

La gestión escolar: una revisión de las investigaciones

René Zenón Pacco Miranda¹

repacmi11@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2496-9644>

Universidad César Vallejo

Oscar Melanio Dávila Rojas²

oscarmelanio@yahoo.es

<https://orcid.org/0000-0001-6915-8373>

Universidad César Vallejo

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar el tratamiento de la gestión escolar en educación básica regular. El análisis se hizo considerando cuatro categorías: liderazgo directivo, gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión comunitaria. Tiene un enfoque cualitativo, con diseño documental y alcance explicativo. Se presenta los resultados de la revisión sistemática de 45 artículos publicados en bases como Scopus, ProQuest, SciElo, Latindex, Redalyc y Dialnet. De la revisión se desprende que la gestión escolar exitosa requiere: el compromiso de los directores y sólidas competencias profesionales de estos; el ejercicio de un liderazgo transformacional, distributivo y pedagógico, así como su capacidad para convocar a los integrantes de la comunidad educativa e involucrarlos en el proceso para la educación de calidad que la sociedad y el cambio de un país necesitan. Por consiguiente, los directores deben ser menos administradores y supervisores y convertirse en los guías y acompañantes que los docentes necesitan para superar sus dificultades, mejorar su práctica pedagógica y gestionar actividades que propicien el logro de aprendizajes significativos. Así pues, una escuela gestionada con un liderazgo transformacional, distributivo y pedagógico tiene mayores posibilidades de asegurar esa educación de calidad que la sociedad reclama.

Palabras clave: *gestión educativa; gestión escolar; calidad educativa; innovación; liderazgo pedagógico; formación docente; gestión administrativa; gestión comunitaria.*

Correspondencia: repacmi11@hotmail.com

Artículo recibido: 20 julio 2022. Aceptado para publicación: 10 agosto 2022.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Como citar: Pacco Miranda, R. Z., & Dávila Rojas, O. M. (2022) La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4) 3002-3029. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809

¹ Maestro en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo, Licenciado en Educación en la Universidad Alas Peruanas, Licenciado en Literatura y Lingüística en la Universidad Nacional de San Agustín, Director General en Instituto de Educación Superior Tecnológico MACROSUP Arequipa, Docente especialista en Lenguaje comunicación en Escuela de Educación Superior Técnico Profesional Policía Nacional del Perú de Arequipa.

² Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Magíster en Docencia y Gestión Educativa en la Universidad César Vallejo, Licenciado en Lengua y Literatura en la Universidad Nacional Federico Villarreal, Abogado titulado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Docente-Investigador, especialista en metodología de la investigación en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

School management: a review of research

ABSTRACT

This study aimed to analyze the treatment of school management in regular basic education. The analysis was made considering four categories: directive leadership, pedagogical management, administrative management and community management. It has a qualitative approach, with documentary design and explanatory scope. The results of the systematic review of 45 articles published in databases such as Scopus, ProQuest, SciELO, Latindex, Redalyc and Dialnet are presented. The review shows that successful school management requires: the commitment of the principals and solid professional competencies of these; the exercise of transformational, distributive and pedagogical leadership, as well as its ability to convene the members of the educational community and involve them in the process for quality education that society and the change of a country need. Consequently, principals must be fewer administrators and supervisors and become the guides and companions that teachers need to overcome their difficulties, improve their pedagogical practice and manage activities that promote the achievement of meaningful learning. Thus, a school managed with transformational, distributive and pedagogical leadership has a better chance of ensuring the quality education that society demands.

Keywords: *educational management; school management; educational quality; innovation; pedagogical leadership; teacher training; administrative management; community management.*

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, el sistema educativo demanda que la escuela brinde respuestas adecuadas a los cambios acelerados que se dan en el campo tecnológico y a la manera de cómo se accede al conocimiento. En ese sentido, la gestión asoma como elemento matriz en la articulación de las actividades educativas; además: engloba una serie de procesos institucionales, con sus recursos, objetivos y, sobre todo: las personas que pertenecen a la misma en interrelación dinámica y constante. La gestión educativa está constituida por el conjunto de actividades desarrolladas en la institución educativa con el liderazgo del director, quien plantea objetivos, planifica tareas que efectivicen su cumplimiento e involucra a sus miembros en los ámbitos pedagógico, administrativo y comunitario (Ramírez & Quesada, 2019). Hay necesidad de la democratización de los espacios educativos incorporando el ámbito comunitario a los procesos de gestión, como una forma nueva de gestionar la educación; así se materializaría una “educación con justicia social, inclusiva, equitativa, democrática y de calidad” (p. 45), con una perspectiva de derechos humanos.

La gestión escolar se orienta a un servicio educativo de calidad, con equidad y atención de las necesidades educativas diferenciadas; esto ha quedado demostrado en la emergencia sanitaria Covid-19, que forzó a la suspensión del servicio educativo presencial. Los docentes, en coordinación con el equipo directivo, recurrieron a estrategias de enseñanza y aprendizaje, con aplicación de herramientas tecnológicas (en muchos casos improvisadas) para cumplir con la educación a distancia. La calidad educativa es, pues, fruto de un esfuerzo coordinado y recíproco entre los docentes, con apoyo pedagógico del personal directivo; este último es responsable de la planificación del trabajo pedagógico y asume su liderazgo pedagógico a la par con la gestión del conocimiento, variables que inciden en la calidad educativa (Menacho et al., 2021). Así pues, el liderazgo directivo aparece en la gestión escolar como el pilar fundamental para la buena marcha de la escuela. Por ello, el director debe reunir una serie de cualidades para fomentar un clima laboral favorable al éxito de su gestión; y ejercerá su liderazgo en forma dinámica, democrática, reflexiva, con una mentalidad transformadora, integrando a las comunidades educativa y local (Antonio & Herrera, 2019). Al orientar los procesos pedagógicos, el director buscará estrategias que fomenten el trabajo colegiado, la

investigación e innovación educativa y las buenas prácticas pedagógicas en pro de los aprendizajes.

