

33

DESAFÍOS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR EN EL CONTEXTO DEL CAMBIO EDUCATIVO

CHALLENGES OF SCHOOL ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL CHANGE

Yudannys Cano Merino^{1*}

E-mail: ycanomerino@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9699-406X>

Luis Carlos Fernández Cobas²

E-mail: luisfc@ult.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5018-4846>

¹Dirección Provincial de Educación Las Tunas, Cuba

²Universidad de Las Tunas, Cuba.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Cano Merino, Y. y Fernández Cobas, L.C. (2024). Desafíos de la organización escolar en el contexto del cambio educativo. *Revista Conrado*, 20(100), 272-279.

RESUMEN

A partir del tercer perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en Cuba las instituciones educativas de Educación Primaria experimentan cambios importantes en el modelo educativo que no siempre se corresponden con la forma tradicional de organizar escolarmente la institución. El objetivo de la investigación realizada se orientó a caracterizar el proceso de organización escolar en las instituciones educativas de la Educación Primaria del municipio Las Tunas, en el contexto de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. Se realizó un estudio de nivel descriptivo con diseño no experimental, que sintetiza los rasgos fundamentales del proceso estudiado. Se emplearon fundamentalmente como métodos y técnicas de investigación la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión de documentos. Los resultados en el estudio de las dimensiones evidencian que los directivos presentan insuficiencias para identificar el contenido práctico de la organización escolar en las instituciones de la Educación Primaria, lo cual limita que puedan prever todo lo necesario para su planificación, organización, regulación control y evaluación. Se evidencia, además, que es insuficiente el conocimiento que poseen los directivos del contenido de las relaciones de coordinación e integración con los agentes y representantes de agencias en la comunidad educativa, lo que limita la participación activa y protagónica en la toma de decisiones para la consecución de los fines del nivel educativo en este contexto.

Palabras clave:

Organización escolar, cambio educativo, Educación Primaria

ABSTRACTS

Since the third improvement of the National Education System in Cuba, the educational institutions of Primary Education have undergone important changes in the educational model that do not always correspond to the traditional way of school organization. The objective of the research carried out was oriented to characterize the process of school organization in the educational institutions of Primary Education in the municipality of Las Tunas, in the context of the improvement of the National Education System. A descriptive study was carried out with a non-experimental design, which synthesizes the fundamental features of the studied process. The main research methods and techniques used were the interview, survey, observation and document review. The results of the study of the dimensions show that managers have insufficient knowledge of the practical content of school organization in primary education institutions, which limits their ability to foresee everything necessary for planning, organization, regulation, control and evaluation. It is also evident that there is insufficient knowledge among managers of the content of coordination and integration relations with agents and representatives of agencies in the educational community, which limits their active and protagonist participation in decision-making for the achievement of the goals of the educational level in this context.

Keywords:

School organization, educational change, Primary Education

INTRODUCCIÓN

Los sistemas educativos contemporáneos afrontan los retos asociados con la constante anticipación a las realidades contextuales y la adaptación de sus instituciones para generar sinergias orientadas a la formación de todas las personas durante toda la vida. En estas circunstancias se gestiona el cambio educativo, denominado también como innovación, mejora, reforma o transformación, categorías que explican procesos similares o enlazados entre sí como procesos que ocurren en diferentes niveles, donde la naturaleza de los cambios tiene lugar en el contexto de complejas acciones políticas (Aguilar, 2011; García et al., 2021).

El cambio educativo en Cuba, se concibe desde el perfeccionamiento continuo de la educación, que lo asume como un proceso de transformación gradual e intencional de las concepciones, actitudes y práctica de la comunidad escolar, dirigido a promover una educación desarrolladora, en correspondencia con el modelo genérico de escuela, además conocer las condiciones actuales de desenvolvimiento de la sociedad sus retos y dificultades (García, 2002). Estos procesos incluyen transformaciones organizacionales, estructurales y metodológicas, se asumen nuevas concepciones curriculares y nuevas formas para el funcionamiento de las instituciones (Navarro et al., 2021).

