

La (in)definición de las funciones del subdirector escolar mexicano

The (in) definition of the functions of the Mexican deputy principal

Claudia Navarro Corona¹
Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante²
Karina Alejandra Cruz Pallares³

Resumen

A seis años de operación de la Reforma Educativa en México, aún existen lagunas respecto a la conceptualización que se hace de los puestos directivos. El planteamiento encontrado en los Perfiles Parámetros e Indicadores (PPI) especifica dos tipos de subdirector: uno académico y uno de gestión con áreas de competencias diferenciadas; sin embargo, en la práctica existe una dificultad por delimitar los campos de trabajo de estas figuras. El presente trabajo, expone resultados parciales de una investigación ya concluida en la que se analizan las funciones reportadas por subdirectores en el noroeste de México y se analiza el rol que desempeñan en sus centros educativos. A la luz de la literatura, los

¹ Claudia Navarro Corona. Profesora-investigadora de la Escuela de Humanidades y Educación del Tecnológico de Monterrey, Nuevo León, México. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y del Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE). Correo electrónico: c.navarrocorona@gmail.com
ID: <http://orcid.org/0000-0002-5077-8879>

² Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante. Profesora-investigadora de la Red de Investigación en Gestión Educativa, Hermosillo, Sonora, México. Tiene doctorado en innovación educativa por el TEC de Monterrey y es especialista en proyectos de innovación, gestión y dirección escolar. Correo electrónico: nopesque@hotmail.com
ID: <http://orcid.org/0000-0002-0751-9513>

³ Karina Alejandra Cruz Pallares. Profesora-investigadora de la Institución Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Chihuahua Profesor Luis Urías Belderráin, México. Líder del CAEC "BCENELUB-CA-3". Correo electrónico: cruzaleka@gmail.com
ID: <http://orcid.org/0000-0003-2512-7609>

resultados muestran que las funciones realizadas por los subdirectores son poco enriquecedoras, fraccionadas y no son homogéneas en los distintos planteles. La principal aportación de este trabajo es la visibilización de que, en la práctica la configuración de las funciones del puesto de la subdirección escolar aún se encuentra en tránsito hacia el logro de los perfiles definidos en los documentos oficiales por lo que coexisten dos realidades: la de la práctica y la de la política educativa.

Palabras clave

Gestión escolar, subdirección escolar, educación secundaria, funciones directivas, México.

Abstract

After six years of operation of the Educational Reform in Mexico, there are still gaps regarding the conceptualization of management positions. The approach found in the Parameters and Indicators Profiles (PPI) specifies two types of sub-director: one academic and one management with areas of differentiated competences; however, in practice there is a difficulty in delimiting the work fields of these figures. This paper presents partial results of a research already completed in which the functions reported by sub-directors in northwestern Mexico are analyzed and the role they play in their educational centers is analyzed. In the light of the literature, the results show that the functions performed by the deputy directors are not very enriching, fractionated and are not homogeneous in the in the different schools. The main contribution of this work is the visibility that, in practice, the configuration of the functions of the position of the school sub-direction is still in transit towards the achievement of the profiles defined in the official documents so that two realities coexist: that of practice and that of educational policy.

Keywords

School management, school deputy principal, secondary education, managerial functions, Mexico.

Introducción

En septiembre de 2013 se aprobó la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD). Este instrumento legal redefinió los procesos de promoción a los puestos directivos en educación básica (DOF, 2013), con lo que se dejó de lado el antiguo Sistema Escalonario que había venido

operando desde 1973. Adicionalmente, por mandato de la misma Ley se instituyó un “Marco General de una Educación de Calidad” que, en su operación, quedó definido como el conjunto de perfiles, parámetros e indicadores que se establecieron “a fin de servir como referentes para los concursos de oposición y la evaluación obligatoria para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia en el Servicio, con pleno respeto a los derechos constitucionales de los trabajadores de la educación” (DOF, 2013, p. 2).

En este marco de procesos, la Secretaría de Educación Pública, a través de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, estableció perfiles para las distintas figuras directivas en los distintos niveles educativos. La definición de dichos perfiles, no solo redibujó los rasgos profesionales de subdirectores, directores y supervisores, sino que dio existencia a nuevos puestos y diversificó las funciones.