El problema que se vislumbra en el contexto señalado se debe a la falta de un estándar adecuado y óptimo para la gestión en educación básica. Si lo hubiera, estaría garantizada la buena marcha institucional, con el liderazgo de un director competente, capaz de involucrar a los agentes educativos en el logro de los aprendizajes esperados. Las evaluaciones nacionales e internacionales de estudiantes evidencian que en Perú se carece de un óptimo liderazgo directivo, hay un regular desempeño docente y, como consecuencia de ello, son notorias las desigualdades en el logro de aprendizajes en lectura, matemática y ciencias, entre las zonas urbana y rural (OCDE, 2016). Existen estudios que demuestran que, en las instituciones educativas con un buen liderazgo directivo, consiguen resultados de aprendizaje regularmente óptimos; el director ejerce un liderazgo integrador y desempeña en forma adecuada la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria (Núñez & Díaz, 2017). Obviamente, en instituciones educativas donde la gestión escolar es inadecuada, no se percibe el liderazgo efectivo del director, su gestión es deficiente. La gestión ideal tiene una visión de futuro; valora las capacidades y talentos de sus colaboradores (docentes, personal administrativo y de servicio), incentiva su buen desempeño; practica y promueve valores, impulsa actividades y proyectos educativos; convoca la voluntad de los diferentes agentes educativos, pues de ello depende la calidad del servicio educativo.

Los investigadores se interesan por estudiar la gestión educativa en relación con otros indicadores educativos. En el plano internacional está el estudio de Quintana-Torres (2018), quien comprobó que la relación entre dirección escolar y calidad educativa es dinámica; de ella depende el mejoramiento continuo de la institución educativa en contraste con su proyección sociocultural en la comunidad. Ramírez y Quesada (2019) sistematizaron los indicadores educativos: gestión educativa, gestión curricular y vinculación a la comunidad, y comprobando que están vinculados al éxito escolar. Weinstein et al. (2020) analizó la importancia de implementar en el sistema educativo chileno un adecuado proceso de la carrera directiva, conducente a la mejora del servicio educativo. Bolívar et al. (2017) evaluaron el liderazgo escolar en función del aprendizaje, la enseñanza y el apoyo comunitario y concluyeron que la labor de la dirección no está centrada en el aprendizaje de los alumnos. A nivel nacional están los estudios de: Garcia

(2021), que analizó la gestión escolar pública de las escuelas multigrado para precisar su nivel de calidad, concluyendo que las brechas del servicio pedagógico entre la zona urbana y rural es notoriamente marcada. De igual manera Sardon (2017) corroboró que el liderazgo transformacional del director impacta efectivamente en la dirección escolar de las instituciones. Mendoza y Vértiz (2019) comprobaron que el nivel de dominio (pedagógico de docentes y directivos) influye en la aplicación e interpretación correcta de las normas educativas en el desarrollo de sus funciones. Meza et al. (2021) determinaron que la gestión educativa explica el nivel de desempeño de los docentes. Tineo et al. (2021) analizó la relación entre gestión pedagógica y cultura organizacional y comprobó que la buena gestión escolar coadyuva a que los actores educativos busquen la mejora de los aprendizajes. Ramos-Huacantara (2019) examinó la incidencia de la participación docente en la planeación escolar comprobando una influencia significativa, de lo que depende el éxito escolar.

La gestión pedagógica es el eje central del proceso educativo en la gestión escolar, en el que los docentes despliegan sus actitudes y aptitudes profesionales con el fin de formar integralmente a los estudiantes, según los requerimientos de la sociedad con una perspectiva humanista (López-Paredes, 2017, Ministerio de Educación de Perú, 2017). Para ello es importante la planificación idónea de los procesos pedagógicos mediante los instrumentos de gestión, y prever así las actividades de aprendizaje (Huanca-Arohuanca & Geldrech, 2020). En ese sentido la supervisión educativa tiene verifica el cumplimiento de las actividades planteadas, en tanto se dé un adecuado proceso pedagógico, se acompañe a los docentes y se monitoree el proceso educativo (Pérez et al., 2018). Asimismo, si se indica que el fin primordial de la gestión educativa es el logro de los aprendizajes, la gestión comunitaria juega un rol importante en estos tiempos de pandemia, ya que la interrelación escuela-comunidad propicia aprendizajes colectivos y resultan enormemente favorecidos los estudiantes y la sociedad en su conjunto (Ledesma et al., 2020). La gestión del personal, la infraestructura y las finanzas, planificada estratégicamente y garantizando la comunicación permanente entre los integrantes de la comunidad educativa, permitirán el cumplimiento de los objetivos educacionales (Quispe et al., 2020). El director, como cabeza visible de la institución educativa, ejerce su liderazgo pedagógico, distributivo y transformacional. Es responsable directo de la conducción de la escuela; por tanto, debe tener las

competencias de ese líder que la escuela requiere para atender las demandas de la comunidad (Ñañez-Silva & Lucas-Valdez, 2019). Todo buen director es un líder transformador; por consiguiente: tendrá la capacidad de “convocar voluntades, de influir positivamente en ellas y guiarlas con inteligencia y desinterés hacia el logro de metas elevadas y definidos propósitos de realización personal o colectiva” (Dávila, 2021, p. 76). Los directores ejercen una influencia transformadora en los docentes que acompañan; los guían en la articulación de procesos pedagógicos estratégicos para el logro de aprendizajes significativos.

