



XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

Saberes profesionales de directoras de preescolar en prácticas de gestión escolar en el período de confinamiento

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación en México
norma.pesqueira@mejoredu.gob.mx

Jesús Mónica Santiago Ramírez

Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Sonora
jmonyk@gmail.com

Priscila María Monge Urquijo

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
priscila.monge@itesm.mx

Área temática 10. Política y gestión de la educación.

Línea temática: Prácticas de gestión escolar.

Tipo de ponencia: Reporte final de investigación.



Resumen

En este estudio se analizaron 24 prácticas de gestión escolar realizadas en el período de confinamiento por COVID-19. El objetivo fue describir los saberes profesionales de la gestión escolar desde la perspectiva del capital profesional y cambio educativo, y del perfil directivo que se presenta en el marco de la política educativa vigente en México. Se realizó un estudio de casos múltiple donde la información se recuperó a través del análisis de las categorías cambio educativo, capital profesional y saberes profesionales utilizando el programa Atlas Ti; posteriormente, se profundizó en el análisis categórico por juicio de expertos. Los resultados muestran que los saberes que las directoras han acumulado a lo largo de su experiencia han hecho posible que las escuelas a su cargo sigan operando, aún con las precariedades de comunicación con las familias, especialmente del área rural. Destacan saberes cognitivos y teóricos para la selección de estrategias y actividades; saberes socioemocionales en relación con su reacción ante el cambio y la atención a sujetos de su comunidad escolar, así como saberes procedimentales respecto al uso de medios tecnológicos, organización, metodología y desarrollo de materiales educativos. Con respecto al perfil del directivo hay un énfasis en atender la construcción de una cultura escolar con equidad, inclusión e interculturalidad. En el capital profesional, las prácticas favorecen el trabajo en colectivo del análisis de problemáticas y búsqueda de soluciones. Como área de oportunidad es necesario mayor acompañamiento y dotación urgente de infraestructura tecnológica y conectividad para los contextos marginados.

Palabras clave: *Directores, Gestión escolar, Cambio educativo, Saberes profesionales, Saberes de acción, período de confinamiento.*

Introducción

El prolongado período de confinamiento debido a la contingencia sanitaria por COVID-19 provocó un cambio en las prácticas escolares, uno de ellos la adaptación de la educación presencial a la educación a distancia en los diferentes contextos de la sociedad mexicana (INEGI, 2021).

En este proceso, los directores han utilizado sus saberes para apoyar a la comunidad escolar, especialmente a padres de familia, quienes se han convertido en el vínculo imprescindible para la educación de los niños preescolares. ¿De qué forma las directoras han enfrentado el cambio? ¿Qué aspectos del capital profesional se han desarrollado? ¿Qué saberes movilizan? ¿Qué aspectos de su perfil directivo están presentes? Dar respuesta a las interrogantes ayudará a describir y comprender las prácticas de gestión escolar en las escuelas de educación preescolar y contribuye con información útil para la toma de decisiones con base en la realidad de la gestión escolar.

El objetivo del estudio es describir los saberes profesionales en el ejercicio de la gestión escolar desde la perspectiva del capital profesional, cambio educativo y perfil directivo de la actual política educativa en México.

Con la información derivada se espera visibilizar las prácticas de gestión en las escuelas de preescolar y los ajustes que las directoras han implementado en el período de confinamiento, con base en los saberes que movilizan, la forma de enfrentar el cambio, los recursos del capital profesional que implementan y el aspecto del perfil directivo que atienden en su acción.

Desarrollo

Para el logro del objetivo se realizó el análisis de las prácticas de gestión escolar de 24 directoras de educación preescolar, a quienes el equipo de investigación agradece la disposición y apoyo, así como su entrega a las comunidades escolares que dirigen, con lo cual hacen posible que los niños desarrollen las actividades escolares en este tiempo de confinamiento.

