

**LAS RELACIONES DE COOPERACIÓN EN LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL**AUTORES: Luis Carlos Fernández Cobas<sup>1</sup>Raúl Addine Fernández<sup>2</sup>Maritza del Carmen Guerra Zaldívar<sup>3</sup>DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: Centro de Estudios de Dirección.  
Universidad de Las Tunas. E-mail: [luisfc@ult.edu.cu](mailto:luisfc@ult.edu.cu)

Fecha de recepción: 05 - 08 - 2013

Fecha de aceptación: 12 - 11 - 2013

**RESUMEN**

El artículo incursiona en una temática de actualidad para la dirección educacional: las relaciones entre directivos y docentes en las instituciones escolares. Se sistematizan los referentes que constituyen fundamentos de las relaciones de dirección educacional, particularmente las concepciones sobre las relaciones sociales en la actividad laboral. A partir de las intersecciones que emergen al relacionar las dimensiones: posicionamiento jerárquico de los sujetos de la interacción y carácter grupal o individual de la interacción, se aporta una clasificación secundaria de las relaciones de dirección educacional. El propósito fundamental consiste en incentivar la reflexión en torno al sistema de relaciones de cooperación en las instituciones escolares de conjunto con la propuesta de acciones para su mejora.

**PALABRAS CLAVE:** dirección educacional; instituciones escolares; relaciones de cooperación

**THE COOPERATIVE RELATIONS IN EDUCATIONAL MANAGEMENT****ABSTRACT**

The article revises an up-to-date topic in the field of educational management: the relations between managers and teachers in school institutions. The foundations of the relations of educational management are systematized, particularly the conceptions existing on social relations on the basis of working activities. Taking as a point of departure the interceptions that emerge relating the dimensions: hierarchical positioning of the subjects of the interaction and group or individual character of the interaction; a secondary classification of the relations of educational management is offered. Its main purpose is giving a

---

<sup>1</sup> Máster en Ciencias de la Educación. Profesor Auxiliar del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas. Cuba.

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular de la Dirección de Posgrado de la Universidad de Ciencias Pedagógicas de Las Tunas. Cuba.

<sup>3</sup> Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesora Titular del Departamento de Dirección Científica Educacional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas de Holguín. Cuba.

motive for reflection on the basis of the system of cooperative relationships in the school institutions together with the proposal of actions for a better management of all the processes.

**KEYWORDS:** educational management; school institutions; cooperative relationships

## INTRODUCCIÓN

En el transcurso del desarrollo de la humanidad los seres humanos han establecido relaciones sociales originadas en el proceso productivo de su vida material, las que han sido enriquecidas con la incorporación de otras esferas de actuación social como la ciencia, la educación y la cultura. Consecuentemente, la evolución hacia formas más organizadas de actividad, condicionó el establecimiento y asunción de roles en la organización social del trabajo.

La paulatina diferenciación de roles en el trabajo social condujo, de manera objetiva, al surgimiento de la actividad de dirección. Se originan por tanto los dirigentes y los dirigidos, vinculados al concepto de clase social, manifestados en las estructuras de organización y decisión.

De esta manera, en el contexto de actuación laboral y de acuerdo con la estructura jerárquica establecida en las organizaciones, se manifiesta un entramado de interacciones entre los dirigentes y los dirigidos, denominadas relaciones de dirección.

Los investigadores Sánchez, A. (1997), Blanco, A. (2001), Nieves, C. (2005), Valiente, P. (2006), Trebilcock, A. (2009) y Pineda, M. (2009) sistematizan las relaciones de dirección y coinciden en su clasificación general como relaciones de cooperación y relaciones de subordinación.

Las relaciones de dirección poseen atributos generales que se manifiestan indistintamente en la generalidad de las organizaciones, al propio tiempo adquieren especificidades en dependencia del contexto en que se establezcan. Las relaciones de dirección educacional adquieren un matiz particular, dadas las especificidades de la educación, donde todos los que se desempeñan profesionalmente dirigen y son dirigidos, todo descansa sobre factores humanos y es un proceso de formación de seres humanos y un proceso de formación de formadores de seres humanos.