La revisión de los estudios antes mencionados permitió corroborar el interés de los investigadores por destacar la importancia de la gestión escolar como motor del éxito educativo. Se observa que la GE se estudia asociada a calidad educativa, desempeño docente, cultura organizacional, liderazgo y otras variables educativas. De ahí que este estudio se justifica porque analiza la vinculación entre estas variables en diferentes contextos, considerando que la adecuada conducción de la escuela garantiza un servicio educativo de calidad. Para ello se plantearán propuestas pertinentes y necesarias de mejora orientadas al logro de los aprendizajes y la formación integral de estudiantes que cumplan con el perfil de egreso descrito en el Currículo Nacional de Educación Básica – CNEB (Ministerio de Educación de Perú, 2017).

En correlación con lo expuesto, se tuvo como objetivo general: analizar el tratamiento de la gestión escolar en educación básica regular. Para verificarlo se plantearon tres objetivos específicos: (i) identificar el tipo de liderazgo directivo predominante en la gestión escolar, (ii) evaluar las características de la gestión pedagógica de los directores, (iv) evaluar la gestión administrativa realizada por los directores y (iii) identificar los aspectos clave para una adecuada gestión comunitaria.

II. MÉTODO

El estudio se desarrolló siguiendo el paradigma sociocrítico (Rodríguez, 2003). Se adoptó una posición crítica frente a los resultados encontrados en las investigaciones analizadas. A partir de ello se pretendió proponer ideas que sirvan como base para formular propuestas para el cambio en el panorama actual de la gestión escolar. Le corresponde el enfoque cualitativo, pues se describe, comprende, interpreta y explica los principales hallazgos de los artículos revisados (Hernández & Mendoza, 2018). El diseño es

documental (Arias, 2012). Los resultados tienen un alcance explicativo (Ñaupas et al., 2018).

La muestra estuvo formada por 45 artículos publicados en revistas indexadas entre los años 2017-2021. La búsqueda de información tuvo como ejes temáticos: la gestión escolar y sus dimensiones liderazgo directivo, pedagógico, administrativo y comunitario; estos relacionados al campo de la educación básica regular. Se examinaron las bases de datos de ProQuest, SciELO, Latindex, Dialnet, Redalyc, Google Académico, entre otras. Se consideró como estrategias de revisión de información la conjunción de búsqueda sistemática y narrativa; la primera brinda una orientación objetiva en la información que se busca; la segunda corresponde al criterio de análisis personal para optar por una determinada fuente de información, lo que hace que, al confluir las dos, se tenga un mejor criterio de selección de fuentes (Ramírez et al., 2019). En la búsqueda se utilizó como palabras clave: gestión (escolar, pedagógica, administrativa, comunitaria) y liderazgo pedagógico (López et al., 2012).

En relación a los considerandos de inclusión y exclusión se tuvo en cuenta la recopilación previa de todos los artículos referentes a la gestión escolar, publicados a nivel nacional como internacional. Se excluyeron aquellos que eran capítulos de libros o revisiones, los que no estaban considerados en revistas indizadas o no estaban en el rango de años establecido (2017-2021). Pero el principal criterio de exclusión fue que las fuentes no incluyeran las dimensiones de gestión escolar consideradas en este estudio.

En lo correspondiente a los procedimientos de recolección de las fuentes seleccionadas se procedió a revisar la calidad de información de los artículos seleccionados; luego se organizó los datos en función al título, año de publicación, autor, objetivos, método, diseño de la investigación, así como los resultados y conclusiones; sobre todo los que aportaban información relevante en función al objetivo (Guijarro et al., 2020).

Posteriormente se procedió al análisis de la información, que fue organizada según los objetivos y en función a la temática previamente definida: gestión escolar, liderazgo directivo, gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión comunitaria. La revisión del resumen, introducción, metodología, resultados discusión y conclusiones en los artículos seleccionados ayudó en el análisis descriptivo e interpretativo de los hallazgos.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Gestión escolar (GE) en educación básica regular (EBR)

La GE comprende una serie de procesos sistemáticos y dinámicos (no mecánicos) orientados a la conducción eficiente de las instituciones educativas; parte de una planificación que fija el derrotero del quehacer educativo, comprometiendo la participación activa y reflexiva de los integrantes de la comunidad educativa en busca de la mejora continua (Quintana-Torres, 2018). A su vez, comprende las competencias gerenciales de los directores. Por ejemplo, Núñez y Díaz (2017) consideran tres: manejo de dirección, gestión compartida del cambio, manejo del liderazgo. A estas hay que añadir el manejo de la normativa educativa (Mendoza & Vértiz, 2019). El ejercicio de estas competencias persigue la calidad educativa.

Manejo de dirección. El director gestiona aspectos relacionados con lo pedagógico y administrativo, centrando su accionar en la persona humana; pero también en el mismo desarrollo del proceso con una visión estratégica que considera los avances científicos y tecnológicos. La gestión pedagógica debería incidir en el buen desempeño de los docentes, pues un director que forma comunidades de aprendizaje y acompaña la gestión pedagógica de los docentes estimula en estos mejores desempeños, dado que el rol pedagógico se relaciona positivamente con el desempeño docente (Casas, 2019). Claro está entonces que los docentes no pueden centrar su gestión en aspectos meramente administrativos y burocráticos. Aun cuando dicen acompañar a los docentes y aplicar modelos colaborativos; estos últimos opinan en realidad los directores se dedican a aspectos resolutivos unidireccionales y suelen dar directrices (Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019). La dirección escolar, concebida con amplitud, flexibilidad, en función de la realidad institucional, supone que el director guíe a la organización educativa impulsando creativamente el cambio, conforme a las necesidades de la comunidad (Bastidas & Mora, 2017). Barba y Delgado (2021) se refieren a esto mismo, pero lo denominan liderazgo educativo institucional e indican que comprende: gestión docente y gestión directiva, esta última engloba “comunicación, interacción, planificación, proyección, control” (p. 287).