Se realizó un estudio de casos múltiples (Yin, 2012). La recolección de la información se llevó a cabo a través de dos talleres denominados “Prácticas de valor”, en los que se documentaron prácticas de gestión escolar que las directoras consideraban valiosas por su impacto positivo en la comunidad escolar. Se identificaron categorías de análisis abiertas con el apoyo de Atlas.Ti y posteriormente se profundizó en el análisis categórico (Knobel & Lankashear, 2005) por juicio de expertos (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008). La triangulación teórica se utilizó como forma de validación de la información.

Las directoras que participaron en el estudio pertenecen a dos zonas escolares del municipio de Hermosillo, Sonora. Una de contexto urbano, con 23 escuelas, seis de sostenimiento público, (dos de contexto rural y cuatro del urbano vulnerable), y 17 de sostenimiento privado, con una matrícula de 2183 alumnos en el ciclo escolar

2020-2021. De esta zona se documentaron 16 prácticas. La otra zona escolar es de contexto rural marginado y atiende a la población escolar costera y agrícola del municipio, con problemáticas profundas de infraestructura de comunicación en las comunidades, tanto en televisión de señal abierta como en telefonía y servicio de internet. Se compone de 14 escuelas que atienden a 1171 alumnos; se documentaron prácticas de ocho directoras de escuelas de organización completa. Todas las directoras cuentan con formación profesional en educación y su edad fluctúa entre los 25 y 58 años; al menos cinco tienen menos de dos años en la función directiva y dos son encargadas de la dirección. Todas las escuelas atienden los planes y programas de educación preescolar oficiales y orientan su función directiva con el “Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica” (SEP, 2020).

En relación con las prácticas de valor, se reconoce la definición de Torres-Arcadia y Rodríguez (2017), como aquellas acciones, actividades o experiencias que tuvieron o han tenido éxito en la comunidad escolar, ya sea en todos o en algunos de los actores del centro educativo a su cargo. Respecto a gestión, se ubica como un proceso en el cual se trabaja con las personas de la comunidad escolar para cumplir con los fines y las metas de la organización, en donde los diversos actores se ubican en una realidad compleja que demanda constantemente la solución a problemas (Benavides, 2021). En cuanto a cambio educativo, el análisis se enfoca en el desarrollo de capital profesional (Fullan & Hargreaves, 2014), que es la suma del capital humano, integrado por los estudios y la formación que posee cada persona, en este caso cada directora; el capital social, que implica las experiencias de interacción con otros colegas como pueden ser redes de apoyo, consejos técnicos, academias, entre otras; y el capital decisorio, que se constituye con la experiencia y conocimientos acumulados por las personas que tienen más tiempo en la profesión.

Para describir y analizar los saberes profesionales, se ha tomado en cuenta la definición de saberes que propone Tardif:

el saber de los maestros es el saber de ellos y está relacionado con sus personas y sus identidades, con su experiencia de la vida y su historia profesional, con sus relaciones con los alumnos en el aula y con los demás actores escolares del centro (2004, p. 10).

De acuerdo con Tardif, los saberes profesionales se desarrollan a lo largo de la vida del docente, desde su experiencia escolarizada, así como en las diferentes etapas de formación inicial, formación continua y cotidianidad de la vida escolar; en donde interactúa, socializa y aprende diversos saberes. Una característica relevante de estos saberes es lo social, presente en el colectivo de profesionales de la educación y en el sistema de organización escolar al que están adscritos. Tardif afirma que los saberes que proceden de la experiencia en el trabajo diario, es lo que probablemente constituye el fundamento de su práctica y de su competencia profesional. Dichos saberes los ubica en tres grandes grupos: disciplinarios, curriculares y experienciales. Estos últimos, se adquieren a través de la experiencia en la que cada docente se desenvuelve y no están sistematizados, son prácticos y se encuentran en la acción docente.