Como resultado, se incorporaron subdirectores escolares a los niveles de educación primaria y preescolar, en los que originalmente, no existía dichos puestos. En el caso de educación secundaria, el puesto de la subdirección escolar se diversificó, pues se establecieron las figuras de subdirector académico y subdirector de gestión (SEP, 2014a; 2015a; 2016a; 2017a).

Si bien, esta diversificación de funciones es aparentemente coherente con el discurso de política educativa transmitido en 2016 por el Secretario de Educación de México, Aurelio Nuño Mayer, cuando anunció la estrategia de poner La Escuela al Centro del sistema educativo y de contar con “una nueva organización de la escuela con menos burocracia. Buscaremos que cada plantel cuente con subdirectores de gestión escolar y un subdirector académico” (Nuño, 2016, p. 2), en la práctica, la selección de los candidatos para estos puestos se ha realizado por medio de un solo examen no diferenciado en el que no se distingue entre las funciones que realizan estas figuras en la subdirección.

Si bien, la SEP ha ratificado la intención de poner en operaciones los distintos tipos de subdirección en los diferentes niveles educativos, por medio de la publicación anual para la evaluación al año 2017 no se había generalizado la instalación de dicho puesto en las estructuras organizacionales que operan en las escuelas.

La posición de la subdirección escolar tampoco se describe de forma explícita en el Modelo Educativo publicado en 2017 y que se puso en operaciones en 2018; sin embargo, dicho modelo recupera la aspiración de establecer una nueva organización escolar orientada a dejar de lado la tradicional perspectiva de burocracia, las formas estandarizadas de gestión

y la subordinación de lo pedagógico para dar lugar a una gestión más autónoma y con preponderancia en el liderazgo pedagógico (SEP, 2017c).

En este marco, las autoridades educativas locales de las entidades federativas de México están obligadas por la ley a ofrecer formación sobre desarrollo de liderazgo y gestión a quienes ocupan los puestos directivos, durante los primeros dos años de ejercicio (DOF, 2013, art. 8). Así mismo, la secretaría la Secretaría de Educación tiene la responsabilidad de emitir los lineamientos generales de estos programas (DOF, 2013, art. 10).

En síntesis, el sistema educativo ha generalizado en los organigramas de educación básica la subdirección escolar y la ha diversificado generando dos puestos casi homólogos con la pretensión de otorgarles tareas más enfocadas en la gestión o en lo académico; sin embargo, actualmente se cuenta con un solo perfil de ingreso para seleccionar a los aspirantes a la promoción a estos dos tipos de puesto. Dada la obligatoriedad que las autoridades locales y federales tienen de formar a los directivos y a las aspiraciones expresadas por la SEP a que la gestión se presente de forma más autónoma y orientada al liderazgo pedagógico, tal como se señalaba en décadas pasadas, se justifica el estudio de las funciones de los subdirectores de educación secundaria, como el único antecedente de la función de subdirección en educación básica.

El presente trabajo tiene como objetivo identificar las funciones de los subdirectores en educación secundaria y describir el enfoque de las funciones que se realizan. Se trata de un estudio de alcance exploratorio para reconocer la operación y la orientación de este puesto. En este conjunto de consideraciones surge como pregunta de investigación: ¿Qué funciones realizan los subdirectores de escuelas secundarias? ¿Qué orientación tiene la función de subdirección escolar que se ejerce en la escuela secundaria? Los resultados que aquí se exponen se derivan de una investigación más amplia desarrollada en un estado del noroeste mexicano.

El rol del subdirector escolar

A nivel internacional, los estudios sobre el trabajo de subdirectores escolares son escasos; no obstante, es posible identificar algunos inventarios sobre las funciones que realizan en las escuelas como lo es el caso documentado en Estados Unidos por Glanz (1994), Reed y Himmler (1985) y Hausman, Nebeker, McCreary y Donalson (2002) en donde los autores identificaron que se centran en actividades de control disciplinario tanto de los estudiantes como de las conductas de los docentes.

Estas aportaciones difieren de los resultados obtenidos en estudios más recientes. Kwan (2009) encontró que los subdirectores japoneses tienen un rol más participativo que el descrito por Glanz (1994), Reed y Himmler (1985) y Hausman y otros (2002). El autor documentó que los subdirectores intervienen activamente en la elaboración de políticas y estrategias para el desarrollo de las instituciones en las que trabajan.

