

**ECONOMÍA Y GERENCIA DE LA EDUCACIÓN: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE  
UN MODELO DE GERENCIA ESCOLAR PARA EL SISTEMA EDUCATIVO  
PÚBLICO (Básica Primaria y Secundaria) EN EL DEPARTAMENTO DE CÒRDOBA-  
COLOMBIA. UN ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA DE LAS ESCUELAS EFICACES**

Por; GIOVANNI CARLOS ARGEL FUENTES

Universidad de Córdoba-Colombia

Director Grupo de Investigaciones

Gerencia y Economía de la Educación-GEDUCA

[grupogeduca@sinu.unicordoba.edu.co](mailto:grupogeduca@sinu.unicordoba.edu.co)

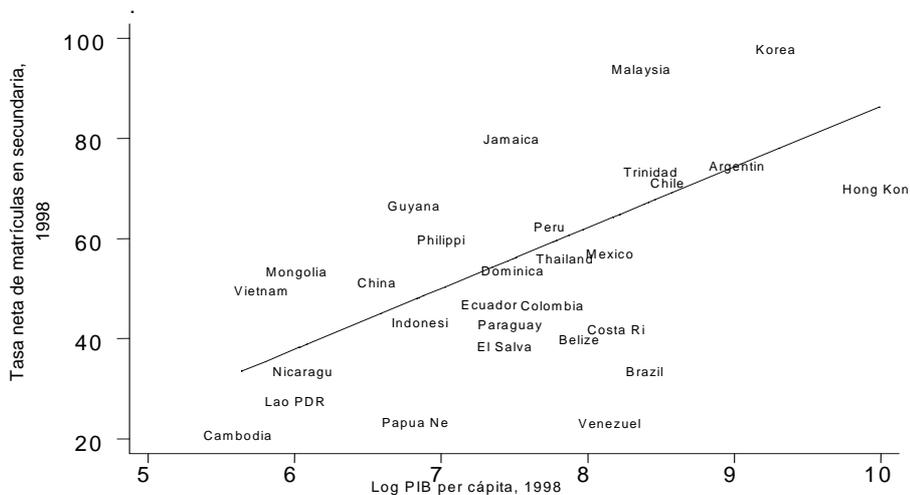
**ABSTRACT**

El estudio de la cultura organizacional y de hecho la gerencia de la educación en las organizaciones educativas se ha referenciado como una temática sin antecedentes, incluso difícil de abordar por la multilinealidad de las realidades de la escuela. De hecho en Colombia, especialmente en el departamento de Córdoba todos los avances obtenidos en este aspecto y principalmente desde la formulación de modelos de seguimiento gerencial hasta la identificación de aspectos particulares de nuestra cultura organizacional no han logrado aún terminar de manera definitiva con la suerte de "inconsciente colectivo" que presentan los planteles educativos de la región, fundamentalmente en cuanto al desarrollo de prácticas administrativas o de gestión educativa. Ese inconsciente permite asociar políticas y acciones poco significativas consecuentes con las herramientas necesarias para este tipo de organizaciones, sustancialmente las definidas a nivel de eficiencia y productividad escolar. En ese sentido desde la economía de la educación es necesario abordar algunos aspectos que permitan valorar el éxito o el fracaso de las organizaciones educativas, entre ellas la relación del gasto con los niveles de liderazgo, la lealtad de los actores escolares (profesores, directivos, Padres de familia, estudiantes) con respecto a los programas de atención escolar, lo anterior frente a los niveles de ingresos de la escuela, el estímulo docente y los programas de desarrollo y rendimiento escolar, entre otros aspectos que definimos en la metodología del ábaco de Reigner y la regresión ponderada ponderada aplicadas a las escuelas muestreadas.

## 1. INTRODUCCIÓN

Colombia presenta serias dificultades en materia de desarrollo escolar, lo cual se evidencia en la calidad de su educación y en el desempeño de las directrices utilizadas para gerenciar las instituciones que conforman el sistema educativo. Para resaltar lo anterior el gráfico adjunto muestra por ejemplo la posición del país en materia de escolaridad de la población mayor de 25 años, indicando niveles por debajo de la tendencia en América latina, junto a Ecuador y Paraguay. Estas consideraciones implican una plataforma administrativa y gerencial de nuestras instituciones educativas con altos grados de ineficiencia organizacional que permiten las posturas de estos indicadores de competitividad escolar en el nivel de la educabilidad de la población frente a los programas y políticas de gestión educativa en el país.

GRÁFICO No 1 NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LA POBLACIÓN MAYOR DE 25 AÑOS EN AMÉRICA LATINA.



Fuente: Banco Mundial. 2000.