Por su parte, Delors (1994) señaló los pilares de la educación en cuanto a saberes: saber ser, saber conocer, saber hacer y saber convivir, que pueden observarse con base en las acciones de los sujetos. El saber ser representa la parte de la persona como ente que es, como sujeto consciente de su existencia; el saber conocer se refiere a la posibilidad de aprender conocimientos nuevos; el saber hacer es respecto a la capacidad para utilizar herramientas y recursos; mientras que, el saber convivir, implica las habilidades sociales para interactuar con otras personas. En este último pilar de la educación, se reconoce el contexto en el que se desarrollan los sujetos. Cuando estos contextos son adversos, para Day & Hong (2016), la capacidad de resiliencia es lo que permite que los profesionales de la educación puedan continuar con sus funciones y, en el caso de directores escolares, la resiliencia es una de las características que forman parte del perfil de los directores considerados como exitosos por la comunidad escolar (Day, 2012).

Descripción y análisis de las prácticas documentadas

Con la información presentada por las directoras fue posible ubicar diversos saberes profesionales desplegados en las prácticas de gestión escolar. Respecto al capital profesional, se localizaron las acciones descritas por las directoras, en las cuales se favorece su incremento a través del trabajo en colectivo del personal docente, actividades con padres de familia, con otros equipos como la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER). En el cambio educativo, se detectaron expresiones en el discurso de las directoras que evidencian procesos que vivieron los distintos actores en relación con las situaciones de cambio, tales como miedo, incertidumbre, angustia, así como las formas de respuesta, como la actitud ante el cambio y la búsqueda de soluciones. Se localizaron fragmentos del discurso que muestran dominio o necesidad de conocimiento específico sobre el contexto en el que se presenta el cambio.

Respecto a los saberes profesionales, el equipo investigador agrupó los saberes que describe Tardif (2004) en tres grupos: saberes cognitivos-teóricos (saber conocer), saberes procedimentales (saber hacer) y saberes socioemocionales (saber ser-saber convivir) y se procedió al análisis particular de cada investigadora, para posteriormente contrastar con los hallazgos de las otras dos investigadoras.

Cabe destacar que se clasificó el tipo de saber que se movilizó, en concordancia con los cuatro pilares de la educación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Delors, 1994) y de acuerdo con los saberes de acción, que son los que se emplean siguiendo la lógica de la acción, en donde lo que guía es la necesidad de innovar (Garther, 2003).

Finalmente, se realizó el análisis de las prácticas de valor a la luz de los rasgos deseables en la función directiva desde la política educativa actual; estos rasgos se denominan dominios y se resumen en los siguientes cuatro puntos: 1) Apego al marco filosófico, ético y legal de la educación, 2) Construcción de una cultura escolar con equidad, inclusión e interculturalidad, 3) Organización y funcionamiento de la escuela orientado al aprendizaje de los alumnos y 4) Vinculación y corresponsabilidad de la escuela con las familias y la comunidad orientados a la formación integral de los alumnos.

Resultados

Capital profesional y cambio educativo

En las prácticas documentadas, el total de las directoras expresan los desafíos de enfrentar un contexto escolar diferente con dificultades, exigencias y precariedades derivadas tanto de la contingencia sanitaria como por la carencia de implementos tecnológicos y conectividad para la educación a distancia.

En todos los casos se ubica la gestión que realizan las directoras para el desarrollo del capital social a través de reuniones de trabajo del personal en donde se favorecían las condiciones para analizar los problemas de la comunidad escolar y del aprendizaje de los alumnos, con el fin de buscar alternativas de solución:

En colectivo se sugirieron diversas propuestas para impulsar la participación de los alumnos (P17).

Se invitó a la Psicóloga del equipo USAER, quien nos compartió un tema bastante enriquecedor “Claves para mi bienestar” (P7).