Dadas estas especificidades, la institución escolar constituye una forma particular de organización social donde se establecen relaciones de dirección que aseguran el cumplimiento de la política educacional. Aunque en dichas instituciones se manifiestan relaciones de subordinación y cooperación son estas últimas las que predominan, dado el carácter eminentemente de intercambio cooperativo que se genera entre los integrantes de la comunidad educativa.

Desde esta perspectiva, el propósito del artículo es aportar una sistematización teórica de las concepciones sobre las relaciones de cooperación que se establecen entre los directivos y docentes que se desempeñan en las instituciones escolares.

El texto está estructurado en cuatro partes. Primero se examinan las concepciones teóricas generales acerca de las relaciones de dirección. La segunda parte profundiza en las relaciones de dirección educacional. En la tercera parte se analizan las particularidades de la cooperación en educación y su evolución en los distintos modelos de gestión. En la cuarta y última parte se ofrecen las principales conclusiones de la sistematización realizada.

## DESARROLLO

La institución escolar constituye una organización social, con el cometido sociohistóricamente condicionado de impartir la educación sistemática. El sistema de influencias educativas que se transmiten en ellas adquiere un carácter ordenado y sistemático encaminado a la preparación del sujeto para el cumplimiento de las funciones sociales.

Desde el punto de vista sociológico la escuela puede definirse como una institución social, componente del sistema educativo, una comunidad de trabajo conformada por el colectivo pedagógico y el colectivo escolar, y un sistema de relaciones sociales que incluye tanto las que se establecen entre sus miembros como los que funcionan entre ellos y el resto de la sociedad. Blanco, A. (2002)

En el sistema de relaciones sociales que se establecen en las instituciones escolares, ocupan un lugar importante las que emanan de la estructura jerárquica establecida. Para profundizar en el sistema de relaciones en dichas instituciones resulta conveniente sistematizar las concepciones teóricas generales acerca de las relaciones de dirección.

### *Las relaciones de dirección: concepciones teóricas generales*

Las relaciones de dirección constituyen un campo de estudio en que no abundan las concepciones teóricas para su conceptualización como propiedad immanente en la actividad de dirección. La referida limitación condiciona igualmente que no sean variadas las propuestas para el mejoramiento de las relaciones de dirección en las organizaciones.

En la literatura consultada se proponen definiciones para esta categoría. Trebilcock, A. (2009) sostiene que las relaciones de dirección constituyen el sistema en el que las empresas, los trabajadores, sus representantes y la administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo.

Gómez, J. (2011) las define como las relaciones de subordinación y cooperación entre los dirigentes y los dirigidos que posibilitan compartir en diversos grados, un conjunto de conocimientos, valores, postulados, ideología y formas de percibir la realidad.

Para Pineda, M. (2009) constituyen relaciones sociales que surgen en el proceso de cumplimiento de las funciones del gobierno y dirección de la base de los principios generales de gestión. Según el objeto de gestión adquieren una orientación económica, política e ideológica.

El análisis de las definiciones anteriores permite identificar como rasgos comunes en su determinación conceptual los siguientes:

- Se concretan en las interacciones entre dirigentes y dirigidos.
- Están determinadas por la estructura jerárquica de la organización.
- Se extienden a la multiplicidad de sujetos que intervienen en la organización.
- Pueden manifestarse como relaciones de cooperación o de subordinación.

Desde nuestro punto de vista asumimos los criterios de Alonso, S. (2004) quien define las relaciones de dirección como las relaciones de producción que emanan del tipo de subordinación recíproca que existe, económicamente determinada, entre dirigentes y dirigidos; que expresan las relaciones de intercambio en el desarrollo de la actividad laboral que se establecen entre ellos; y que se manifiestan como el conjunto de relaciones sociales que entablan aún al margen de su voluntad.

La decisión de asumir esta definición está avalada por las siguientes razones:

- Las relaciones de dirección constituyen, en su concepción más general, relaciones de intercambio en la actividad laboral, condicionadas social e históricamente.
- Las relaciones de dirección se manifiestan entre los sujetos dirigentes, de ellos con sus subordinados y entre los propios subordinados.
- El establecimiento de relaciones de dirección entre dirigentes y dirigidos es independiente de su voluntad y surge como necesidad objetiva en la actividad de dirección.