Así también, las investigaciones de Bukoski, Lewis, Carpenente, Berry y Sanders (2015) y de Carpenter, Bukoski, Berry, y Mitchell (2017), analizaron el liderazgo y participación de subdirectores en comunidades marginadas y la intervención de los subdirectores en la promoción de la justicia en el marco de transformaciones ocasionadas por reformas educativas. Los resultados de ambos estudios señalaron que los subdirectores se encuentran posicionados para construir alianzas efectivas entre las comunidades educativas, incluso cuando se encuentran trabajando en medio de ambientes prescriptivos.

En este sentido, es posible considerar, que la investigación educativa originada en distintos países ha comenzado a documentar una transición en el rol que desempeñan los mandos medios en las escuelas, de uno enfocado en el control a otro de mayor de mayor participación en el gobierno de la institución educativa. Una aportación relevante a estas consideraciones es la realizada por Poirel, Yvon, Lapointe, y Denecker (2017), quienes realizaron estudios en Quebec con el objetivo de analizar los factores estresores que enfrentan los subdirectores educativos en sus puestos. Los autores documentaron que estas figuras directivas “suelen sufrir más por la falta de información con la que cuentan para realizar su trabajo” (p. 231) que, por temas como las tareas administrativas, e incluso la resolución de conflictos.

Estos resultados invitan a considerar con mayor detenimiento el rol que tienen los subdirectores dentro de las instituciones educativas y reflexionar sobre esta figura como un agente que estructuralmente está posicionado para la movilización de las comunidades educativas y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Así, una noción relevante para este trabajo es el de “rol”. No se encontró una definición uniforme sobre lo que se entiende acerca del rol de los subdirectores en la escuela; sin embargo, se retoman las aportaciones de Watson (2005), que establece roles a partir del posicionamiento jerárquico que el subdirector crea en relación con la interacción del director de la escuela y el tipo de tareas con las que participa. Watson (2005) define tres roles: (a) Subdirector asistente, cuando colabora y comparte responsabilidades con el director; (b) Subdirector subordinado, cuando atiende y ejecuta indicaciones sin intervenir en las decisiones; y (c) Subdirector asesor, cuando participa

auxiliando y orientando las decisiones como lo haría un experto. Cada uno tiene implicaciones al grado de autonomía con la que se realizan las acciones en la escuela (Oleszewski, Shoho y Barnett, 2012).

La figura del subdirector y el puesto de la subdirección escolar ha sido escasamente revisada en México, tanto por la investigación sobre la gestión escolar como por la política nacional. En el contexto mexicano, existen pocas referencias al rol de los subdirectores. En este sentido se retoman las aportaciones sustantivas realizadas en la década de los noventa por Santos Guerra, que, sin centrarse específicamente en los subdirectores refirió los tipos de actividades que realizan los directivos escolares.

De acuerdo con Santos Guerra (1994), existen dos tipos de actividades realizadas por directivos. Por un lado, están las actividades enriquecedoras que se orientan hacia la profesionalización de la práctica docente y favorecimiento de las interacciones como la coordinación de proyectos educativos, cohesión del equipo de trabajo, investigación sobre la práctica, favorecimiento de climas positivos para el trabajo, desarrollo de los valores, impulso del entusiasmo y establecimiento de esquemas de apoyo a quienes lo necesiten; por otro lado, las actividades empobrecedoras se centran en la fijación de formas de funcionamiento y el control como controlar al profesorado, atender la burocracia, representar a la institución, exigir el cumplimiento e tareas, arreglar desperfectos, imponer castigos, suplir ausentes, velar por la limpieza y otras similares. Desde la perspectiva del autor estas tareas no son relevantes, aunque frecuentemente, son las más apremiantes (Santos Guerra, 1994). Sirven estas aportaciones como marco de referencia para el análisis de las funciones que realizan estas figuras educativas.

Método

El estudio se enclava en el paradigma cualitativo. Fue desarrollado en uno de los estados pertenecientes al noroeste mexicano. El diseño metodológico estuvo compuesto por seis fases. La primera fue la revisión documental con la que se buscó la definición del marco metodológico, la construcción del marco normativo y la delimitación del marco teórico desde el que se interpretaría la información recabada en el estudio.