En cuanto al cambio derivado de pasar de improvisado de la práctica docente en los planteles a las prácticas a educación a distancia a través de diversos medios y recursos, en todos los casos se expresan dificultades tanto de carencias materiales como las relativas al conocimiento sobre el uso de recursos tecnológicos:

Contar con poca participación de los padres de familia, debido a que algunos padres no cuentan con un teléfono o que habían cambiado de número a inicios del ciclo escolar no tuvimos contacto con alumnos inscritos, nos fue difícil encontrarlos y lograr integrarlos a las clases a distancia, así mismo es un gran trabajo lograr su participación y que se mantengan activos (P18).

Derivado de una entrevista inicial aplicada durante el mes de agosto a todos los alumnos del jardín, identificamos algunos niños que no contaban con los medios tecnológicos necesarios para recibir las actividades (P6).

Saberes profesionales

Respecto a la distinción de los saberes profesionales en las prácticas de valor, las directoras hacen visibles experiencias gratificantes para ellas debido a que han marcado una diferencia en su práctica durante el confinamiento por COVID-19. En la Figura 1, se presentan las prácticas documentadas para este estudio, experiencias que delimitan acciones en las que más adelante podremos analizar a detalle los saberes profesionales.

De acuerdo con el análisis de las prácticas documentadas, fue posible identificar y agrupar tres saberes profesionales tomando como referencia los planteamientos de Tardif (2004): saberes cognitivos-teóricos, procedimentales y socioemocionales. Los saberes cognitivos-teóricos integran conocimientos de las directoras en torno a la promoción de nuevos dispositivos de formación para docentes y estudiantes que faciliten la adquisición de aprendizajes en la nueva normalidad. Así mismo, incluye la narrativa de experiencias que revelan un dominio cognitivo sobre las teorías de una gestión y liderazgo.

Se realizaron recomendaciones para favorecer el desarrollo de los campos de formación académica) ser buen lector, como resolver problemas matemáticos, consejos para lograr una buena escritura, los números, recomendaciones de lecturas (P1).

Se ideó un plan de trabajo con el fin de que los alumnos alcancen los aprendizajes esperados sin dejar de recibir la metodología de la educación Montessori (P8).

Se decidió en colectivo elaborar e implementar un cuadernillo de habilidades básicas de lectura, escritura, conteo y resolución de problemas, para que los alumnos trabajen aprendizajes fundamentales y poder evaluarlos en el segundo corte evaluativo de marzo (P3).

Es posible identificar saberes cognitivos-teóricos en los mecanismos elegidos por las directoras como medios de difusión de las prácticas de valor como impulso de redes, publicaciones, elaboración de materiales didácticos, dado que a través de estos medios es que se impulsa una proyección del trabajo colaborativo e institucional.

En lo referente a los saberes procedimentales, las narrativas que se integran a estos saberes hacen referencia a un dominio de la tarea y dan cuenta de acciones emprendidas tanto por la dirección escolar como por la comunidad, que han denotado resultados positivos para el funcionamiento escolar. A continuación, se presentan algunos relatos emitidos por las directoras:

Planeo actividades muy puntuales que están acorde al programa y que refuercen el aprendizaje de los niños. Estas actividades se envían por WhatsApp, en ocasiones se envían videos cortos, pero no todos los pueden ver, como no se descargan archivos se envían capturas de pantalla (P7).

Directora: Organización, diseño de imágenes para cada actividad, edición de los videos de maestras, así como de las evidencias de los niños, publicación y difusión en la página (P2).

Se realizaron gestiones para las mejoras de infraestructura de la escuela, para brindar respuesta a las nuevas exigencias en el momento del regreso de manera presencial a clases (P19).