Los rasgos comunes en las definiciones precisan la naturaleza de la interacción entre dirigentes y dirigidos de acuerdo con el ejercicio del poder. Desde este punto de vista se distinguen dos tipos generales de relaciones de dirección, aunque reciben diferentes denominaciones de acuerdo con los autores que las abordan.

Algunos autores europeos Carreño, P. (1977), Sánchez, M. (1997), Bordanaba, M. (2002) y Medina, J. (2004) establecen dos tipos de relaciones: relaciones verticales determinadas por la jerarquía administrativa y relaciones horizontales determinadas por la afinidad libre y espontánea de los sujetos que sirve de base a la conformación de grupos informales.

Otros autores Blanco, A. (2002), Alonso, S. (2004), Valiente, P. (2006), Valle, A. (2007) y Gómez, J. (2011) coinciden en denominarlas relaciones de cooperación a aquellas de carácter técnico-organizativo entre trabajadores de igual rango y

relaciones de subordinación a las de carácter socio-político a través de las cuales se ejerce el poder y se instaura la disciplina.

A partir de sistematizar las concepciones teóricas generales acerca de las relaciones de dirección, sostenemos el criterio que es posible corresponder la cooperación con las relaciones horizontales y la subordinación con las relaciones verticales. Las relaciones verticales o de subordinación se manifiestan hacia la estructura jerárquica individual y grupal de las organizaciones y suponen la relación sujeto dirigente-sujeto subordinado. Las relaciones de horizontales o de cooperación por su parte, poseen un carácter técnico-organizativo a través de la cual se posibilita la participación en similar nivel jerárquico entre los integrantes de las organizaciones.

*Relaciones de dirección educacional. Las dimensiones grupal e individual para su establecimiento en las instituciones escolares*

Las instituciones escolares, como comunidad de trabajo, constituyen un contexto de interacción en que las relaciones de dirección entre directivos y docentes están mediatizadas por la división y asignación de funciones y responsabilidades, sustentadas en la estructura de organización y gestión.

En las instituciones escolares la estructura organizativa define el orden de jerarquías y subordinaciones. Al respecto De Mello y Souza, A. (1992) refiere que la estructura administrativa de la escuela expresa su organización en el plano consciente y corresponde a una ordenación racional decretada por el poder público.

Las transformaciones educativas más recientes, en particular las que han introducido en la educación fundamentos de la teoría organizacional, proponen innovaciones en el modo de orientar las relaciones entre directivos y docentes en las instituciones escolares. En este sentido privilegian la dirección grupal a través de la constitución de órganos colectivos, si bien no niegan las responsabilidades individuales al ejecutar las funciones de dirección.

Lo individual y lo grupal constituyen dos categorías que se funden en torno al establecimiento de las relaciones de dirección, puesto que el sujeto individual siempre constituye al mismo tiempo un sujeto grupal y paralelamente a la socialización se realiza su individualización, por cuanto la objetivación de los contenidos sociales es un proceso netamente individualizado, de carácter personal. Blanco, A. (2001)

Las relaciones de dirección educacional se configuran de acuerdo con las intersecciones que emergen al relacionar dos dimensiones: el posicionamiento jerárquico de los sujetos de la interacción y el carácter grupal o individual de la interacción.

El posicionamiento jerárquico de los sujetos de la interacción lo podemos definir operacionalmente como la perspectiva que, a partir de estructuración jerárquica formalmente establecida, determina el sentido relacional de la interacción entre directivos y docentes de la institución escolar. A partir de

estos elementos las relaciones de dirección pueden determinarse como relaciones de subordinación o relaciones de cooperación.

El carácter grupal o individual de la interacción por su parte, constituye la cualidad que denota la pluralidad o singularidad que se manifiesta a partir la expresión numérica de los directivos y docentes que participan en las interacciones. Desde este punto de vista pueden determinarse las relaciones interindividuales de dirección y las relaciones intergrupales de dirección.

Al conjugar la subordinación y la cooperación con las relaciones interindividuales de dirección y las relaciones intergrupales de dirección, emerge un nuevo y más específico nivel de clasificación. En este sentido es posible determinar las siguientes relaciones de dirección educacional en las instituciones escolares.