En esta vía Barro y Lee (2000)<sup>1</sup> han estimado la importancia del número promedio de años de asistencia a la escuela –especialmente en el nivel secundario– para el crecimiento económico. Estiman que un año de escolaridad adicional (una variación de aproximadamente una desviación estándar) está asociado a un aumento de la tasa de crecimiento de un país de 0,44% anual. Para

<sup>1</sup> Tomado de Revista Iberoamericana de Educación. Documento Electrónico.2000

estos autores, una posible interpretación de esta observación es la de que una fuerza de trabajo que haya completado la enseñanza secundaria o la superior facilita la incorporación de tecnologías de los países extranjeros más avanzados. De hecho puede deducirse la participación fundamental de la actividad gerencial en las organizaciones educativas como caldo de cultivo para el desarrollo de una nación, más allá de la simple cobertura y apreciación curricular de los contenidos. ***El debate se centra entonces en la economía de la educación y su impacto en volver al sistema educativo altamente eficiente y a sus organizaciones más efectivas en la sociedad,*** de tal forma que asegure un aumento en la tasa de escolaridad y disminuciones relativas a las tasas de analfabetismo en las subregiones de estudio, por ejemplo, y de hecho se experimente crecimiento económico gradual y simultáneo. En la mayoría de los países de la región (América Latina) los datos sobre la calidad de la educación son deficientes. Uno de los indicadores de calidad puede derivarse de los insumos que se incorporan al proceso educativo: la cantidad y la calidad de los docentes, el tamaño de las clases, y los recursos financieros invertidos por alumno. En relación con el PIB per cápita, los países de América Latina y el Caribe tienden a gastar menos por estudiante que los de mayores ingresos. También gastan menos que otros países en desarrollo sobre los cuales se dispone de información comparable. Esta diferencia se observa tanto en la enseñanza primaria como en la secundaria, pero no necesariamente en la superior. Por el contrario, la región en general gasta más por estudiante en la enseñanza terciaria que otros grupos de países examinados. América Latina y el Caribe parecen invertir mucho menos por estudiante en el nivel de primaria que el resto de los países.

Es de anotar que el anterior panorama latinoamericano se traslada a las regiones internas en cada país, como es el caso colombiano. La problemática de la calidad de la educación se estructura no tanto en lo curricular y académico en general sino en las inversiones, manejo organizacional de la escuela, falta de liderazgo y bajos niveles de eficiencia como de eficacia del sistema. Córdoba no es la excepción, las estadísticas expuestas en el extenso de esta investigación lo demuestran, (Argel, 2006). Se utilizaron para el desarrollo de este estudio las escuelas de pensamiento vigentes a nivel internacional en materia de gerencia escolar: Teoría sobre escuelas eficaces, la Gestión Basada en la Escuela-GBE y reestructuración escolar.

Estructura Geográfica-Mapa político de Colombia y del departamento de Córdoba. Se anexa además Cuadro No 1 de Localización Escolar.



FUENTE: Esta Investigación. 2006.

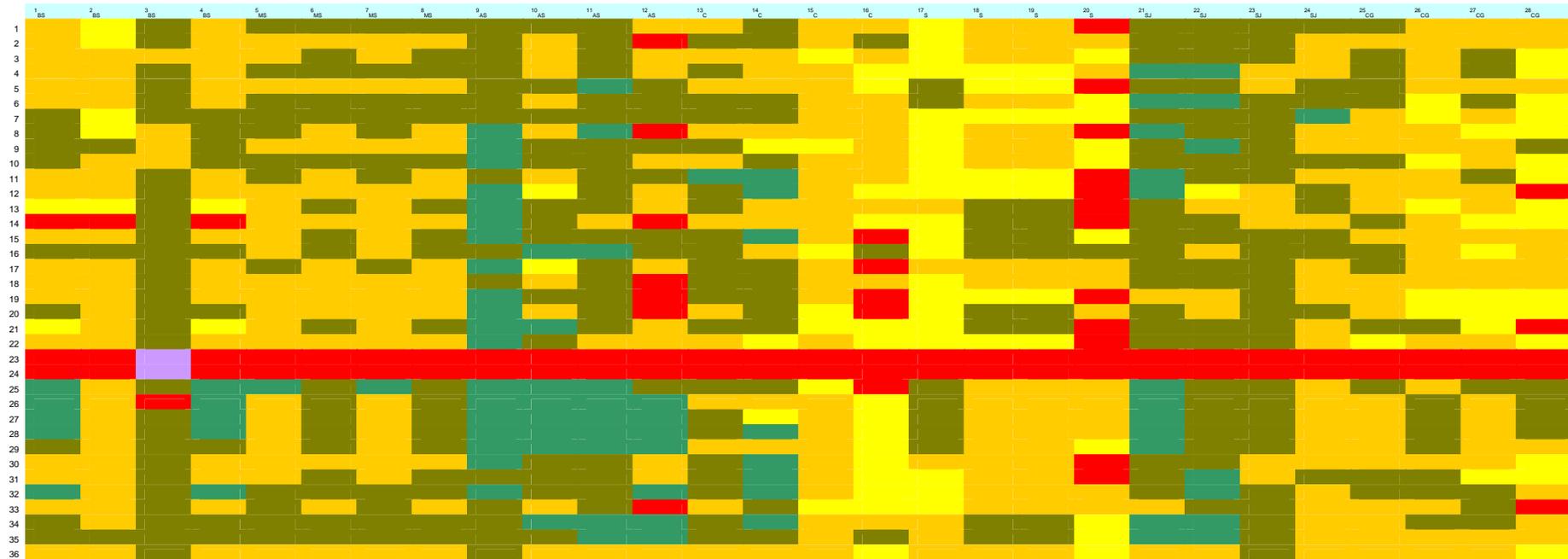
CUADRO No 1. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS ESCUELAS POR SUBREGIÓN Y MUNICIPIOS ELEGIDOS. 2006