En la segunda fase se desarrolló la gestión de entrada al campo de estudio. En esta fase se identificó el universo del estudio y se integró el grupo de participantes. Se buscaba a subdirectores que se encontraran en el final de su trayecto en el puesto, de forma que pudieran dar cuenta total de esta posición en su experiencia laboral y que tuvieran disposición para

participar en el estudio. Para identificarlo, se recurrió a las autoridades educativas, quienes otorgaron los cinco nombres de los subdirectores que estaban por obtener su plaza como directores. Todos los subdirectores fueron visitados en sus escuelas para presentarles el objetivo del estudio y el bosquejo metodológico. A todos se les garantizó confidencialidad y anonimato. Accedieron cuatro de los cinco sujetos invitados.

La tercera fase consistió en el diseño de una batería de guiones de entrevistas. Se diseñaron tres guiones para recabar información con los sujetos. La información que aquí se presenta fue recabada con apoyo del segundo guion, cuya finalidad era conocer el puesto de la subdirección escolar desde la perspectiva del experto.

La cuarta fase, consistió en la recolección de la información por medio de entrevistas a profundidad. Todas fueron semiestructuradas y se grabaron en audio para su registro. Posteriormente, las grabaciones fueron transcritas en su totalidad.

En la quinta fase, para el análisis de la información que aquí se expone, se emplearon técnicas de análisis de contenido, en el que se identificaron códigos abiertos que posteriormente fueron clasificados en categorías de acuerdo a los planteamientos de Strauss y Corbin (2002).

Funciones de la subdirección escolar

Se identificaron 17 actividades que los subdirectores reportaron en las entrevistas. Dichas actividades son clasificables en cuatro categorías que se asumen como ámbitos de la función del subdirector escolar en secundaria. La Tabla 1 muestra los códigos asignados, las categorías y las frecuencias con las que los subdirectores participantes mencionaron las actividades.

Tabla 1. Actividades realizadas por los subdirectores en su jornada diaria.

Dimensión de funciones	Función	Número de sujetos que lo mencionaron
Asociadas con los estudiantes	Atender casos de indisciplina	2
	Atender a padres de familia por motivos relacionados con los estudiantes	3
	Supervisar la presentación personal de los estudiantes	3

	Supervisar la permanencia en el aula	1
	Verificar que los estudiantes permanezcan en la escuela	1
Asociadas al personal	Otorgar o negar permisos para que el personal salga y entre de la escuela.	1
	Observar las clases	1
	Vigilar la permanencia del profesor en el salón de clase	2
	Verificar que el profesor cumpla su horario	1
Asociadas al funcionamiento del servicio	Atención a personas externas al plantel	1
	Buscar profesores sustitutos o en defecto, sustituir por sí mismo a profesores faltantes.	2
	Dar instrucciones al personal sobre sus responsabilidades	2
	Sustituir al director	1
Asociadas a las condiciones del plantel	Observar las condiciones del plantel	3
	Abrir el plantel, las aulas y las oficinas	1
	Vigilar la condición de limpieza del patio	1
	Vigilar la condición de limpieza de las aulas	2

Fuente: Elaboración propia.

Ninguna de las actividades fue mencionada por la totalidad de los sujetos participantes: las funciones varían entre los distintos subdirectores. Esta indefinición dificulta la construcción de un modelo único del puesto. Si bien, esta es una ausencia de conocimiento, este resultado es consistente con lo identificado por otros investigadores en países como Estados Unidos, o Japón, durante la década pasada. Autores como Reed y Connors (1982), Reed y Himmler (1985), Harvey (1994), Glanz (1994), Mertz (2000), Weller y Weller (2002), Johnson (2004), Read (2012). Kwan y Walker (2012) coinciden en que el rol de los subdirectores no está claramente definido y que los estudios sobre inventarios de funciones de los subdirectores presentan inconsistencias por lo que es difícil definir el puesto que ocupan estos actores.