Dadas estas particularidades, la gestión de la organización escolar en la actualidad se enfrenta a un contexto dinámico y retador, a partir de las principales modificaciones que genera el tercer perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, con la incorporación de nuevas formas de trabajo que consisten en organizar la institución a partir de un proyecto educativo institucional y de grupo, que concrete el currículo institucional, potenciado por el trabajo en red. De acuerdo con el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), este proyecto debe tener como rasgo fundamental la participación activa de todos los agentes educativos (directivos, docentes, estudiantes, familia y comunidad) en la organización del sistema integral de actividades de la institución educativa (ICCP, 2019).

En este contexto, las instituciones educativas deben evolucionar como centro social insertado en el consejo popular, en una imprescindible conexión con sus entornos comunitarios y funcionar acorde a su misión, a partir de aprovechar de forma óptima las potencialidades que

brindan sus entornos comunitarios, para así utilizar los recursos de la infraestructura, el patrimonio tangible e intangible, los recursos humanos y tecnológicos del consejo popular, de la institución educativa y de la propia familia, como una red (ICCP, 2016).

Las exigencias antes planteadas requieren de un redimensionamiento en la organización escolar, con una concepción diferente que convierta a la institución en espacio de participación y a su vez se nutra de todos los saberes acumulados por los agentes que intervienen en la escuela y en la comunidad educativa.

En la literatura científica consultada se identifican autores como (Doimeadios et al., 2023; Fernández, 1999; García, 2008; Nelson, 2022; Peña, 2020; Pérez-Gomar, 2016; San Fabian, 2011), quienes analizan desde una posición crítica los diferentes modelos, concepciones metodologías y estrategias para concebir la organización escolar en las instituciones educativas. A pesar de la abundancia de definiciones que existen, todavía hay elementos que no están suficientemente argumentados, al no revelar el atributo que le aporta a la organización escolar el contexto de perfeccionamiento, dado que el cambio obedece en su mayoría a fenómenos externos, fundamentados en la dinámica que le impregnan los agentes y agencias de la comunidad educativa a la institución por el rol que desarrollan, tanto en la participación en el proceso formativo de los escolares como en el enriquecimiento del currículo general e institucional.

En la sistematización bibliográfica asociada con la temática, se identifican trabajos relacionados con el cambio educativo en el ámbito nacional e internacional, lo cual posibilitó constatar que en tal sentido son varios los países que asisten a un escenario de perfeccionamiento de su sistema, los que se denominan con los términos; reforma educativa, proceso de mejora o cambio educativo en los sistemas educativos, entre otras denominaciones (Aparicio-Molina et al., 2020; Delgado-Santos, 2010; García, 2002; Otero, 2007; Pérez-Gomar, 2016; Romero, 2003).

Una de las perspectivas desde las cuales en Cuba se concibe el cambio educativo es el perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación que incluye modificaciones generales del sistema, en las formas de trabajo y en la concepción curricular. Al respecto se han aportado concepciones que explican de manera general como realizar las transformaciones del perfeccionamiento en

las instituciones (García, 2002; ICCP, 2016, 2019; Juanes, 2022; Laguna-Cruz, 2010; Valle, 2016).

En correspondencia con este escenario, el propósito de este artículo se dirige a caracterizar el proceso de organización escolar de instituciones de la Educación Primaria en el contexto de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en Cuba.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se desarrolló un proceso investigativo fundamentado en el paradigma sociocrítico. Desde esta perspectiva investigativa, se realizó un estudio de nivel descriptivo con diseño no experimental (Hernández-Sampieri et al., 2018), que sintetiza los rasgos fundamentales del proceso de organización escolar de instituciones de la Educación Primaria del municipio Las Tunas, Cuba, en el contexto de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, durante el curso académico 2023-2024.