SUBREGIONES TERRITORIALES	MUNICIPIO RESIDENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	INSTITUCIÓN EDUCATIVA ELEGIDA
<u>1)BAJO SINU-BS</u>	SAN PELAYO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSE ANTONIO GALAN
<u>2)MEDIO SINÚ-MS-(CENTRO)</u>	MONTERÍA	INSTITUCIÓN EDUCATIVA MERCEDES ABREGO
<u>3)ALTO SINÚ-AS</u>	TIERRALTA	INSTITUCIÓN EDUCATIVA BENICIO AGUDELO
<u>4)COSTANERA-C</u>	SANANTERO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA JULIO C. MIRANDA
<u>5)SABANAS-S</u>	SAHAGÚN	INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANDRES RODRIGUEZ BALSEIRO
<u>6)SAN JORGE-SJ</u>	MONTELIBANO	CONCENTRACIÓN EDUCATIVA DEL SUR DE MONTELÍBANO-CESUM
<u>7)CIENAGAS-CG</u>	LORICA	INSTITUCIÓN EDUCATIVA LACIDES C. VERSAL

FUENTE: Esta Investigación. 2006.

### **3. UNA MIRADA A LA CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR DESDE LOS GRUPOS FOCALES CONSOLIDADOS. INSTITUCIONES EDUCATIVAS POR SUBREGIONES. DEPARTAMENTO DE CÓRDOBA. 2006**

El análisis inicial que se puede desarrollar desde la percepción de los *grupos focales (directivos, docentes y Secretarios de Educación)* acerca del perfil de la cultura organizacional en todas las subregiones y escuelas evaluadas en el estudio, se circunscribe a las siguientes conclusiones: Existe una calificación *normal* distribuida en la estructura de la percepción del grupo focal directivos. Significa el 39% del total observado frente a las variables organizacionales definidas en el ábaco y en la medición para todas las subregiones del departamento de Córdoba. Igual distribución se observa para el comportamiento *destacado* (35%). Igualmente en El *grupo focal docente*, Existe una calificación *normal* distribuida en la estructura de la percepción del grupo focal. Significa el 44% del total observado frente a las variables organizacionales definidas en el ábaco y en la medición para todas las subregiones del departamento de Córdoba. Sigue la distribución en la categoría de destacado con un comportamiento (30%). Por ultimo el *grupo focal secretarios de Educación-Funcionarios* presentan a su vez un ciclo de percepciones sobre el perfil de la cultura organizacional en todas las subregiones y escuelas evaluadas muy similares a las evaluaciones de los grupos focales anteriores. Definen sus apreciaciones en los siguientes aspectos: Existe una calificación *normal* distribuida en la estructura de la percepción del grupo focal. Significa el 43% del total observado frente a las variables organizacionales definidas en el ábaco y en la medición para todas las subregiones del departamento de Córdoba. Sigue en su orden la distribución en la categoría de *necesidad de desarrollo* con un comportamiento (29%). Ver consolidado ábaco de Reigner para los tres actores evaluados en la cultura organizacional escolar definida. Cabe anotar que las variables evaluadas en las diferentes categorías, por subregiones y actores se definen en anexos y en la encuesta de cultura que se encuentran en el extenso de este proyecto.



- CATEGORIAS**
- EXCEPCIONAL
  - DESTACADA
  - NORMAL
  - NECESIDAD DE DESARROLLO
  - NECESIDAD DE MEJORA URGENTE
  - NO SABE-NO RESPONDE

