrollar la labor educativa estaremos mejor preparados para enfrentarnos a los nuevos retos y desafíos que demanda nuestra sociedad. Estaremos egresando de nuestras aulas a profesionales más preparados y capacitados desde el área de conocimiento en que son formados para lograr transformar la realidad social en la que habitamos todos.

La gestión educativa, desde su connotación filosófica, epistemológica y práctica se va a convertir en un hecho también de carácter educativo, formativo, operativo, constructivo y transformador. Es la conformación de políticas educativas en torno a las cuales confluyen una serie de objetivos y

La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario

acciones educativas-administrativas-directivas-participativas con el fin último de garantizar una educación con pertinencia social, económica, política, cultural y cognitiva para todos los sujetos que participan en el hecho educativo, dentro o fuera de los respectivos centros educacionales (Mora, David: 2009).

En consecuencia, la gestión educativa va a intervenir permanente y directamente con todas las actividades y acciones que tengan que ver con el buen funcionamiento académico, administrativo, institucional, operacional y legal de cualquier centro o proyecto relacionado con la educación, lo cual atendería, en todo caso, aspectos relacionados con iniciativas educativas, con la discusión y la planificación de diversas actividades vinculadas con tales iniciativas, el desarrollo o realización de las mismas, la observación y el control de tales acciones, la sistematización de informaciones sobre la realización de dichas acciones, los análisis convergentes-divergentes de tales informaciones y, finalmente, la difusión o publicación del conjunto de resultados obtenidos. Se trata, entonces, de un proceso de acompañamiento y seguimiento del proyecto educativo de cada centro o institución dedicada a la educación, independientemente de su tamaño, lugar de ubicación o el nivel al cual se dedica.

Conclusiones

La necesidad del estudio de la gestión pedagógica para el desarrollo de la labor docente educativa en las instituciones educacionales es de vital importancia al contribuir de manera efectiva a elevar la calidad de los procesos sustantivos que en la esfera educacional tienen lugar.

Las bases de la gestión pedagógica se encuentran en la concepción de integración de la formación profesional y personal sistematizadas desde los referentes teóricos asumidos y sobre el papel de la orientación educativa en la labor docente y en la formación del profesional.

La gestión educativa está referida al conjunto de operaciones y actividades encaminadas a la adquisición y manejo de recursos, lo que puede ocurrir a nivel institucional, local, regional o nacional.

La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario

Tal gestión se caracteriza básicamente por una visión-misión amplia de oportunidades de resolución; por ser un proceso puramente de acción; por comprometer a toda la comunidad; y porque sus elementos son capaces de identificar, planear, organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a un plan de intervención institucional para su mejora.

La gestión educativa en todos sus ámbitos fortalece el crecimiento significativo interna y externamente de una institución, y da un paso importante para hacer conciencia en el sistema educativo y generar un cambio.

Referencias Bibliográficas

ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. (1998) Pedagogía como ciencia. Epistemología de la educación. Editorial Pueblo y Educación.

ANTÚNEZ, S. ET AL. (1996). Del proyecto educativo a la programación de aula. Serie Pedagogía. Editorial Grao. Barcelona. España.

BARRIOS RÍOS OSCAR (2004). Gestión educacional. En <http://www.educaciónidoneos.com/index/ppt>. Consultada 20 de septiembre de 2016.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LIDERAZGO (2003). En <http://www.crefal.educ.mx/biblioteca/digital/CEFRAL>. Consultada 20 de septiembre de 2016.

EZPELETA, JUSTA (2004) La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina. En <http://www.reduc.cl/reasinf/421.pdf> Consultada 20 de septiembre de 2016.

FULLAN, M. (1982): The Meaning of Educational Change. Teachers College Record, Nueva York.

GARCÍA GARDUÑO, JOSÉ M. (2004) La administración y la gestión educativa. En <http://www.crefal.edu.mx/biblioteca/digital/CEFRAL> . Consultada 20 de septiembre de 2016.

La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario

GONZALEZ, M., T. Y ESCUDERO, J. M. (1987): Innovación Educativa: Teorías y procesos de desarrollo. Humanitas, Barcelona.

MORA, DAVID (2009): Revista Integra Educativa versión On-line ISSN 1997-4043 Rev. de Inv. Educ. v.2 n.3 La paz, en www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997 Consultada 20 de septiembre de 2016.