Las actividades reportadas por los subdirectores de escuelas secundarias se vinculan a cuatro áreas de la vida escolar: la asociada a los estudiantes, al personal, al servicio y al plantel. Se observa que las funciones que realizan en dichas áreas tienen una tendencia hacia el control y la supervisión. En este sentido, el trabajo desarrollado por Watson (2005) respecto a los roles que los subdirectores desempeñan en la escuela, permite concluir que la figura del subdirector de secundaria en México se desarrolla para la asistencia de los directores y desde una posición de franca subordinación, conceptos empleados por el autor para referirse al papel que juegan los actores cuando sus actividades se realizan para ayudar a una parte del trabajo del director o para cumplir sus demandas. El tercer rol descrito por Watson (2005) no es edificable en las funciones de los subdirectores participantes; ninguno reportó fungir como asesor en un campo dado para hacer recomendaciones específicas a los directores para la toma de sus decisiones. Este rol ha sido observado en los sistemas educativos de otros países como el norteamericano, por ejemplo (Reed y Himmler, 1985; Harvey, 1994).

Por otro lado, al comparar el conjunto de actividades reportadas por los subdirectores con los resultados de investigaciones como la de Santos Guerra (1994), se tiene que todas estas se sitúan en el tipo de actividades poco relevantes, que, según la opinión del autor, resultan empobrecedoras para la estructura escolar. Este contraste invita a la reconsideración de la función, antes de instituir la en el resto de los niveles educativos del tipo básico.

Conclusiones

La revisión de las funciones de los subdirectores de educación secundaria y su análisis con referencia a la producción científica en el tema, deriva las

siguientes conclusiones: En primer término, se concluye que el rol de subdirector escolar se encuentra todavía en definición, dado que se encontraron diferencias relevantes entre las funciones que reportan los subdirectores participantes. Este resultado es coherente con los estudios presentados en la década de los ochenta, noventa e inicio de los años dos mil, en la que los inventarios de funciones no eran coincidentes entre los reportes de investigación.

En segundo término, se requiere un análisis de las funciones que realizan los subdirectores escolares para la definición de los puestos de subdirector de gestión y académico establecidos en los perfiles, parámetros e indicadores. Las funciones reportadas por los participantes, concentran las actividades en la disciplina y el control, más que en la toma de decisiones para la mejora en la gestión o en lo académico. Las funciones reportadas no reflejan un alto grado de participación en el gobierno de la escuela o en la incidencia en la participación de la comunidad educativa como lo sugieren los estudios de Bukoski y otros (2015), Carpenter y otros (2017) y Poirel y otros (2017). Esto sugiere la necesidad de revisar el rol que se espera cumplan los subdirectores educativos en el marco de la reforma y la implementación del Modelo educativo 2017.

Por otro lado, las funciones reportadas, además de corresponder a modelos de gestión centralizados, como los que se presentan por autores de décadas pasadas, permiten identificar que la tarea de los subdirectores se centra en la realización de tareas que son apremiantes para la continuidad del servicio, pero que poco aportan para enriquecer a las escuelas y a las comunidades que en ellas participan, tal como lo señaló Santos Guerra (1994).

Aunado a las conclusiones, es razonable considerar que los cambios introducidos en la estructura escolar y en el funcionamiento de la escuela como resultado de la LGSPD y la operación del Modelo Educativo 2017, generan incertidumbre, cuestionamientos y necesidad de toma de decisiones que superan la definición de los puestos de la subdirección escolar.

Tal como lo ha expresado la SEP en distintas ocasiones, es necesario migrar a otros escenarios educativos, en los que la figura del subdirector escolar asuma un rol estratégico que fomente la participación de docentes, estudiantes y la comunidad en general en la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos institucionales y educativos; sin embargo, para ello, se requiere clarificar la función del subdirector y posibilitar su

participación en el establecimiento de las rutas de acción y mejora para la escuela.

Por otro lado, es recomendable el levantamiento de datos e información, el desarrollo de estudios y evaluaciones diagnósticas que permitan comprender mejor las potencialidades de esta figura. El vacío de conocimiento en torno al subdirector, sus funciones y su rol en la escuela dificulta identificar el amplio espectro de acción y posibilidades para la innovación, la mejora y la sostenibilidad del liderazgo.

Tal como se manifiesta en las investigaciones citadas la función del subdirector es una oportunidad para ejercer un liderazgo académico en pro de la mejora de las instituciones y el servicio educativo. Quedan pendiente los estudios vinculados a las relaciones que se establecen entre directores y subdirectores que permitan identificar rutas para el fomento del trabajo colegiado, de reconocimiento y respeto a las ideas, a la diversidad y a la individualidad, la procuración de sinergias y la disminución de rivalidades para establecer ambientes donde se propongan y desarrollen proyectos que lleguen a hacerse realidad.