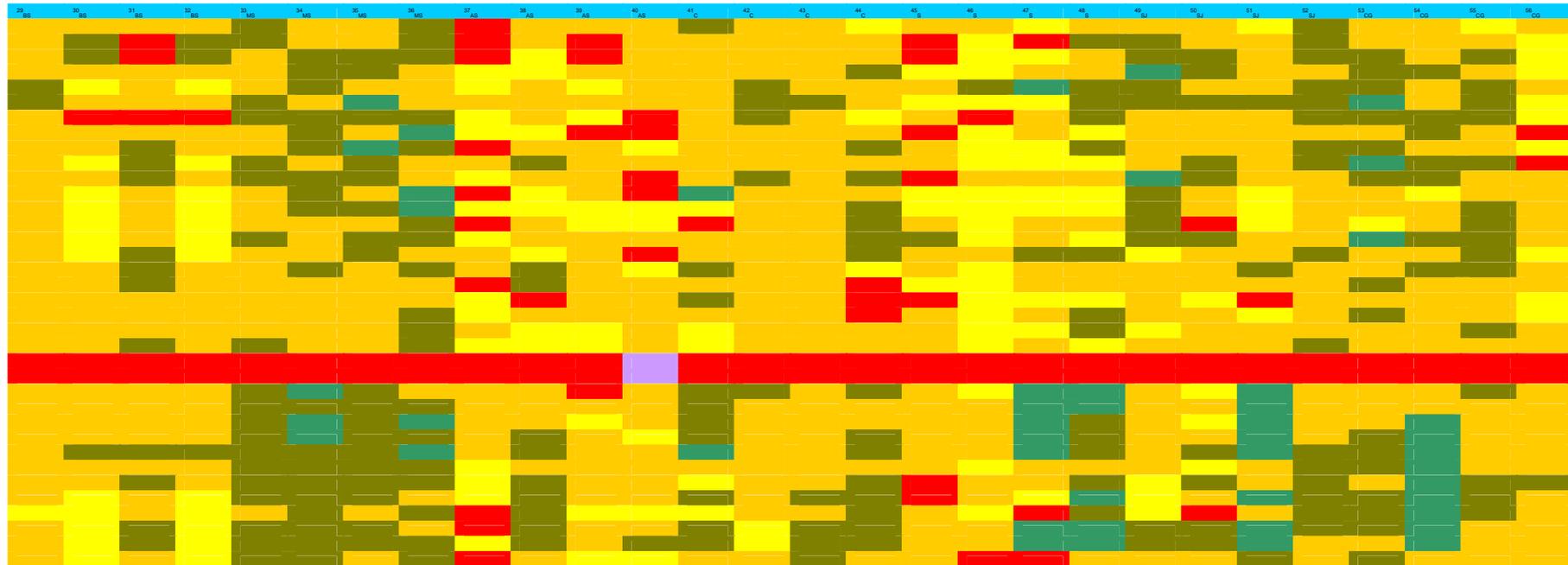
- GRUPOS FOCALES**
- DIRECTIVOS
  - DOCENTES
  - SECRETARIOS DE EDUCACIÓN
  - MUNICIPAL

**REPRESENTATIVIDAD SUBREGIÓN/ESCUELA**  
**BAJO SINÚ-BS:** INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSE ANTONIO GALAN  
**MEDIO SINÚ-MS:** MERCEDES ABREGO  
**ALTO SINÚ-AS:** BENICIO AGUDELO  
**COSTANERA-C:** JULIO C. MIRANDA  
**SABANAS-S:** ANDRÉS RODRIGUEZ BALSEIRO  
**SAN JORGE-SJ:** CONCENTRACIÓN EDUCATIVA DEL SUR DE MONTELÍBANO-CESUM  
**CIENAGAS-CG:** LACIDES C. VERSAL

**MUNICIPIO SELECCIONADO ALEATORIO EN SUBREGIÓN**  
 SAN PELAYO  
 MONTERÍA  
 TIERRALTA  
 SAN ANTERO  
 SAHAGÚN  
 MONTELIBANO  
 LORICA

**MATRIZ No 1. ABACO DE REIGNER CONSOLIDADO POR SUBREGIONES, INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y MUNICIPIOS SELECCIONADOS**

## CONTINUACIÓN



- CATEGORIAS**
- EXCEPCIONAL
  - DESTACADA
  - NORMAL
  - NECESIDAD DE DESARROLLO
  - NECESIDAD DE MEJORA URGENTE
  - NO SABE-NO RESPONDE

- GRUPOS FOCALES**
- DIRECTIVOS
  - DOCENTES
  - SECRETARIOS DE EDUCACIÓN
  - MUNICIPAL

**REPRESENTATIVIDAD SUBREGIÓN/ESCUELA**  
BAJO SINÚ-BS: INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSE ANTONIO GALAN  
MEDIO SINÚ-MS: MERCEDES ABREGO  
ALTO SINÚ-AS: BENICIO AGUDELO  
COSTANERA-C: JULIO C. MIRANDA  
SABANAS-S: ANDRES RODRIGUEZ BALSEIRO

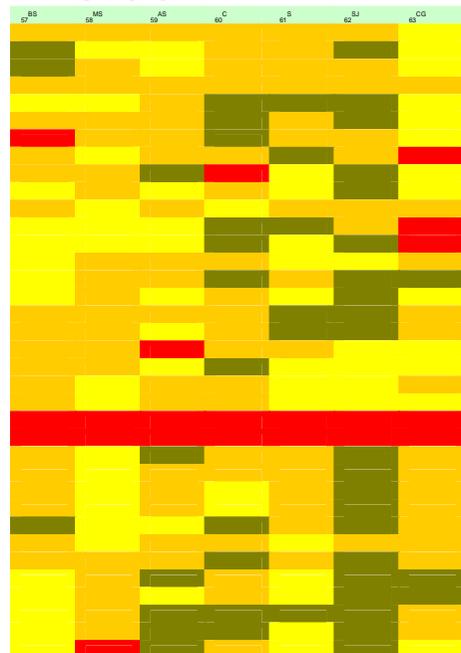
SAN JORGE-SJ: CONCENTRACIÓN EDUCATIVA DEL SUR DE MONTELÍBANO-CESUM  
CIENAGAS-CG: LACIDES C. VERSAL