Dentro de los saberes socioemocionales, podemos distinguir dos tipos: aquellos vinculados al ser, que integran narrativas que dan cuenta del establecimiento de códigos por parte de la directora, el sello personal y los valores que existen detrás de las acciones promovidas en la escuela, el ambiente profesional y un comportamiento ético por parte del colectivo, cuidando siempre el bienestar de los estudiantes y miembros de la comunidad. Así mismo, se identifican aquellos saberes vinculados al convivir, que refieren acciones que reflejan tanto claridad y conciencia de la importancia de fortalecer la convivencia, como el emprendimiento de acciones que promueven la generación de lazos, intercambio de aprendizajes y un ambiente de armonía en la comunidad escolar. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

...que fuera el directivo quien en esta ocasión se acercara vía telefónica al padre de familia y/o tutor para indagar un poco más que causas son las que están impidiendo los resultados evaluativos en los alumnos (P5).

...para el área de formación académica de artes, los alumnos realizaron pasos de una canción navideña con la aplicación de Tik-tok (P6).

Se decidió grabar una clase que favoreciera una habilidad básica la cual sería compartida con todos los grupos para que los alumnos conocieran a todas las educadoras del plantel” (P17).

A partir del mes de enero se agregó los miércoles la estrategia “La biblioteca virtual”, en donde se les proporciona a los padres una lectura que tendrán que compartir con el niño y reflexionar juntos sobre la misma (P4).

En cuanto a los hallazgos derivados de las prácticas de valor, en la Figura 2 se destacan los aspectos más recurrentes detectados por las directoras. En la Tabla 1, podemos agrupar dichos hallazgos por saberes profesionales, destacando la percepción del impacto que tiene la implementación de estrategias innovadoras en la práctica profesional, en el colectivo docente, estudiantes y comunidad escolar.

Prácticas de valor y perfil directivo en la política educativa actual

Las 24 prácticas se orientan al logro de los objetivos educativos de los alumnos a través de la colaboración y apoyo de los padres de familia. La clasificación por dominios no es excluyente y una práctica puede aludir a uno o más. En el dominio 1 se identifican cinco prácticas que cubren de manera directa algún rasgo del “Apego al marco filosófico, ético y legal de la educación”, con acciones para garantizar que los niños reciban el derecho a la educación a través de mecanismos adecuados a su contexto; encontramos 19 prácticas del dominio 2, que se orienta explícitamente a la “Construcción de una cultura escolar con equidad, inclusión e interculturalidad” por parte del colectivo escolar. Cinco prácticas del dominio 3 “Organización y funcionamiento de la escuela orientado al aprendizaje de los alumnos” y 17 prácticas del Dominio 4 “Vinculación y corresponsabilidad de la escuela con las familias y la comunidad orientados a la formación integral de los alumnos”.

En general las prácticas buscan lograr o mejorar aprendizajes en los alumnos, cada directora lo realiza con base en sus saberes y la posibilidad de movilizarlos en el contexto en el cual se encuentra. La mayor preocupación es el contacto sistemático con las familias para orientarlas sobre las actividades a realizar con los niños y que estos logren sus aprendizajes. Las escuelas proceden de contextos muy diversos y eso se hace evidente en el énfasis que dan a las acciones que realizan, así como la importancia que tienen en su desempeño: capacitación para el uso de las tecnologías, elaboración de materiales didácticos, especialmente los cuadernillos que los padres pueden usar con sus hijos, diversificación de medios para la comunicación con las familias, formas de organización y adecuación de estrategias didácticas diferenciadas para los alumnos de acuerdo a las necesidades específicas, manejo de emociones de la comunidad educativa -solo una práctica se orienta explícitamente a ello (Ver Figura 3).