Gestión compartida del cambio (GCC). Núñez y Díaz (2017, p. 245) subrayan que la GCC es una competencia a desarrollar por los directivos, e incluye la gestión de actividades y proyectos educativos innovadores que permitan alcanzar las metas institucionales. Para

ello, el director promueve un clima laboral adecuado, reconoce y fortalece las capacidades de sus colaboradores, los involucra en actividades académicas, los motiva y prepara para afrontar los retos que surgen con los cambios y demandas sociales. El director propone un plan estratégico de largo plazo para el mejoramiento continuo del servicio educativo, estimula la creatividad e innovación en los docentes y pone a prueba su nivel de competitividad profesional en beneficio de los estudiantes. De acuerdo con Jiménez-Cruz (2019), los directores afrontan el desafío de generar nuevas formas de mejora del servicio educativo, desterrando las nocivas prácticas burocráticas, con acciones directivas transformadoras, plenamente enfocadas en el desarrollo de las capacidades e incentivando la creatividad e innovación en los docentes.

Manejo del liderazgo. La competencia de los directores para manejar su liderazgo se plasma en el “compromiso, iniciativa, creatividad, visión de futuro, sólidos valores en el desempeño personal y profesional” (Núñez & Díaz, 2017, p. 246). Esto atañe a líderes identificados con la cultura organizacional y que, además, abrazan la convicción de que la comunidad espera y se merece un excelente servicio educativo. El liderazgo directivo se relaciona con el compromiso organizacional de los docentes (Salvador & Sánchez, 2018). A mejores líderes al frente de las instituciones educativas, mayor motivación y compromiso en los docentes, responsables del quehacer pedagógico en el aula. Al respecto, por ejemplo, Menacho et al. (2021) comprobaron que la gestión del conocimiento y el liderazgo pedagógico inciden en la calidad educativa; y esto fue más visible todavía en el contexto de la pandemia del Covid-19. Dado que la calidad del servicio educativo demanda la concurrencia del liderazgo pedagógico de directores y docentes, el director sabrá comprometer a su plana docente en la gestión escolar. El éxito de la GE depende del nivel de involucramiento de los docentes en la planeación escolar y esto solo es posible con el ejercicio de un liderazgo distributivo.

El manejo de la normatividad educativa. Las normas se dan para regular las relaciones y actuaciones de los ciudadanos, profesionales, funcionarios y servidores públicos. Están para ser cumplidas. Directivos y docentes tienen deberes y derechos declarados por la legislación vigente; sus actuaciones deben darse dentro de los límites de esta, ejerciendo funciones según exigencias del sistema educativo que apuesta por una educación de calidad. Un buen director lee previamente las normas educativas y afines, entiende que estas regulan sus actuaciones; en consecuencia: mientras se mantiene en el puesto,

actualiza sus conocimientos de las mismas. En efecto, Mendoza y Vértiz (2019) comprobaron que el nivel de dominio de las normas por parte de docentes y directivos influye en la aplicación de estas en la gestión educativa; siendo necesario el pleno conocimiento del marco normativo vigente para el correcto cumplimiento de sus funciones. Oriola & Ribera (2019) añaden que las normas educativas vigentes inciden en el tipo de dirección escolar; sin embargo, cuestionan que, mientras por un lado las normas promueven la autonomía de las instituciones educativas y otorgan libertad a los directores para atender las particularidades propias del contexto institucional, plantean un mismo objetivo con el que todos deben cumplir. Esto resulta contradictorio y se convierte en un resto para los directores, quienes tienen que adaptarlas a las características de la institución educativa. Esto último es una razón más para que los directores lean, entiendan, interpreten y apliquen razonablemente las normas.

La calidad educativa (CE) como meta de todo sistema educativo. De igual manera, la CE es el reto mayor que enfrenta la gestión escolar y que se relaciona con la innovación educativa. La escuela propende al logro de aprendizajes significativos en los estudiantes; desarrolla prácticas educativas innovadoras que aseguren un servicio de calidad. El desarrollo de las competencias del currículo tiende a la facilitación de actividades de aprendizajes en que los estudiantes desarrollen su pensamiento crítico, afronten retos y resuelvan los problemas que antepone la realidad. Según Menacho et al. (2021), la calidad educativa está influenciada por la gestión del aprendizaje y liderazgo directivo y docente; la primera promueve los cambios y la innovación; el director está pendiente de los avances científicos y tecnológicos, para su aplicación en el proceso de aprendizaje-enseñanza, en tanto que su liderazgo pedagógico busca el desempeño eficiente del personal docente. La orientación y acompañamiento que les brinda tiene un solo propósito: que los estudiantes logren competencias y satisfagan el perfil de egreso. La calidad educativa no debe ser un simple discurso pronunciado con ligereza por las cúpulas de poder cada vez que les conviene; es y debe ser un compromiso y convicción de los docentes, que materializan en su práctica pedagógica (Acuña & Pons, 2018). Empero, la CE requiere de infraestructura adecuada, estabilidad laboral de los docentes, actualización permanente y remuneraciones razonables. La eficiente gestión escolar, con apoyo en lo organizacional y pedagógico, compromete a los actores educativos en la mejora de los aprendizajes y fortalece la cultura organizacional (Tineo et al., 2021). Exige

también la autoevaluación institucional, que permite obtener verdadero diagnóstico de la realidad, detectar fortalezas y debilidades, y con participación de todos los agentes educativos; a partir de ellas se implementa planes de mejora para el proceso de aprendizaje-enseñanza y la formación integral de los discentes (Flores et al., 2021). Como líder, el director gestiona la escuela comprometiendo la participación activa de los integrantes de la comunidad educativa porque sabe que así se logrará una educación de calidad.