**MUNICIPIO SELECCIONADO ALEATORIO EN SUBREGIÓN**  
 SAN PELAYO  
 MONTERÍA  
 TIERRALTA  
 SAN ANTERO  
 SAHAGÚN

MONTELIBANO

LORICA

## CONTINUACIÓN



**CATEGORIAS**

Green	EXCEPCIONAL
Olive	DESTACADA
Yellow	NORMAL
Light Yellow	NECESIDAD DE DESARROLLO
Red	NECESIDAD DE MEJORA URGENTE
Purple	NO SABE-NO RESPONDE

**GRUPOS FOCALES**

Light Blue	DIRECTIVOS
Blue	DOCENTES
Light Green	SECRETARIOS DE EDUCACIÓN
Light Green	MUNICIPAL

**REPRESENTATIVIDAD SUBREGIÓN/ESCUELA**  
BAJO SINU-BS: INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSE ANTONIO GALAN  
MEDIO SINÚ-MS: MERCEDES ABREGO  
ALTO SINÚ-AS: BENICIO AGUDELO  
COSTANERA-C: JULIO C. MIRANDA  
SABANAS-S: ANDRES RODRIGUEZ BALSEIRO  
SAN JORGE-SJ: CONCENTRACIÓN EDUCATIVA DEL SUR DE MONTELÍBANO-CESUM  
CIENAGAS-CG: LACIDES C. VERSAL

**MUNICIPIO SELECCIONADO ALEATORIO EN SUBREGIÓN**  
 SAN PELAYO  
 MONTERÍA  
 TIERRALTA  
 SAN ANTERO  
 SAHAGÚN  
 MONTELIBANO  
 LORICA

Como resumen se puede apreciar en el análisis un consolidado del departamento de Córdoba a partir de la muestra seleccionada:

CUADRO No 2. FRECUENCIAS DEL ÁBACO CONSOLIDADAS POR SUBREGIONES/ ESCUELAS

CATEGORÍAS	TOTAL FRECUENCIAS SUBREGIONES/ESCUELAS	
<b>NORMAL</b>	<b>932</b>	<b>0,4141 (41.41%)</b>
<b>NEC DESARROLLO</b>	<b>302</b>	<b>0,1343 (13.4%)</b>
<b>NECMEJORA URGENTE</b>	<b>191</b>	<b>0,085 (8.5%)</b>
<b>NS/NR</b>	<b>2</b>	<b>0,0009 (0.09%)</b>
<b>EXCEPCIONAL</b>	<b>123</b>	<b>0,0546 (5.5%)</b>
<b>DESTACBLE</b>	<b>700</b>	<b>0,3111 (31.1%)</b>
<b>TOTAL ABSOLUTO</b>	<b>2251</b>	<b>1 (100%)</b>

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN. 2006

Se puede analizar que el 41,4% (932 respuestas) de las frecuencias analizadas en el ábaco producto de las apreciaciones de los diferentes grupos focales en las escuelas por subregión calificaron *normal* (categoría 1) las variables evaluadas en la medición de la cultura organizacional escolar, en su orden la calificación subsiguiente se define en la categoría 6- *Destacado* con un 31.1% de la opinión de los grupos definidos, correspondientes a 700 respuestas en la medición. Luego el 13.4% se ubica en la categoría 2-*Necesidad de desarrollo*, con 302 respuestas. Siguen en su orden la categoría 3, *Necesidad de mejora urgente* con el 8.5% de las frecuencias, con 191 respuestas y finalmente en la medición se ubica la categoría 5-*Excepcional*, con el 5.4% de la opinión, equivalentes a 123 respuestas. Ver Cuadro No 2.

#### 4. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE GERENCIA ESCOLAR: DE LA GESTIÓN A LA CONSOLIDACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR FUERTE.

*Edmonds (1979, 1982)* pionero en la investigación sobre la eficacia escolar, logró sintetizar en 5 factores esenciales las diferencias entre escuelas eficaces e ineficaces. Sus aportes han servido para guiar los programas de mejoramiento permanente de la escuela, al menos en Latinoamérica. Igualmente *Borrel (2000)*<sup>2</sup>, plantea estos factores o dimensiones en las siguientes dimensiones: **Objetivos del sistema, Expectativas, Procedimientos del aula, Ambiente escolar, El director como guía de la educación.** Estos elementos asociados a una serie de indicadores proponen un modelo significativo de gerencia escolar en primera instancia. Sin

<sup>2</sup> Tomado de Maureira Oscar. Liderazgo y Eficacia escolar: Hacia un modelo Causal. Pág. 79, 80. 2004.

embargo lo anterior debe concurrir a criterios de eficacia escolar con otras dimensiones tales como: **Un activo liderazgo de la gestión y de la instrucción, Elevadas expectativas del profesor, junto con normas de comportamiento que transmitan esas expectativas, Un ambiente escolar académico, Insistencia en la instrucción de habilidades básicas, Evaluación continuada del progreso del alumno**<sup>3</sup>.