Describir los saberes profesionales en la gestión escolar que realizan directoras de educación preescolar, deja a la luz aspectos relevantes para el seguimiento por parte de autoridades educativas y para la investigación futura. Las directoras han movilizado saberes teóricos, procedimentales y socioemocionales, con énfasis en los procedimentales, auxiliadas de recursos materiales, tecnológicos, didácticos e interaccionales para responder a las demandas que han surgido en un nuevo e inesperado marco de actuación educativa. Las prácticas de valor se enmarcan en los dominios del perfil directivo vigente, pero dado el escenario de contingencia sanitaria, desde la mirada de las directoras, el éxito en la gestión puede no vincularse a marcos de actuación ideales, más bien a la resolución de problemas como respuesta resiliente en tiempos de cambio (Day & Hong, 2016). Se reconoce la práctica en la gestión y diversificación de acciones, más allá de la estrategia nacional “Aprende en casa”, especialmente en los escenarios rurales y contextos en desventaja, donde las visitas a domicilio y la elaboración de programas individualizados se han utilizado para hacer llegar el apoyo educativo hasta las casas de los alumnos. Para Day (2006), esto es posible por la pasión de los directivos y docentes hacia su profesión, aunque es importante hacer notar que a veces se arriesga la integridad de las directoras y docentes al exponer su salud con tal de lograr la comunicación con las familias.

Se observa la disposición de las directoras para hacer frente al cambio a través de la colaboración, lo cual coincide con la propuesta que hicieron cientos de investigadores en el Simposio Mundial de Liderazgo Educativo (Huber, 2020), quienes concluyeron que, para atender las problemáticas derivadas de la emergencia sanitaria era fundamental la colaboración entre los profesionales de la educación. El trabajo en colectivo que promueven las directoras de estos casos es una muestra de que es posible el desarrollo del capital profesional (Hargreaves & Fullan, 2014) aun en tiempos de crisis.

Conclusiones

De acuerdo con el análisis realizado, se concluye que fue posible describir los saberes profesionales en el ejercicio de la gestión escolar de los 24 casos investigados, desde la perspectiva del capital profesional, cambio educativo, y perfil directivo de la política educativa vigente en México. En cuanto a capital profesional, el aspecto más relevante fue el incremento del capital social a través de reuniones de trabajo en las cuales las directoras se apoyan entre ellas y con el personal a su cargo para la toma de decisiones y para revolver las problemáticas derivadas de la pandemia. En cambio educativo se identifican prácticas de gestión que incorporan nuevas formas de comunicación con la comunidad escolar y las familias. Se localizaron acciones correspondientes al saber ser, saber hacer y saber convivir. Sobre el perfil directivo, los saberes de las prácticas se ubicaron principalmente en el dominio correspondiente a la construcción de una cultura escolar con equidad, inclusión e interculturalidad.

Aunque se reconocen los saberes procedimentales con el uso de implementos tecnológicos, así como la disposición para adquirir y promover nuevos saberes con el personal a su cargo, se localizan carencias en las

comunidades que atienden como falta de conectividad y recursos por parte de las familias, lo cual dificulta la comunicación y evidencia inequidad, principalmente en los casos del medio rural y periferia en la ciudad, por lo que urge resolver esta situación para lograr la atención a todos los estudiantes.

Si bien en este estudio se reconocen y analizan los saberes profesionales en el perfil directivo, es necesario ampliar el conocimiento en las figuras de jefe de sector, supervisores, educadores e instituciones que participan en la gestión escolar, así como identificar las variables involucradas en la toma de decisiones y priorización de objetivos educativos por parte de las directoras.