La gestión escolar persigue idealmente la calidad educativa y debe desarrollarse mediante las tres competencias gerenciales de los directores: manejo de dirección, gestión compartida del cambio, manejo del liderazgo (Mendoza & Vértiz, 2019). La articulación equilibrada de estas debería asegurar un servicio de calidad en las escuelas, con aprendizajes significativos que permitan a los estudiantes acceder a la educación superior y enfrentar exitosamente los retos de su vida personal, familiar, profesional y social. Aunque el manejo de dirección comprende lo pedagógico y administrativo, muchos directores descuidan lo primero y centran su trabajo en labores administrativas, prefieren impartir directrices y resoluciones unidireccionales, en vez de brindar acompañamiento pedagógico a los docentes (Casas, 2019; Leiva-Guerreo & Vásquez, 2019). La dirección escolar no es competente solo para impartir órdenes, directrices y resoluciones o supervisar fríamente el trabajo de los docentes, administrativos y personal de servicio. Su campo de acción es más amplio, flexible, creativo, con iniciativa para el cambio, organizando participativamente la escuela y vinculándola con la comunidad. Como señalan Bastidas y Mora (2017), desde la dirección escolar se atienden las necesidades de la comunidad. Para ello es necesario fortalecer la comunicación e interacción al interior de la escuela y con la comunidad (Barba & Delgado, 2021). Lo anterior no puede lograrse sin una gestión compartida, distribuyendo responsabilidades entre los colaboradores, comprometiendo las capacidades de estos en una gestión participativa que obliga a los colaboradores a identificarse con la cultura organizacional y perseguir el logro de la misión y visión. Como señalan Núñez y Díaz (2017) y Jiménez-Cruz (2019), los directores tienen la importante labor de mejorar el servicio educativo involucrando en el proceso a todos los integrantes de la comunidad educativa. Para lograrlo, deberán desterrar las viejas prácticas burocráticas que les hacían sentirse cómodos detrás de sus escritorios, impartiendo órdenes y disfrutando el poder del cargo.

Se precisa de acciones creativas e innovadoras, que transformen a los colaboradores y a la escuela y respondan a las necesidades y expectativas de la comunidad. Nada de esto es posible si los directores no rompen su caparazón de líderes transaccionales, instructivos y autoritarios. Es necesario valorar las expectativas de la comunidad, por tanto, los directores tienen una visión de futuro, están comprometidos con la organización educativa y su entorno (Núñez & Díaz, 2017; Salvador & Sánchez, 2018). Los directores deben practicar un liderazgo pedagógico, que comprometa a los docentes con la calidad educativa que la comunidad espera para sus hijos (Ramos-Huacantara, 2019). Pero la gestión del director estará siempre en el marco de las normas educativas vigentes y esto exige que las conozca e interprete según las necesidades de la institución educativa y el contexto socio-cultural (Mendoza & Vértiz (2019; Oriola & Ribera, 2019). Del respeto o vulneración de las normas dependen las relaciones que un director establezca con sus colaboradores o la comunidad. La aplicación de las mismas afectará a todos por igual, en forma razonable, evaluando los motivos, circunstancias e implicancias. Así pues, la calidad educativa en las escuelas depende mucho de las competencias del líder directivo, de su compromiso profesional, del conocimiento y aplicación razonable de las normas, su capacidad para acompañar pedagógicamente a los docentes, resolver problemas y mantener relaciones saludables con la comunidad. La calidad educativa depende del liderazgo de directores y docentes (Menacho et al. (2021); el compromiso de estos últimos con el logro de aprendizajes de calidad en los estudiantes (Acuña & Pons, 2018); la buena gestión escolar en sus dimensiones organizacional y pedagógica (Tineo et al., 2021) y la autoevaluación constante de lo avanzado y lo que todavía necesita mejorarse para brindar a los estudiantes una educación de calidad que los convierta en ciudadanos libres, justos, trabajadores y responsables, capaces de involucrarse en la transformación de su país.

El liderazgo directivo (LD) predominante en la gestión escolar

El LD impacta en la gestión escolar (Sardon, 2017). Contribuye a la mejora de la gestión escolar, impacta en las competencias de los estudiantes. Supone contar con directores que reúnan un perfil idóneo para la adecuada conducción de la escuela, directores plenamente comprometidos con su labor (Barba & Delgado, 2021). El liderazgo directivo marca la pauta para la mejora del servicio educativo, pero no debe focalizarse solo en cuestiones administrativas; priorizará lo pedagógico, privilegiará el aprendizaje de los

estudiantes y comprometerá el trabajo colaborativo de los docentes e implementará estrategias de gestión administrativa y pedagógica en el marco de una política organizativa y cultural (Bolívar et al., 2017). El liderazgo pedagógico de los directores goza de buena aceptación entre los docentes; sin embargo, aquellos deben idear estrategias que incrementen la efectividad y eficacia en su desempeño frente a estos últimos (Antonio & Herrera, 2019). Los autores consideran tres dimensiones del liderazgo pedagógico: *calidad de la enseñanza* (el docente es preponderante para el logro de competencias del currículo), *cultura de aprendizaje y trabajo en equipo* (los docentes realizan una labor colegiada en estrecha coordinación con la plana directiva) y *relación con la comunidad* (la escuela se desarrolla estrechamente vinculada a la comunidad, esta última se involucra en las actividades escolares).