El modelo sugerido es una propuesta diseñada por multinivel que se hace estructural y coherente de conformidad con las características similares de las escuelas evaluadas. En ese sentido es necesario que las escuelas apliquen:

CUADRO No 3. ELEMENTOS DIFERENCIALES POR NIVELES QUE DETERMINAN EL MODELO DE UNA ESCUELA EFICAZ

<b>A NIVEL DE DIRECCIÓN</b>
Liderazgo estable y óptimo
Estructura organizativa adecuada
Liderazgo académico compartido con el profesorado
Resistente a cambios externos
Estrecha y armoniosa relación entre los directivos para la gestión de cambio
Buen uso del personal académico de apoyo
Satisfacciones equilibradas entre el personal académico y directivo
Lealtad, compromiso y comunicación organizacional
Relaciones entre las responsabilidades, tareas y las funciones de la escuela vs satisfacciones del personal académico y directivo
Ambiente laboral, relaciones humanas y motivación al trabajo
Trabajo colectivo y participativo, integración laboral, desarrollo organizacional y multicultural
Desempeño directivo con creatividad, innovación y aporte personal
Mejoramiento continuo escolar y competitividad desde el liderazgo directivo
Análisis permanente y cumplimiento de objetivos y principios de la planificación escolar
Estímulos y reconocimientos como política directiva y publica escolar
Respeto a espacios de vida laboral y personal, desarrollo de equilibrios emocionales
Administración de experiencias
Manejo adecuado de intereses y conflictos escolares
Promover la igualdad de oportunidades laborales por sexo, cultura, religión, etnia, etc.
Promoción de trabajos y conocimiento de proyectos escolares
Identificación y definición de los subsistemas axiológicos y actitudinales
Control permanente a la organización informal
<b>A NIVEL DE DOCENTES</b>
Profesorado agradable y comprometido
Estrecha cohesión entre el profesorado
No existen conflictos personales entre el profesorado

<sup>3</sup> Aspectos asociados al mejoramiento escolar, Davis y Thomas, 1995. proyecto The New Cork School Improvement Project (SIP).

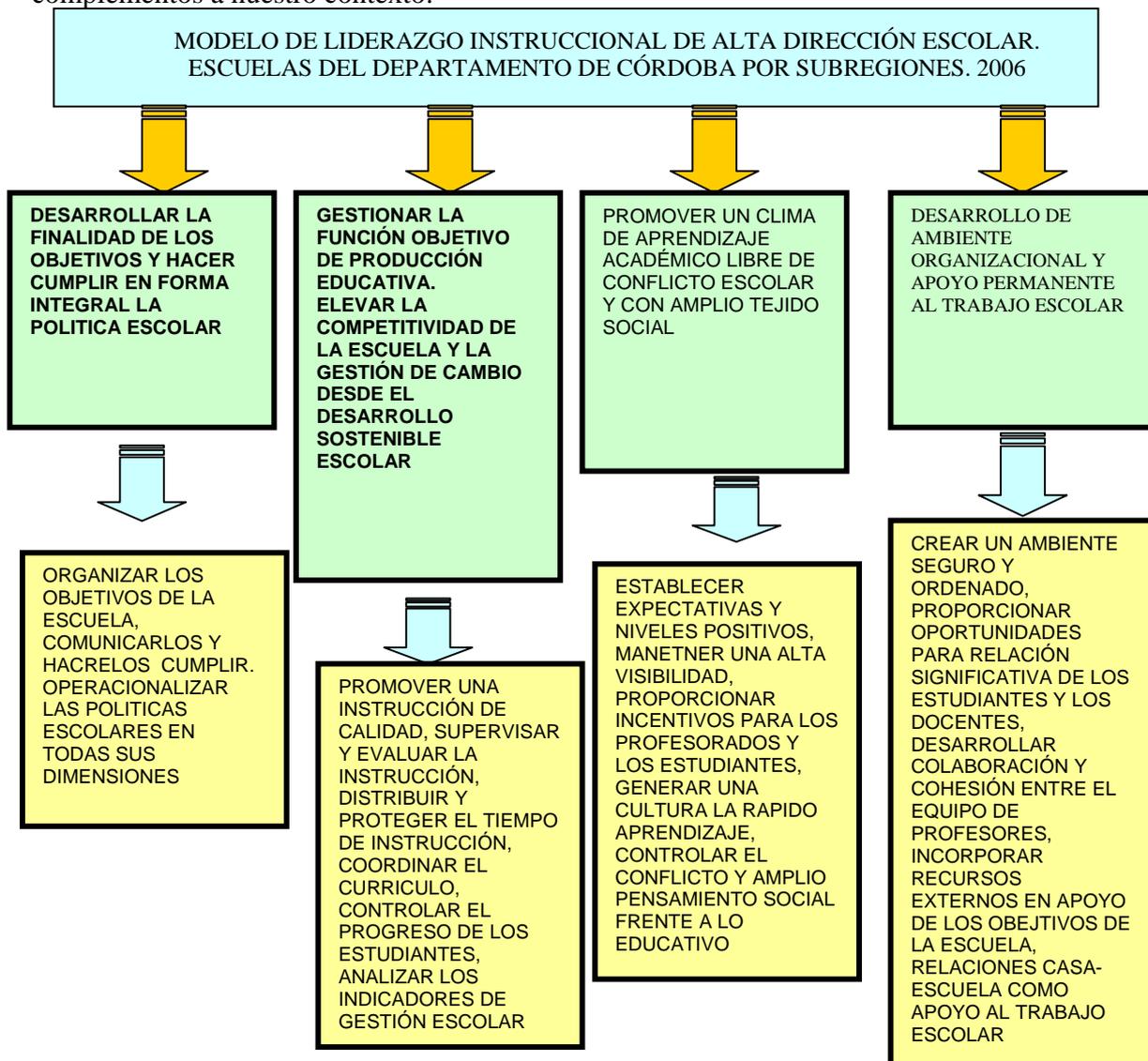
Economía y Gerencia de la Educación: Hacia la construcción de un Modelo de Gerencia Escolar para el Sistema Educativo Público (Básica Primaria y Secundaria) en el departamento de Córdoba-Colombia. Un análisis desde la teoría de las Escuelas Eficaces.