Tablas y figuras

Figura 1. Prácticas de valor de directoras de educación preescolar

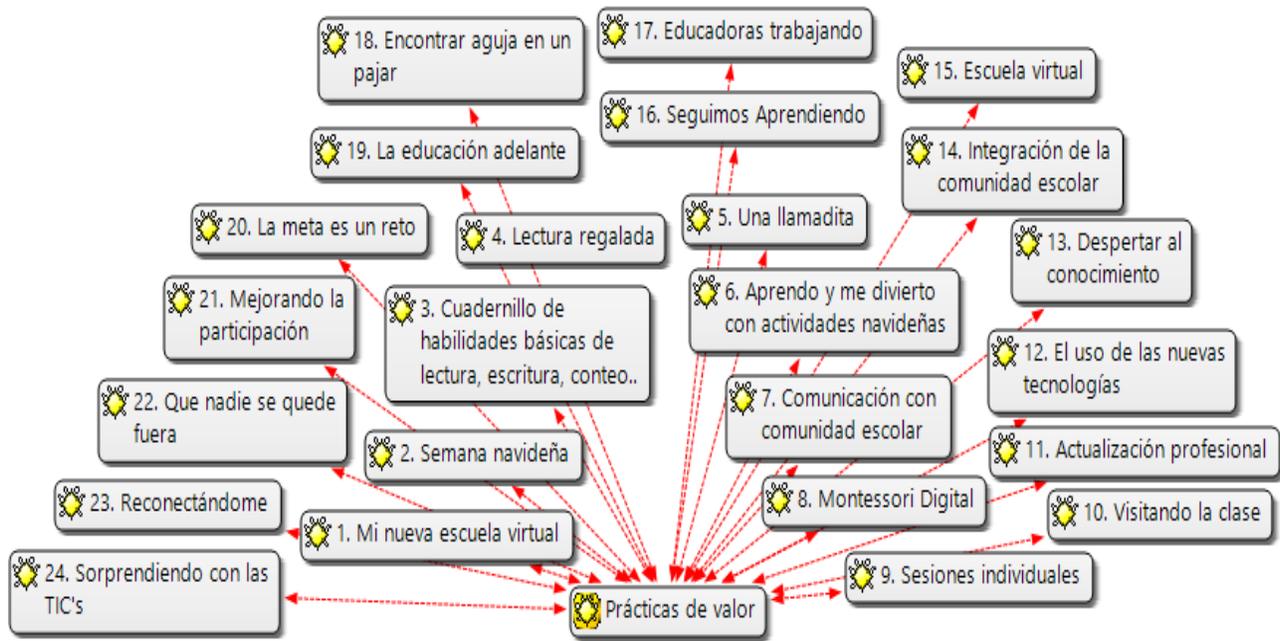


Figura 2. Hallazgos derivados de la implementación de prácticas de valor

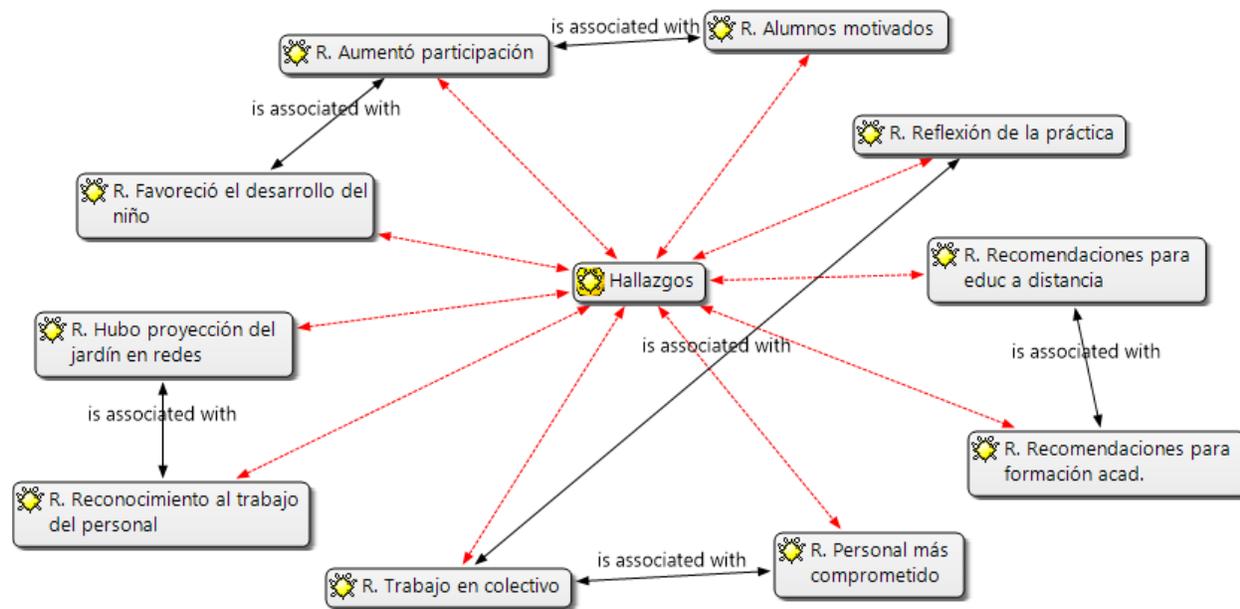


Figura 3. Categorización de las prácticas de valor por dominios del Marco para la excelencia de la enseñanza y la gestión en Educación Básica

Dominio 1	Dominio 2	Dominio 3	Dominio 4
<ul style="list-style-type: none"> • 5 prácticas • 13, 14, 18, 22 y 23 	<ul style="list-style-type: none"> • 19 prácticas • 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12,13,14,15,16,17,19,20 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 prácticas • 10,11,16,17,23 y 24 	<ul style="list-style-type: none"> • 17 prácticas • 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21 y 22

Tabla 1. Hallazgos agrupados por saberes profesionales

Saberes conceptuales	Saberes procedimentales	Saberes socioemocionales
Reflexión de la práctica profesional Trabajo en colectivo Personal más comprometido Aumentó participación	Proyección del jardín de niños en redes sociales Recomendaciones para la educación a distancia Recomendaciones para la formación académica.	Favoreció el desarrollo del niño Alumnos motivados Reconocimiento al trabajo del personal

Referencias

- Benavides, L. (2021, marzo). Hacia una nueva gestión educativa. Conferencia impartida en el Congreso *¿Gestión educativa o administración escolar?*, presentada en la Escuela Normal Superior Federalizada de Puebla. Puebla, México.
- Day, C. (2012). Resilient leaders, resilient schools. *National College for School Leadership*. Recuperado de <https://www.nationalcollege.org.uk/cm-mc-sml-op-day.pdf>
- Day, C. (2006). *Pasión por enseñar. La identidad personal y profesional del docente y sus valores*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Day, C. & Hong, J. (2016). Influences on the capacities for emotional resilience of teachers in schools serving disadvantaged urban communities: Challenges of living on the edge. *Teaching and Teacher Education*, 59, 115-125.