Respecto a la relación de la escuela con la comunidad, Castillo et al. (2017) indican que aquella no debe limitarse solo al trabajo dentro de los muros institucionales; el liderazgo pedagógico del director se irradia a todos los miembros de la comunidad educativa, construye puentes con la comunidad circundante, fortalece los vínculos de la escuela con el entorno familiar del estudiante. Por consiguiente, el director ejerce un liderazgo pedagógico compartido, mantiene una comunicación asertiva con los miembros de la comunidad educativa, promueve el trabajo colegiado de sus docentes y convoca a las familias voluntarias solicitando su colaboración en los aprendizajes.

El director, como líder educativo, responde oportuna y adecuadamente a ciertas situaciones que acontecen en el proceso educativo; además de la comunicación cordial y precisa, la empatía, el buen clima laboral y las buenas relaciones interpersonales, será justo y equitativo en sus decisiones que afectan a los seguidores; primará la objetividad y el consenso, propiciando el respeto y aceptación de sus disposiciones (Ñañez-Silva & Lucas-Valdez, 2019). En Latinoamérica hay necesidad de establecer criterios para la selección de los directores, conforme a los requerimientos actuales y según aspectos administrativos y pedagógicos que apunten la calidad de la educación en las escuelas; sobre todo: teniendo en cuenta las cualidades de liderazgo que eleven el nivel de profesionalización en el cargo (Flessa & Weinstein, 2018).

La evidencia sobre los estilos de liderazgo de los directores indica que prevalece entre estos el liderazgo autoritario, seguido de los estilos democrático y liberal (Meza & Ramos, 2021). Los docentes no esperan una figura impositiva y distante, encajonada en su

escritorio; sino una persona dialogante, dispuesta a debatir y evaluar propuestas para el cambio. Pese a saber que el liderazgo democrático es óptimo para la conducción eficaz de la escuela, los directores se alejan de este; están más cerca de la distribución de órdenes y, por cierto, se distancian del liderazgo pedagógico (Carranza, 2019). También se comprobó que los directores ejercen un liderazgo transaccional e instruccional; reconocen necesidades e intereses de sus colaboradores, pero les dan instrucciones para que cumplan con las metas y objetivos a cambio de lograr la satisfacción de sus deseos y necesidades (Herrera-Alania, 2020).

Los directores deben ser líderes, porque cargan la responsabilidad de guiar a sus colaboradores con un único propósito: convertir a la institución educativa en una organización que brinda un servicio de calidad. La escuela formará integralmente a los estudiantes, asegurándose de que estos cumplan con el perfil de egreso, accedan pronto a una educación superior y se conviertan en agentes de cambio en la sociedad (Ministerio de Educación de Perú, 2017). Esto puede darse con un liderazgo transformacional, distributivo y pedagógico (Dávila, 2021). Definitivamente, el liderazgo de los directores impacta en la gestión de la escuela (Sardon, 2017). Por tal razón quienes asuman la responsabilidad de gestionar una escuela deben cumplir con un perfil idóneo (Barba & Delgado, 2021). El líder directivo necesita conocer de gestión administrativa y pedagógica (Bolívar et al., 2017); implementar estrategias para conseguir que su gestión sea eficiente y eficaz (Antonio & Herrera, 2019); promover el consenso para que sus decisiones sean respetadas, valoradas y aceptadas por los colaboradores (Ñañez-Silva & Lucas-Valdez, 2019); estrechar la relación entre la escuela y la comunidad (Castillo et al., 2017). Por consiguiente, es preciso que, desde los ministerios de educación, se diseñe un perfil idóneo del líder directivo, el mismo que se tenga en cuenta en los procesos de selección de los aspirantes, lo que implicaría priorizar la evaluación cualitativa de estos, por encima de un examen de conocimientos o valoración de certificaciones (Flessa & Weinstein, 2018). Quizá convenga crear en el ministerio de educación de cada país una escuela para la formación de los aspirantes a un puesto directivo. Esto aseguraría que cualquier improvisado atraído por lo atractivo de la remuneración o por el simple deseo de poder acceda a una carga de tanta responsabilidad. Los directores no pueden continuar ejerciendo su autoridad en el sentido más impositivo del término, distribuyendo directrices (Meza & Ramos, 2021), impartiendo órdenes por doquier para demostrar su

poder y hacerse temer, más que respetar (Carranza, 2019); “instruyendo” a sus colaboradores o pactando transacciones con estos (Herrera-Alania, 2020). Las escuelas que las sociedades esperan tener deben caracterizarse por contar con líderes y seguidores que realizan un trabajo conjunto, con distribución de responsabilidades, que arriban a consensos, que se comunican con los representantes de la comunidad y los involucran en la vida escolar, y tienen un solo objetivo común: brindar una educación de calidad a los hijos de la comunidad, futuros ciudadanos de la nación.

La gestión pedagógica (GP) de los directores

La GP es la parte vertebral de la gestión escolar. Tiene que ver con el acompañamiento que el director brinda a los docentes. Este acompañamiento comprende la planificación, organización y ejecución de actividades para el logro de aprendizajes de calidad. La GP busca desarrollar competencias y aprendizajes que conlleven a la formación integral y de calidad. No se puede hablar de calidad educativa sin el involucramiento de docentes y padres de familia en la gestión escolar; el apoyo de estos se convierte es clave para que la gestión escolar afronte los “desafíos académicos, personales y relacionales connaturales a la acción formativa” (Rodríguez et al., 2020). Las motivaciones e intereses del personal docente y las expectativas de los padres de familia (representantes de la comunidad) se conjugan para identificar y ejecutar estrategias que aseguren la calidad del servicio escolar. La gestión educativa tiene una visión-misión bastante amplia, resuelve problemas educativos, identifica necesidades, planea actividades, las ejecuta, evalúa los resultados y da seguimiento al plan; fortalece el crecimiento de la organización educativa en la escuela (internamente) y en la comunidad (externamente), para esto último involucra a la comunidad y genera el cambio en beneficio de esta (López-Paredes, 2017). Así pues, la gestión educativa eficaz y eficiente se nutre del esfuerzo de toda la comunidad educativa. El director motiva a su equipo docente, aprovecha sus potencialidades, los integra en el proceso de gestión; así como persuade a los padres de familia sobre su importante presencia en la vida escolar de los hijos y los compromete con el proceso de aprendizaje de estos. Por ejemplo, la gestión educativa (entendida como un accionar para el fortalecimiento de los procesos pedagógicos) fue un determinante del nivel de desempeño de los docentes de educación básica en Puno, en el contexto de la pandemia Covid-19 (Meza et al., 2021).