Integración del personal de apoyo-auxiliar al profesorado
Esfuerzos cooperativos para mejorar la enseñanza
Estabilidad del profesorado
Se dedica mucho tiempo a las tareas/clima positivo en el aula
Enseñanza bastante uniforme en todas las clases
Integración y articulación a nuevos miembros del profesorado
Respeto a la normatividad y practica des buenas conductas
Cualificación permanente
Intercambio nacional e internacional
<b>A NIVEL DE ESTUDIANTES</b>
Excelente disciplina y comprensión de las reglas
Los alumnos participan activamente en el funcionamiento de la escuela
No castigo físico-inexistente
Clima orientado hacia los alumnos
Resultados consistentemente alto de los alumnos
Comprensión de la política escolar y de ella como organización
Relaciones y satisfacción alumno-profesor-directivo-sociedad
Desarrollo de acciones colaborativas alrededor de sostenibilidad escolar
<b>A NIVEL DE AUTORIDAD REGIONAL DE EDUCACIÓN-Secretarías de Educación Municipal-</b>
Optima política de conservación y fortalecimiento del Sistema de Educación Pública
Relaciones armónicas entre la escuela y las autoridades nacionales, regionales y locales
Garantía de transparencia del sistema y sus procedimientos
Garantía de inversión y tratamiento homogéneo a la escuela
Integración y conversión regional frente a la educación publica de básica y superior
Normatización flexible para la escuela y sus elementos
Diseño permanente de políticas publicas dentro del territorio a favor a la educación básica pública
Articulación política frete al direccionamiento estratégico de la educación
Replanteamiento del proceso de descentralización de la educación
Implementación del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad administrativa y académica de la escuela en todas sus dimensiones

Fuente: Esta investigación. 2006.

Sin embargo analizados estos aspectos en la estructura del modelo teórico que hemos diseñado para nuestras organizaciones escolares a partir de la revisión de los capítulos de la investigación, compartimos a su vez lo expresado por *Sammons, 1995*, citado por *Oscar Maureira, 2004*; acerca de que toda la transformación que se pueda ejercer desde la implementación del modelo se deberá al *liderazgo instruccional del director*. Es decir un liderazgo con toma de decisiones explicativas a sus subalternos permanentemente. Por ello conscientes de esta falencia en las escuelas que evaluamos, diseñamos un modelo de Liderazgo

Instruccional, partiendo del modelo planteado por *Marchesi y Martín, 1999*. Con los ajustes y complementos a nuestro contexto.