- Delors, J. (1994). *Los cuatro pilares de la educación, en la Educación encierra un tesoro*. UNESCO.
- Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *En Avances en Medición*, 6, 27-36. Recuperado de http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf
- Garther, M. (2003). Saberes de acción, saberes de innovación de los directores de centros. En Guy Pelletier (Coord.). *Formar a los dirigentes de la educación*. Madrid: La Muralla.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2014). *Capital profesional*. Madrid: Morata.
- Huber, S. (2020, septiembre). COVID-19 and Schooling: Evaluation, Assessment and Accountability in Times of Crises. En *World Education Leadership Symposium*. University of Teacher Education. Zug, Suiza.
- INEGI (2021). Encuesta para Medición del Impacto COVID-19 en la Educación. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/investigacion/ecovided/2020/doc/ecovid_ed_2020_presentacion_resultados.pdf
- Knobel, M. & Lankshear, C. (2005). *Maneras de Ver: El Análisis de Datos en Investigación Cualitativa*. Durango, México: Centro Pedagógico de Durango.
- SEP (2020). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar*. SEP-USICAMM: Ciudad de México.
- Tardif, M. (2004). *Los saberes del docente y su formación profesional*. Madrid: Narcea.
- Torres-Arcadia, C. & Rodríguez, C. (2017). Prácticas directivas exitosas como generadoras de conocimiento para apoyar la toma de decisiones de los administradores del sistema educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 9-16. Recuperado de <http://riege.tecvirtual.mx/index.php/riege/article/view/453>
- Yin, R. K. (2012). *Application of case studies research*. 3a Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.