- Relación de subordinación interindividual entre un sujeto directivo y un sujeto subordinado

En este tipo de relación predomina la dimensión individual de los sujetos que se desempeñan en las instituciones escolares. Se caracteriza por la actividad de dirección de un sujeto directivo a un sujeto dirigido que se le subordina en la estructura organizativa. Esta relación se puede manifestar entre un directivo con otro de menor jerarquía, entre un directivo con un docente y entre dos docentes cuando a uno de ellos se le asigna la dirección funcional de una determinada actividad.

El predominio de la dimensión individual en esta relación no niega la pertenencia de ambos sujetos a grupos organizacionales formalmente constituidos, la particularidad radica en que no median otros sujetos de la institución en la actividad de dirección que realiza el sujeto directivo sobre el sujeto dirigido.

- Relación de subordinación intergrupala entre un órgano directivo y un grupo subordinado

Este tipo de relación se caracteriza por la dimensión grupal de las interacciones. Contrariamente a la anterior, la relación de subordinación se establece entre dos grupos, por lo que las conexiones intergrupales de subordinación se manifiestan entre un órgano de dirección estructuralmente constituido y un grupo subordinado.

La relación de subordinación grupal en las instituciones escolares se puede determinar entre dos órganos de dirección, siempre que uno de ellos ocupe una posición jerárquica superior con respecto al otro, por ejemplo entre el Consejo de dirección y el Consejo de escuela. Además se puede determinar entre un órgano de dirección y un colectivo de docentes.

- Relación de subordinación intergrupala entre un sujeto directivo individual y un grupo subordinado

La subordinación de un grupo a un sujeto directivo individual se manifiesta con frecuencia en las instituciones escolares. La forma más común en que se establece esta relación es entre un directivo y un grupo de docentes, aunque se puede determinar además entre un directivo y un grupo de directivos subordinados.

Es preciso insistir que en este tipo de relación la dimensión individual es relativa y obedece a la manifestación concreta de la interacción sujeto-grupo. Esta concreción de la relación individual se deriva generalmente de una decisión colectiva que adopta forma individual en la actividad de dirección que realiza particularmente un sujeto directivo.

- Relación de subordinación intergrupala entre un grupo directivo y un sujeto subordinado

Constituye una relación en que las interacciones se expresan en un sentido contrario a la anterior. En esta relación la subordinación se establece de un sujeto a un grupo. Aunque no es muy frecuente en las instituciones escolares su establecimiento generalmente está asociado a la solución de conflictos. También puede manifestarse en la actividad de dirección de un grupo directivo a docentes que realizan una actividad única, por ejemplo en una institución escolar en que exista una sola bibliotecaria y recibe orientaciones de un órgano de dirección.

- Relación de cooperación interindividual

Generalmente se trata de interacciones estables y sistemáticas entre sujetos de igual jerarquía en la estructura organizativa de la institución escolar. Por la naturaleza del intercambio multilateral que se genera cuando se establecen relaciones de cooperación interindividual es posible afirmar que ambos sujetos resultan beneficiados de las acciones de interacción cooperativa.

Una de las formas de manifestarse las relaciones de cooperación interindividual se produce cuando sujetos directivos de igual rango en la estructura jerárquica de la institución escolar interactúan con el objetivo de cumplir con sus funciones y mejorar su desempeño profesional. En este caso la interacción cooperativa está direccionada en varios sentidos en dependencia del número de sujetos directivos entre los que se establece la relación.

Las relaciones de cooperación interindividual se manifiestan con frecuencia en las instituciones escolares cuando dos o más docentes interactúan con el objetivo de solucionar problemas profesionales en el ejercicio de la docencia, la superación y la investigación.

Esta forma de manifestarse la cooperación aporta significativos beneficios para el desarrollo organizacional en las instituciones escolares. Escorcía, R. y Gutiérrez, A. (2009) otorgan a esta relación el rango de principio, en este sentido conciben el principio de cooperación entre docentes, que se dirige a la consolidación de grupos de docentes utilizando como estrategia el trabajo en

equipo, en el marco de la filosofía cooperativa, para brindarse apoyo, formación y actualización mutua y permanente.