Proceso de supervisión y monitoreo (PSM).

En sus dimensiones principios y funciones, la supervisión educativa cumple siempre una función orientadora y transformadora. El supervisor (debería denominarse “acompañante”) debe ser alguien que conozca los nuevos modelos de gestión, que oriente, acompañe y monitoree el desarrollo de los procesos pedagógicos, pues solo así es posible alcanzar la calidad (Ocando, 2017). Entonces, el supervisor no puede ser cualquier profesional, sino alguien que recibió formación especializada para su función; es responsable en la tarea que realiza, capaz de autoformarse mediante la investigación para el dominio de las nuevas teorías educativas, pedagógicas y de gestión. El PSM se implementa para garantizar aprendizajes en los estudiantes pues permite hacer un seguimiento y control del mismo. Es un proceso formativo de acompañamiento y orientación al trabajo docente, para la mejora de su práctica pedagógica; en este proceso, el director brinda soporte técnico mediante una comunicación horizontal que permita al docente mostrarse receptivo a las observaciones y propuestas que le brinden y gane confianza en su práctica (Pérez et al., 2018). En suma: no es un proceso intimidatorio ni punitivo, sino un acompañamiento para la orientación y asesoría.

Formación continua (FC).

La gestión pedagógica es menester del trabajo docente y directivo; ambos sujetos deben innovar y mejorar continuamente su práctica. Para ello precisan de herramientas necesarias. Por un lado, las instancias respectivas preparan al director para el acompañamiento pedagógico a sus docentes, a quienes, a su vez, motiva y estimula al autoaprendizaje en interacción constante con sus pares; por otro lado, el director constituye redes académicas y gestiona programas de actualización en coordinación con la autoridad educativa local y demás actores de la comunidad (Reyes, 2021). En la FC del docente, los ministerios de educación están obligados a implementar lineamientos y programas específicos de formación docente, sostenida en el tiempo e involucrando a los docentes. Esta se basa en el componente pedagógico como actividad mediadora de los aprendizajes; considera el proceso de planificación, evaluación, relaciones comunicativas con el estudiante y su contexto de aprendizaje. La innovación es primordial en la mejora del proceso de aprendizaje-enseñanza y los aprendizajes de calidad; pero estos dependen del nivel de preparación de los docentes. Por tanto, para un sólido desarrollo profesional,

hay necesidad de que los docentes participen en procesos de formación permanente según sus necesidades e intereses (Iglesias et al., 2018).

La gestión pedagógica de los directores comprende la supervisión (que debe ser más amigable que reprobadora), el monitoreo (acompañamiento y orientación permanentes) y estímulo a los docentes para su formación continua. La GP permite detectar y resolver problemas educativos, evaluar prácticas pedagógicas e implementar estrategias para mejorarlas. Como señalan Rodríguez et al. (2020), el director involucrará a los docentes en la tarea de superar los desafíos académicos. El nivel de desempeño de estos guarda relación con el tipo de gestión que realiza el director (Meza et al., 2021). No le hace bien a la educación contar en las escuelas con directores que entienden a la supervisión como un mecanismo controlador, intimidatorio y punitivo. Más bien, se requiere directores que acompañan, orientan, se comunican amistosa y asertivamente con los docentes; valoran y refuerzan las prácticas pedagógicas de estos, recomiendan, sugieren y proponen estrategias de aprendizaje y enseñanza como resultado de su pasada experiencia en las aulas (Pérez et al., 2018, Ocando, 2017; Huanca-Arohuanca & Geldrech, 2020). Los directores que toda escuela espera tener valoran los conocimientos, experiencias y competencias de sus docentes; los instan al cambio, a la mejora y superación profesional. Son capaces de gestionar programas de actualización en coordinación con las autoridades locales e informan a los docentes cada vez que hay cursos de formación continua para fortalecer sus competencias profesionales y pedagógicas (Reyes, 2021; Iglesias et al., 2018). Los directores comprometidos con una educación de calidad enseñan a sus colaboradores y aprenden de ellos; promueven la formación de comunidades de aprendizaje entre sus docentes, reconocen las prácticas exitosas en el aula, promueven a quienes por mérito propio destacan en lo que hacen, realizan el seguimiento de los aprendizajes. Generan espacios para el diálogo con estudiantes y padres de familia y, así, toman conocimiento de las relaciones de estos con los docentes. En pocas palabras: los directores no pueden estar distantes de los docentes, de los estudiantes ni de la comunidad. El éxito de la escuela depende de la interacción positiva entre estos.

Gestión administrativa (GA) realizada por los directores

Abordar la GA en educación es considerar aquellos aspectos de definición y función de del personal docente, administrativo y jerárquico. Esto implica la gestión eficiente y eficaz

del director que, como líder, apuesta por el talento humano que le acompaña y genera un clima laboral que motiva el esfuerzo docente. Si son bien estimulados y valorados, los docentes invierten sus competencias personales y profesionales en un buen acompañamiento al estudiantado. Además, los directores con un liderazgo transformacional promueven la formación, actualización y entrenamiento constante de quienes realizan labor pedagógica en las aulas (Riffo, 2019).