El estudio realizado se implementó en las instituciones del nivel educativo primaria. Se desarrolló un muestreo estratificado (Hernández-Sampieri et al., 2018), a partir de la segmentación de las instituciones educativas del sector urbano del municipio Las Tunas en la provincia Las Tunas. La variable de estratificación se correspondió con la tipología de instituciones existentes: seminternados y centros escolares. La decisión muestral adoptada garantizó que la muestra tuviera calidad y tamaño apropiado para hacer mínimos los errores de muestreo y fuera representativa para el estudio que se hizo. La muestra estuvo compuesta por 31 instituciones educativas de la Educación Primaria.

La variable analizada en el proceso investigativo fue la organización escolar en las instituciones de Educación Primaria en el contexto de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. Para medir esta variable cualitativa se utilizó una escala ordinal. Las categorías que se emplearon, en una gradación desde logrado hasta no logrado, fueron: Se aprecia (2), Se aprecia parcialmente (1), y no se aprecia (0).

Se consideran dos dimensiones que se operacionalizan en ocho indicadores.

Dimensión I. Dinámica funcional en el proceso de organización escolar.

Indicadores:

- Planificación del contenido de la organización escolar

- Organización del contenido de la organización escolar
- Regulación del contenido de la organización escolar
- Control del contenido de la organización escolar

Dimensión II. Relaciones de integración y coordinación entre la institución y los agentes internos y externos atendiendo a las condiciones educativas desde la organización escolar.

Indicadores:

- Reconocimiento de las relaciones
- Contenido de las relaciones
- Participación de los agentes y agencias educativas en el proyecto educativo institucional y de grupo.
- Concreción del resultado de las relaciones en la planificación anual.

Para acceder a las fuentes de información y coleccionar los datos necesarios se usaron el análisis y la síntesis, la inducción y deducción, como procedimientos de varios métodos, técnicas e instrumentos diferentes. Estos se aplicaron personalmente y por metodólogos del equipo municipal, haciendo visitas sin intrusión a las instituciones correspondientes, con un enfoque dialéctico materialista. Entre estos se destacaron la encuesta, la entrevista, la observación, la revisión de documentos, reuniones formales e informales. El usar un mayor número de ellos ayudó a acercarse mejor a la realidad y permitió la necesaria triangulación que previene de errores. Además, así se buscó cumplir con el principio estadístico de no estudiar hechos aislados, así como recoger datos lo más numerosos posible y ocurridos en diferentes momentos.