La cooperación interindividual puede manifestarse además entre sujetos directivos y sujetos dirigidos. Es una forma particular de cooperación que se establece de modo específico para la realización de determinadas actividades individuales. El hecho que un directivo establezca una relación de cooperación con su subordinado para dar cumplimiento a una actividad profesional resulta posible y necesario.

La particularidad en este tipo de relación y consustancialmente la condición necesaria para su éxito radica en la capacidad que, tanto el directivo como el subordinado, logren desarrollar para desasirse en el encuadre de la cooperación, de los vínculos de subordinación que jerárquicamente los condiciona. En este sentido será más provechosa la relación en tanto los partícipes de la cooperación interindividual superen la subjetividad que se genera de ocupar diferentes posiciones jerárquicas en la estructura organizativa de la institución escolar.

- Relación de cooperación intergrupala

La relación de cooperación intergrupala se establece entre los grupos constituidos en las instituciones escolares que interactúan con el objetivo de mejorar su desempeño profesional. En esta relación los criterios para la constitución de los grupos pueden obedecer a estructuras formalmente establecidas, como es el caso de docentes que se desempeñan en un grado con los que se desempeñan en el grado precedente. Los referidos criterios pueden determinarse además por la libre selección de los sujetos a pertenecer a uno de los grupos de cooperación.

Las formas enunciadas de relaciones de dirección educacional son por igual importantes. En la dirección de las instituciones escolares son necesarias las relaciones de cooperación y de subordinación, si bien consideramos que el trabajo cooperado, sea interindividual o intergrupala propende a la socialización y generalización de buenas prácticas para el intercambio de experiencias educativas entre directivos y docentes al tiempo que facilita la articulación institucional. Dadas estas particularidades resulta conveniente profundizar en las relaciones de cooperación que se establecen en las instituciones escolares.

*La cooperación en la educación. Relaciones de dirección cooperada*

La cooperación en el sentido amplio puede ser entendida como un acuerdo entre dos o más instituciones, grupos o sujetos que deciden actuar de conjunto, al menos en parte de sus actividades para lograr determinados objetivos. (Fernández, 2013)

De acuerdo con (Alonso, 2004) las relaciones de cooperación son las relaciones técnico-productivas que se establecen entre dirigentes y dirigidos en la actividad laboral. Su contenido principal es la planificación, organización, regulación y control de los procesos de producción y/o servicios, así como del

desarrollo técnico y científico que requieren. Son las relaciones de carácter técnico-organizativo a través de las cuales se instaura la competencia y/o la emulación entre todos los trabajadores, para convertirlos en activos participantes del cambio en la organización.

Las relaciones de cooperación entre directivos y docentes en las instituciones escolares promueven la realización de actividades conjuntas con el objetivo de cumplir el encargo social de la educación. En el establecimiento y desarrollo de relaciones de cooperación existen factores determinantes en la interacción intergrupala: el contenido de la actividad grupal conjunta, la interdependencia entre los sujetos grupales y la unidad valorativa de orientación en la actividad cooperada.

Entre las principales características de los grupos en los que se establece relaciones de cooperación se pueden establecer las siguientes: Escorcía, R. y Gutiérrez, A. (2009)

- Se establece una interdependencia positiva entre los directivos y docentes en cuanto que cada uno se preocupa y se siente responsable no sólo del propio trabajo, sino también del trabajo de todos los demás. Así se ayuda y anima a fin de que todos desarrollen eficazmente el trabajo encomendado o el aprendizaje propuesto.
- Los grupos se constituyen según criterios de heterogeneidad respecto tanto a características personales como de habilidades y competencias de sus miembros, lo cual propicia la complementariedad.
- La función de liderazgo es responsabilidad compartida de todos los miembros que asumen roles diversos de gestión y funcionamiento.
- Se busca no sólo conseguir desarrollar una tarea sino también promover un ambiente de interrelación positiva entre los integrantes del grupo.
- Se tiene en cuenta de modo específico el desarrollo de competencias relacionales requeridas en un trabajo colaborativo como por ejemplo: confianza mutua, comunicación eficaz, gestión de conflictos, solución de problemas, toma de decisiones, regulación de procedimientos grupales.
- Además de la evaluación grupal se implementa también una evaluación individual para cada integrante de la institución escolar.