El estudio deja entrever que las funciones realizadas limitan el rol de los subdirectores, con lo que existe una pérdida de oportunidades y beneficios que podría representar esta figura para el crecimiento y la consolidación de las comunidades escolares. Las actividades cotidianas realizadas en atención y control de estudiantes, del personal y del funcionamiento del plantel, lo posicionan como un asistente, con poca participación en el gobierno de la escuela y en la toma de decisiones en cualquiera de los ámbitos de la gestión escolar, un agente de representación y apoyo. Dejar de considerar la participación de los subdirectores conlleva a la concentración del poder, a que se coarten las iniciativas de innovación de otros miembros de la comunidad y a que se dificulte la sostenibilidad de liderazgos relevantes.

Referencias

Bukoski, B. E.; Lewis, T. C.; Carpenter, B. W.; Berry, M. S.; Sanders, K. N. (2015). Community Leaders in Persistently Low-Achieving Schools. *Leadership and Policy In Schools* 14(4). 411-436. DOI: 10.1080/15700763.2015.1021053

Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2013). Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente. Secretaría de Gobernación. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013

- Glanz, J. (1994). Where did the assistant principalship begin? Where is it headed? *NASSP Bulletin*, 78 (564), 35-40.
- Harvey, M.J. (1994), The deputy principalship: retrospect and prospect. *The International Journal of Educational Management*, 8 (3), 15-25.
- Hausman, C. Nebeker, A. McCreary, J., y Donalson, Jr., G. (2002). The worklife of the assistant principal, *Journal of Educational Administration*, 40 (2/3), 136-157.
- Johnson, C. (2004). Reflections on the vice principalship. *Leadership*, 34 (1), 32-34
- Kwan, P. (2011). Examining the mediating effect of job satisfaction on the relation between responsibilities and career aspiration of vice-principals. *International Journal of Educational Research*, 50, 349-361.
- Kwan, P. y Walker, A. (2012). Linking vice-principals' perceptions of Responsibilities. Job Satisfaction and Carrer Aspirations. *ISEA*, 40 (1), 3-18.
- Mertz, N. (2000). Contextualizing the position of assistant principal. Trabajo presentado en el Annual Meeting of the University Council for Educational Administration, Albuquerque, NM.
- Nuño, A. (2016). La escuela al centro. Recuperado de <http://www.gob.mx/sep/articulos/la-escuela-al-centro-19049>
- Oleszewski, A. Shoho, A. y Barnett, B. (2012). The development of assistant principals: a literature review: *Journal of Education Administration* 50 (3), 264-286.
- Poirel, E.; Yvon, F.; Lapointe, P. & Denecker, C.(2017). Assistant school principal according to the stressors at work. *Revue des Sciences de L'Éducation* 43(2). 231-260.
- Read, S. (2012). Factors that influence the preparedness of teachers for vice-principal role. Chapter 2. En Autum K. Tooms; Bruce G. Barnett y Alan, R. Shoho. *Examining the Assistant Principalship: New Puzzles an Perennial Challenges for the 21st Century*. Unites States: Information Age Publishing Inc.
- Reed, D.B. y Connors, D.A. (1982). The vice-principalship in urban high schools. *Urban Education*, 16(4), 465-481.
- Reed, D.B. y Himmler, A. (1985). The work of the secondary vice principal. *Education and Urban Society*, 18 (1), 59-84.
- Santos Guerra, M. A. (1994). *Entre Bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Granada: Aljibe.

- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2014a). Perfil, Parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica. Autor, México.
- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2014b). Perfil, Parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión. Autor: México.
- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2015a). Perfil, Parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica. Autor, México.
- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2015b). Perfil, Parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión. Autor: México.
- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2016a). Perfil, Parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica. Autor, México.
- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2016b). Perfil, Parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión. Autor: México.
- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2017a). Perfil, Parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica. Autor, México.
- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2017b). Perfil, Parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión. Autor: México.
- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2017c). Modelo educativo para la educación obligatoria. México: Autor.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín: Universidad de Antioquía-Contus.
- Watson, K. (2005). How are assistant heads affecting primary school management and how do their opinions, attitudes and beliefs affect their work? *Management in Education*, 19(4), 24-7.
- Weller, L. D., y Weller, S. J. (2002). *The assistant principal: Essentials for school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