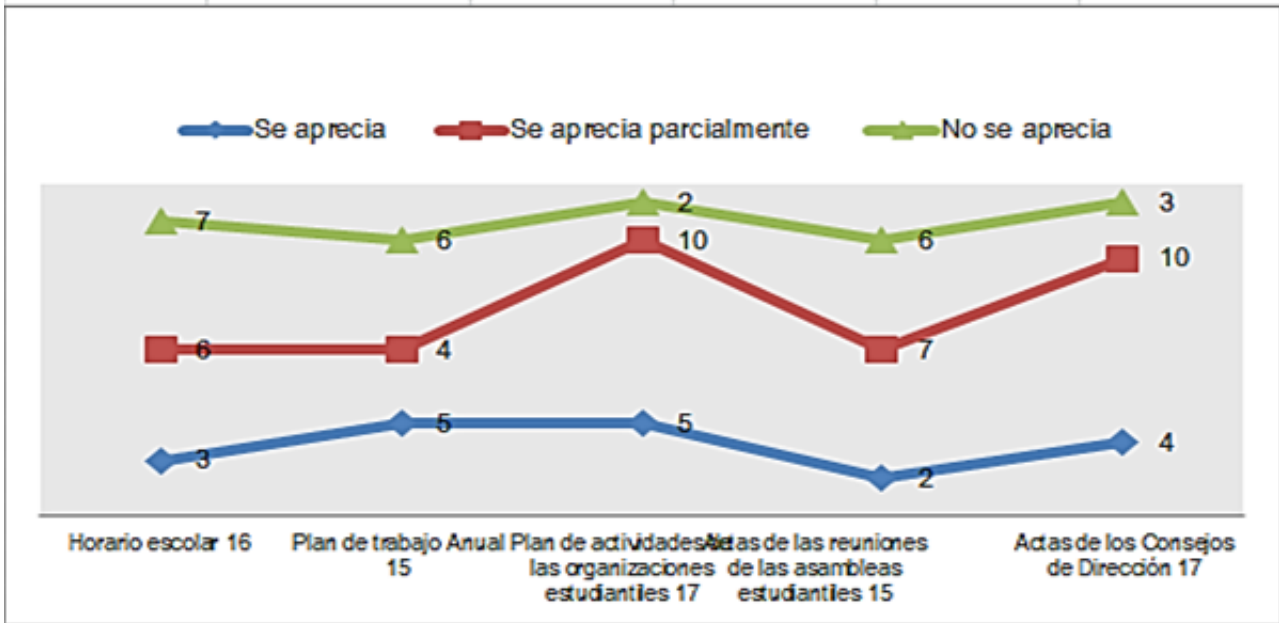
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con respecto a las dimensiones relacionadas con la investigación: la primera se relaciona con la dinámica funcional del proceso de organización escolar. Su esencia es corroborar si los directivos de las instituciones de la Educación Primaria en su gestión identifican el contenido práctico de la organización escolar, y cómo conciben su planificación, organización, ejecución y control, los que constituyen sus indicadores.

Para corroborarlo se aplicaron varios instrumentos, uno de ellos la revisión de documentos, a partir de una guía que incluye indicadores para su revisión y análisis ver anexo 1 (horarios docentes, Plan de trabajo anual, plan de actividades de las organizaciones estudiantiles, actas de

las reuniones de las asambleas estudiantiles, actas de los Consejos de Dirección). El objetivo fundamental consiste en valorar el tratamiento dado a la organización escolar, así mismo obtener información que propicie una evaluación más objetiva. En el gráfico de la Figura 1 se ilustran los resultados de la medición de la variable; Dinámica del proceso de organización escolar.

Fig. 1. Dinámica del proceso de organización escolar.



Fuente: Elaboración propia

La revisión de los documentos referidos evidencia que:

- Es insuficiente la planificación coordinada de acciones entre las instituciones del sector y otras correspondiente a agencias del Consejo Popular, a partir de las necesidades y potencialidades de la institución y la comunidad, lo que no esté planificado no se organiza dado que las funciones se complementan.
- Desde la planificación institucional no se logra la proyección de todas las tareas a realizar que concreten el proyecto educativo institucional, dentro de ellas el establecimiento de los convenios de trabajo que permita, de manera proactiva, la colaboración de una manera integrada.
- Es débil la constitución y coordinación de actuaciones de otros grupos de trabajo permanentes y temporales para la atención a procesos y acciones específicas. Persisten dificultades en el balance organizativo entre las actividades del componente común obligatorio y las correspondientes al currículo institucional.
- Se es carente en las valoraciones que se realizan de la efectividad de la organización escolar, no siempre se prevé la participación activa de los agentes internos y externos que permita involucrarlos en la toma de decisiones y encausen a la institución al logro de los fines y objetivos.
- No siempre se adoptan acuerdos que conduzcan a la solución de problemas de manera coordinada, están en función del papel que le corresponde asumir a la institución educativa con sus agentes internos, lo que limita la participación de otros factores en la solución de los mismos.

Con el propósito de ampliar la información sobre el estado del proceso que se caracteriza se aplicó una entrevista a directivos con el objetivo de comprobar el conocimiento que poseen del contenido de este proceso y las exigencias a tener en cuenta para organizar la institución educativa en el contexto de perfeccionamiento, a partir de la incorporación de las nuevas formas de trabajo: la conformación del currículo institucional, el proyecto educativo institucional y el trabajo en red, ver anexo 2 .