Las relaciones de dirección cooperada originan efectos psicosociales positivos en los directivos y docentes. En primer lugar se puede identificar una motivación que genera una fuerte orientación valorativa de confianza en el éxito, se incrementan las aspiraciones sociales de pertenencia al grupo y se genera una mayor implicación en la actividad grupal conjunta.

## CONCLUSIONES

El estudio de profundización teórica revela que las relaciones de dirección educacional adquieren características particulares dadas las especificidades de la educación, en que todo descansa sobre factores humanos.

De acuerdo con el ejercicio del poder que determina la naturaleza de la interacción entre dirigentes y dirigidos se distinguen dos tipos generales de relaciones de dirección: relaciones horizontales o de cooperación y relaciones verticales o de subordinación.

Las relaciones de dirección educacional se configuran de acuerdo con las intersecciones que emergen al relacionar las dimensiones: posicionamiento jerárquico de los sujetos de la interacción y carácter grupal o individual de la interacción.

El carácter colectivo y comunicativo que caracteriza las relaciones de cooperación resulta esencial para el contenido de sociabilidad de las interacciones interpersonales e intergrupales que se establecen entre los directivos y docentes en las instituciones escolares.

#### BIBLIOGRAFÍA

Alonso Rodríguez, S. H. (2002) El sistema de trabajo del MINED, tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de La Habana.

Blanco Pérez, A. (2001) Introducción a la sociología de la educación. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

Bordonaba Juste, M y Polo Redondo, Y. (2002) Análisis de las relaciones a largo plazo en el sector de las franquicias, Revista internacional de economía y empresa, N°. 112. España.

Carreño, P. (1977) Sociología de la Educación. Madrid. UNED-MEC.

Casassus, J. (2009) Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B), (en línea). Disponible en: <http://www.educarchile.cl> [Consultado el 27 de octubre de 2012]

De Mello y Souza, A. (1992) Estructura de la Escuela. En: Havighurst, R.J. La Sociedad y la Educación en América Latina y el Caribe. Buenos Aires, Eudeba. 290-301.

Escorcia, R. y Gutiérrez, A. (2009). La cooperación en educación: una visión organizativa de la escuela. Educación y Educadores, Universidad de La Sabana Colombia. Vol. 12, Núm. 1, 121-133 (en línea). Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=83411512009>. [Consultado el 7 de enero de 2013]

Fernández Cobas, Luis Carlos. Experiencias en la dirección cooperada de los procesos de la educación superior pedagógica en los municipios. En CD-ROM Foro de Integración Nacional de las Ciencias Técnicas, FORINTUNAS 13, con ISBN 978-959-18-0899-8.

Gómez Moldes, J. (2011) Principales fundamentos teóricos y metodológicos de la dirección científica en las instituciones educativas. En Cuadernos de Educación y Desarrollo, Vol. 3, N° 3. 23-34.

Medina, J. y Ramos, A. (2004) La investigación sobre las relaciones interorganizativas: un estudio bibliométrico. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 10, No. 1. España.

Nieves Ayús, C. (2005) Relaciones de dirección en Cuba. Editorial Academia, La Habana.

Pineda, M. (2009) Teoría de la Dirección Científica de la Sociedad como soporte del Socialismo del Siglo XXI. En Investigación alternativa de la sociedad (en línea). Disponible en: <http://ias.blogcindario.com> [Consultado el 12 de enero de 2012]

Sánchez Pérez, M. (1997) Las relaciones interorganizacionales en el canal de comercialización. Colección Monografías de Ciencias Económicas y Jurídicas, No. 10, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería. España.

Trebilcock, A. (2009) Relaciones laborales y Gestión de recursos Humanos: Visión general. En Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, (en línea). Disponible en: <http://www.oect.es> [Consultado el 16 de enero de 2012]

Valiente Sandó, P. y otros. (2006) Psicología de La Dirección Científica Educativa. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.

Valle Lima, A y García Batista. G. (2007) Dirección, organización e higiene escolar. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