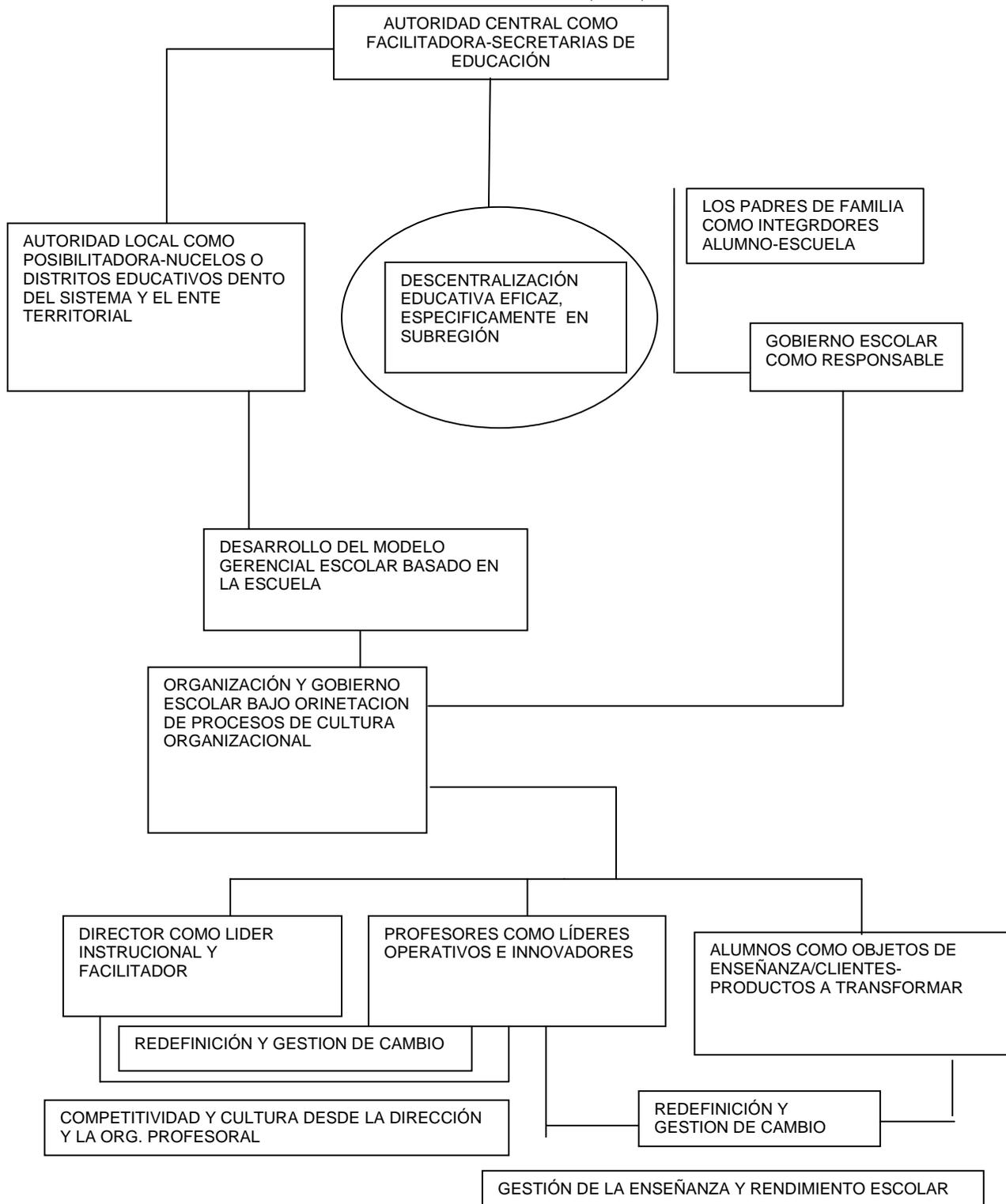


FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN. 2006. AJUSTES AL MODELO DE CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO INSTRUCCIONAL, UN MARCO COMPRENSIVO (*Marchesi y Martín, 1999*)

Entonces consciente de lo anterior se evidencia que es viable para las escuelas actuales una mezcla entre el **modelo de escuelas efectivas planteado arriba y el de reestructuración escolar**, ello implica analizar lo interno en la escuela y su entorno partiendo de la participación de los actores diversos del sistema, tales como los analizados en la estructura de la cultura escolar. La estructura planteada se da también a partir del análisis de los componentes de cultura escolar

anteriormente señalada, pero su presentación esta vez la realizaremos a partir del concepto moderno de la **Gestión Basada u orientada en la Escuela-GBE (SBM)**.

MODELO DISEÑADO ESCUELA EFICAZ SOPORTADO EN REESTRUCTURACIÓN ESCOLAR Y GBE (SBM). 2006



Este modelo se construye desde la gestión de la cultura organizacional en todos sus niveles sin perder de vista el enfoque de la escuela eficaz y la reestructuración escolar cuya finalidad es mejorar los resultados no solo administrativos en la escuela sino los académicos desde el paradigma de mejorar la cultura para volverla mas fuerte y rigurosa.

## **5. BIBLIOGRAFÍA EMPLEADA**

AGUERRONDO, Inés (2002)a, Los desafíos de la política educativa relativos a las reformas de la formación docente, Seminario “El desempeño de maestros en América Latina: Nuevas Prioridades”, Brasilia, Julio 10 – 12, 2002.

CEPAL-ECLAC, Seminario Localización de Infraestructura Educativa, Santiago de Chile, noviembre de 2001.

DELANNOY, Françoise (1998), Reformas en gestión educacional en los 90s, LCSHD Paper Series N° 21, The World Bank.

FERNÁNDEZ AGUERRE, TABARÉ (2001), Perfiles de las Escuelas Primarias Eficaces de México. Informe Final de Investigación. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

HANUSHEK, Eric (1999), The Evidence on Class Size. Occasional Paper Number 98-1. W. Allen Wallis Institute of Political Economy, University of Rochester.

KENNEDY, Kerry (1998), Enhancing the status of teachers in the Asia-Pacific Region: an exploration of the issues, Asia-Pacific Journal of Teacher Education and Development.

LIANG, XIAOYAN LIAN (2003), Remuneración de los docentes en 12 países latinoamericanos: quiénes son los docentes, factores que determinan su remuneración y comparación con PREAL).

MARSHALL, Adriana (1999), El empleo en el sector educativo, CONICET- IDES.

MARTIN, Michaela (1999), The role of the university in initial teacher training: trends, current problems and strategies for improvement, IIEP/UNESCO Contributions, N°32.

MAUREIRA, Oscar (2004), Liderazgo y eficacia escolar: Hacia un modelo causal. Editorial

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS (2006), El personal docente: situación y formación.

PLAN DE DESARROLLO EDUCATIVO, (2002). La Revolución Educativa. 2002-2006. Republica de Colombia.