A continuación, se exponen los resultados que arrojó su aplicación

- Se reconoce una variedad de procesos que gestionan en las instituciones, dentro de los que señalan fundamentalmente, los relacionados con el proceso de enseñanza- aprendizaje, el trabajo metodológico, la superación de los docentes, la organización escolar, la relación con la familia y la comunidad (28 directivos, lo que representa el 90,3%).
- Los directivos identifican parte del contenido práctico de la organización escolar; (régimen de vida, higiene escolar, espacios físicos y recursos materiales) sin llegar a prever la organización de otros contenidos como la estructura organizacional de la escuela, la disposición de los agentes, tanto interno como externo y el establecimiento de relaciones intra e interinstitucional, lo que limita su planificación, organización, regulación control y evaluación.
- 25 directivos, lo que representa el 80, 6%, no reconocen la importancia que tiene para la planificación de la organización escolar la identificación de todo su contenido para prever todo lo necesario para el desarrollo de los procesos, como punto de partida para una adecuada gestión al concebir su planificación, organización, regulación y control.
- Se reconoce para el desarrollo óptimo del proyecto educativo de la institución educativa la coordinación, para lo que es necesario priorizar la unidad de tiempo, atendiendo a la planificación de las actividades que conducen agentes externos dentro de la institución como las que se desarrollan fuera de la institución. La coordinación es identificada por 26 directivos (83,8%) de la muestra), unidad de tiempo (77,4%).
- Expresan la importancia del trabajo cooperativo para el logro de los objetivos y metas de la institución, pero no refieren la constitución de grupos de trabajos con la definición de funciones obligaciones y atribuciones para la atención directa a contenidos específicos de la organización escolar. (29 directivos, que representan el 93,5%).
- 24 directivos, que representan el 77,4% no especifican cuáles son las funciones y potencialidades de los centros de recursos con que cuenta la comunidad educativa para organizar acciones de su proyecto educativo institucional desde la modelación no solo del conocimiento sino de las maneras de hacer.
- Aunque el 100 % de la muestra enuncia conocer significado del trabajo en red, no exponen los logros, las dificultades y barreras se han presentado para su organización. En consecuencia, con ello 12 directivos que representan el 38 % de la muestra alude ser partícipe en la concepción y desarrollo de la red, sin embargo, no lo describen como una vía esencial para gestionar

los saberes de la comunidad educativa e incorporar a su institución en todas las esferas de trabajo.

- 28 directivos aluden que si se realizan actividades fuera de la institución, pero generalmente corresponden a actividades de carácter deportivo, cultural o patriótico y no así aquellas que constituyan acciones de sistematización de una determinada forma organizativa como los programas complementarios o proyectos sociales y técnicos 90,3%) y solo 23 significan que incorporan al currículo general e institucional saberes acumulado por agentes externos y agencias de la comunidad educativa, lo que representa el 74,1% .
- El 100% de los directivos considera que sí se planifica el trabajo dirigido a la capacitación de la familia, no tanto así el trabajo de la familia y la comunidad para introducir sus saberes al currículo general de la educación.
- Se señala que las tareas y convenios de trabajo que se planifican con las agencias comunitarias no siempre se cumplen en la práctica (27 directivos, lo que representa un 87%).
- El 100% considera que el horario docente contempla y desarrolla el componente general como el componente institucional atendiendo a los turnos y frecuencias, pero en el caso de este último componente su contenido es poco diferenciado, responde más a repases y sistematización de contenidos por lo que generalmente es ejecutado por el docente del grupo escolar.
- El 100% de los directivos considera que sí controla el cumplimiento de lo organizado, limitándose a ello, no dan argumentos de las maneras de hacerlo y el cómo se preparan, como vías refieren solo la revisión de documentos, la visita, no así al intercambio, la observación a procesos el despacho y la rendición de cuentas, con la utilización de guías o pautas para realizarlo.
- Son del criterio que la organización escolar vigente no responde a las exigencias de las nuevas formas de trabajo el 67,7% (21 directivos) El 100% refiere que la efectividad en la gestión se evalúa por el grado de organización logrado en la institución, sin embargo, no asocian a la evaluación de la efectividad el cumplimiento de los indicadores y metas planificadas parcialmente que encausan a la institución a la evaluación de los objetivos, en correspondencia con el fin del nivel educativo.

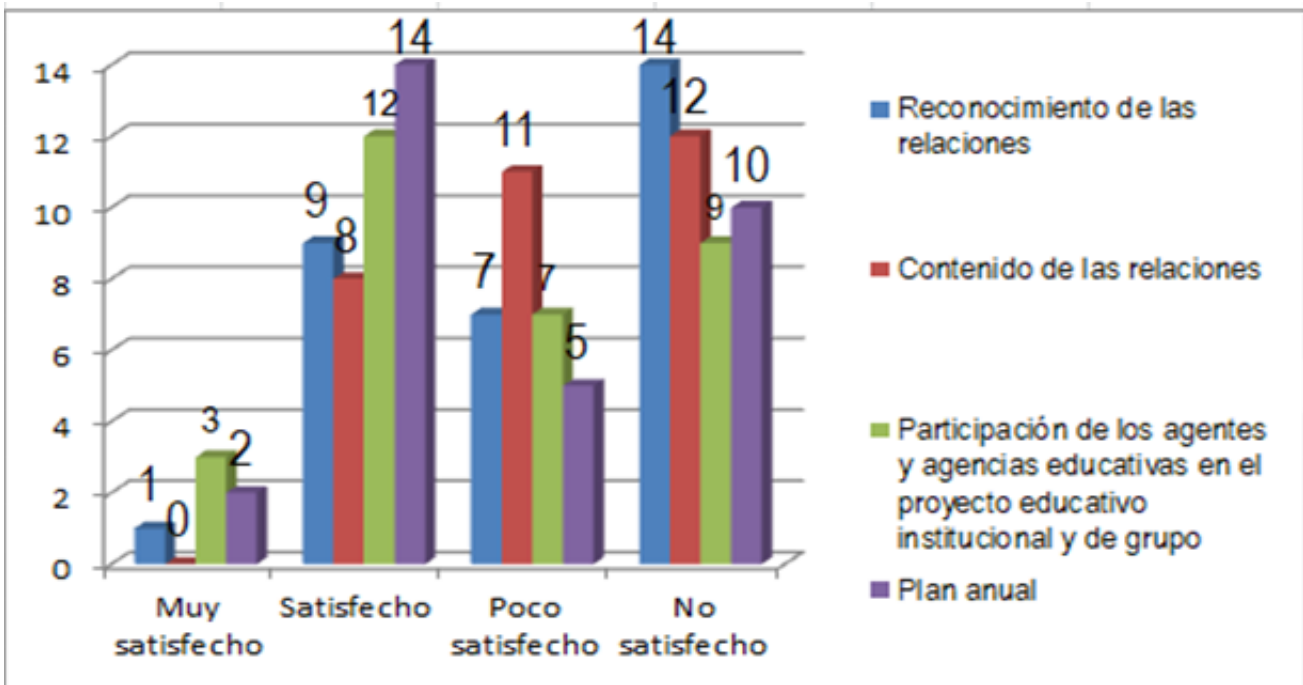
De la misma manera se utilizó otro instrumento como la observación a actividades con el propósito de valorar el aprovechamiento de la organización escolar en las diferentes actividades que se realizan en la escuela, así mismo obtener información que propicie una evaluación más objetiva, ver anexo 3.

En la observación no se aprecia la acción coordinada con los agentes para la conducción de las actividades en sus dos direcciones, visto desde la posibilidad de utilizar especialistas de la comunidad para el desarrollo de contenidos del currículo objetos de preparación ya sea a docentes o educandos y de utilizar los saberes de docentes o especialistas de otras instituciones de la red en función del desarrollo de acciones del Proyecto educativo de Grupo e Institucional, a partir de sus saberes acumulados. En su desarrollo no es suficiente el uso de los recursos tecnológicos de la institución o de los centros de recursos lo que limita su alcance y originalidad,

La segunda dimensión utilizada en el estudio está relacionada con las relaciones de integración y coordinación entre la institución y los agentes internos y externos atendiendo a las condiciones educativas desde la organización escolar.

Para indagar el estado de los indicadores se aplicó una encuesta con el objetivo de constatar su conocimiento sobre cómo los directivos conciben las relaciones en la propia institución desde la organización de la escuela para el logro de los objetivos, como con los agentes externos en la comunidad educativa y su influencia en el Proyecto Educativo Institucional que concrete el currículo institucional, ver anexo 4. Los resultados de la misma se observan en la Figura 2.

Fig. 2. Relaciones de integración y coordinación.



Fuente: Elaboración propia

Estos resultados permitieron identificar que:

- A las relaciones con agentes externos y agencias de la comunidad lo reconocen como una vía de trascendental importancia para el desarrollo de los proyectos educativos de grupo e institucional, pero no visualizan cómo organizar armónicamente la entrada de sus saberes a la institución.
- Los directivos coinciden en que el perfeccionamiento reconoce como una nueva forma de trabajo el proyecto educativo institucional y de grupo, el 70,9 % de la muestra (23 directivos) no logran enunciar las acciones que deben considerar los directivos de las instituciones de la Educación Primaria para construirlos desde la organización escolar.
- El 100% de los directivos refiere no contar con suficientes argumentos acerca de qué hacer para organizar la escuela que responda a las exigencias que le demandan las formas de trabajo a la organización escolar considerando tales relaciones.

- En correspondencia con el indicador anterior se aprecia, en un 100% de directivos, el desconocimiento acerca del contenido de las relaciones, sobre todo, desde el proceso de gestión que desarrollan.
- La totalidad de los directivos aprecia la necesidad de ofrecer una nueva visión acerca de los vínculos entre los agentes y agencias comunitarias.
- Es insuficiente el conocimiento, por parte de los directivos, del contenido de las relaciones de integración y coordinación y de su necesaria consideración para la organización escolar en las instituciones de la Educación Primaria.
- El 83,7 % de los directivos encuestados considera que no tienen suficientes argumentos acerca de cómo se manifiestan las relaciones entre su institución y restantes las instituciones de los distintos niveles educativos ubicadas en un mismo Consejo popular.
- De igual manera demuestran desconocimiento al argumentar las relaciones de coordinación entre la institución y las agencias de la comunidad, no cuentan con suficientes argumentos acerca de qué hacer para organizarla participación activa de los agentes internos y externos que permita involucrarlos en la toma de decisiones de manera integrada y encausen a la institución al logro de los fines y objetivos.

En el estudio realizado se identificaron trabajos investigativos que caracterizan el estado del proceso que se estudia, la organización escolar de las instituciones en la Educación Primaria y la Educación Preuniversitaria (Nelson, 2023; Peña, 2020; García, 2008). Su análisis permitió valorar que persiste la falta de eficacia de lo planificado en la escuela, por causas relacionadas con la no clarificación en los directivos del contenido que atiene este proceso y el aseguramiento de lo previsto que permita desde las principales funciones de la organización escolar prever su planificación, organización, regulación, control y evaluación.

CONCLUSIONES

La organización escolar de las instituciones de la Educación Primaria en Cuba, se enfrenta a un contexto dinámico y retador, a partir de las principales modificaciones que genera el Tercer perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, con la incorporación de nuevas formas de trabajo que demanda organizar la institución a partir de un proyecto educativo institucional y de grupo, que concrete el currículo institucional, potenciado por el trabajo en red.

Se realizó un estudio de nivel descriptivo con diseño no experimental, que sintetiza los rasgos fundamentales del proceso de organización escolar de instituciones de la

Educación Primaria del municipio Las Tunas, Cuba, en el contexto de perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, durante el curso académico 2022-2023.

Los resultados obtenidos en el estudio de las dimensiones evidencian que los directivos presentan insuficiencias para identificar el contenido práctico de la organización escolar en las instituciones de la Educación Primaria y esto limita puedan prever todo lo necesario para su planificación, organización, regulación control y evaluación.

Es insuficiente el conocimiento que poseen los directivos del contenido de las relaciones de coordinación e integración con los agentes y representantes de agencias en la comunidad educativa, lo que limita la participación activa y protagónica en la toma de decisiones para la consecución de los fines del nivel educativo en este contexto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Hernández, L. (2011). El desarrollo de los estudios sobre organización escolar en el contexto español: ¿integración o apertura? *Revista de Educación*, (356), 61-82.
- Aparicio-Molina, C. A., Sepúlveda López, F., Valverde-Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras-Sanzana, G., y Valenzuela-Ravanal, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. *Páginas De Educación*, 13(1), 19-41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Delgado-Santos, A. (2010). Cambio educativo. Un tema crucial. *Revista mexicana de investigación educativa*, 15(47), 1147-1152. <https://www.comie.org.mx/v5/sitio/revista-mexicana-de-investigacion-educativa>
- Doimeadios Martínez, R., Guzmán Lamorú, Y., y Nelson Chacón, M. (2023). La gestión de la organización escolar en la Secundaria Básica. Interacción de procesos (Revisión). *Roca. Revista científico-educacional de la provincia Granma*, 19(1), 226-241.
- Fernández Enguita, M. (1999). La organización escolar: agregado, estructura y sistema. *Revista de*
- García Ramis, L., Valle Lima, A., Castro Alegret, P. L., y Ferrer López, M. A. (2021). *Los retos del cambio educativo*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Luicio, P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill
- Juanes Caballero, I. (2022). Metodología para el diseño curricular en el III perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. *Varona. Revista Científico Metodológica*, (75). <http://revistas.ucpejv.edu.cu>

- Laguna-Cruz, J. (2010). Propuestas para el perfeccionamiento de la organización escolar de la escuela primaria cubana. *Avances en Supervisión Educativa*, (13). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3692622>
- Navarro, S. M., Valle, A., García, S., y Juanes, I. (2021). *La investigación sobre el III perfeccionamiento del sistema nacional de educación en Cuba. Apuntes*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Nelson Chacón, M. (2023). *Gestión de la organización escolar en las escuelas primarias graduadas*. [Tesis de doctorado no publicada en Ciencias de la Educación, Universidad de Holguín].
- Otero Góngora, Y. (2007). *La evaluación de la dirección del cambio educativo en las escuelas secundarias básicas*. [Tesis de Doctorado. Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín].
- Peña Torres, M. (2020). *Estrategia de dirección para perfeccionar la organización escolar en el seminternado Camilo Cienfuegos Gorriarán*. [Trabajo de Diploma de Estudios Avanzados. Universidad Las Tunas].
- Pérez-Gomar Brescia, G. (2016). La matriz insonora del cambio educativo: la organización escolar. Perspectivas para su investigación. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 7(13), 43-60. <https://revistas.ucsc.cl/index.php/rexe/article/view/173>
- Romero, C. (2003). El cambio educativo y la mejora escolar como procesos de democratización. Una experiencia en escuelas secundarias públicas de la ciudad de Buenos Aires. *Revista REICE*, 1(1),0. <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n1/Romero.pdf>
- San Fabián Maroto, J. L. (2011). El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo establecido. *Revista de Educación*, (356), 41-60.
- Valle Lima, A. (2016). *El tercer perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. Cambios más significativos*. ICCP.