Los directores diseñan estrategias para facilitar el proceso educativo y gestionar el **talento humano (TU)**. En el ámbito educativo, la gestión del TU implica aplicar estrategias idóneas para atraer a los mejores docentes y retenerlos en la escuela porque de ello depende la calidad del servicio. Esto compromete necesariamente la actualización, la evaluación permanente del desempeño, una buena política de remuneraciones compensaciones y beneficios (Espinoza & Portalanza, 2017). La gestión del TU comprende tres dimensiones: planificación, organización y dirección (Riffo, 2019).

La planificación consiste en determinar las acciones que desarrollará la escuela en relación a todos los procesos académico-administrativo que se dan en ella. Es de vital importancia para la buena organización de la escuela (Quispe et al., 2020).

La organización permite al director definir de manera específica las funciones de cada actor educativo, como también los procesos de cada actividad propuesta. Una buena gestión organizacional incide positivamente en la gestión escolar (Bambang et al., 2020).

La dirección brinda al director la oportunidad de mostrar su liderazgo y conducir la escuela sin perder de vista los objetivos y metas institucionales, comprometiéndose además al personal en el logro de estas. Incluye también la dimensión pedagógica, relacionada con el proceso académico. Sin embargo, la buena dirección parte del planeamiento estratégico (Quispe et al., 2020). El director es un líder, un estratega, un acompañante pedagógico de los docentes, la cabeza más visible de la escuela en la comunidad.

Un óptimo enfoque administrativo comprende un adecuado nivel de gestión, con aplicación de variadas estrategias administrativas, la acertada toma de decisiones y la capacidad de convocatoria a los integrantes de la comunidad educativa para involucrarlos en las diversas actividades escolares (Pacheco et al., 2018). No obstante, los directores no pueden concentrar sus esfuerzos en labores puramente administrativas, perjudicando con ello la gestión pedagógica de acompañamiento a los docentes; deben monitorear en

forma permanente las actividades de aprendizaje en las aulas y orientar a los docentes para asegurar su buen desempeño (García, 2021).

Los recursos financieros (RF).

Constituyen un factor no menos importante en la gestión escolar. Su adecuada administración garantiza el normal servicio educativo. Para ello el director gestiona el presupuesto institucional con transparencia, en estrecha vinculación con la comunidad educativa; elabora los instrumentos necesarios demostrando su capacidad gerencial (Quispe et al., 2020). En términos de calidad educativa, el director promueve el mejoramiento continuo en cada proceso administrativo. La calidad educativa tiene que ver con cuatro variables: infraestructura adecuada, proceso de aprendizaje-enseñanza idóneo, eficiente administración y docentes calificados (Burhanuddin et al., 2020). Los directores deben ser eficientes gestores de los recursos financieros, materiales y personales (Chacón, 2017). Administrarán honestamente los recursos financieros invirtiéndolos en procesos, materiales y herramientas tecnológicas para optimizar el proceso de aprendizaje-enseñanza. Sacarán el máximo beneficio de los recursos materiales asignados o adquiridos con ingresos propios de la institución educativa. Seleccionarán al personal docente más capaz; lo estimularán, reconocerán su trabajo y méritos; promoverán el trabajo en equipo, la identificación con la cultura organizacional, la misión, visión y los aprendizajes de calidad en los estudiantes.

La gestión administrativa de una institución educativa es más que dirigir y controlar los recursos de esta. Se refiere a la planificación, organización y aprovechamiento eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles (Quispe et al., 2020; Bambang et al., 2020). En primer término, en cuanto a los recursos humanos, se promueve su formación continua y la actualización de sus conocimientos en la experiencia curricular que tienen a cargo (Riffo, 2019). Mucho dependerán de esto los procesos pedagógicos en el aula y los aprendizajes de los estudiantes. Así que, los directores implementarán planes y estrategias para retener en la organización a los docentes con mejor desempeño y profesionalismo. Sin embargo, como acotan Espinoza y Portalanza (2017), será necesaria la permanente evaluación del desempeño, a la par con una política de remuneraciones, compensaciones y beneficios que persuada a los profesionales de la educación de permanecer en la institución. En Perú, por ejemplo, la Ley de Reforma Magisterial (Ministerio de Educación de Perú, 2018) promueve la

meritocracia y contempla una escala remunerativa y de incentivos acorde a los intereses y expectativas de los docentes. El manejo de los recursos financieros se realiza priorizando el mejoramiento continuo de la escuela y los procesos pedagógicos (Burhanuddin et al., 2020); elaborando en forma participativa los instrumentos de gestión indispensables para garantizar la transparencia de los gastos (Quispe et al., 2020); cuidando en todo momento la eficiencia en la inversión de los recursos financieros y el aprovechamiento de los recursos materiales (Chacón, 2017). En la perspectiva moderna de la gestión administrativa escolar, el director es un líder democrático, que gestiona en forma imaculada los recursos financieros y materiales, implementa estrategias para la participación de los integrantes de la comunidad en la gestión de la institución educativa; toma decisiones democráticas, en beneficio de todos y no de unos pocos; garantiza la comunicación, vela porque prevalezca un buen clima organizacional y se construyan relaciones interpersonales saludables. Queda atrás lo meramente administrativo para dar paso a una gestión compartida de la escuela, con distribución de responsabilidades y sin perder de vista la misión y visión de la organización educativa.

La gestión comunitaria (GC)

Ramírez (2017) considera que la escuela, como parte de la comunidad en la que está inmersa, debe realizar sus actividades en coordinación con su entorno, que va más allá de la simple relación con las familias; de modo que la formación docente considerará también su relación con el contexto. Por ello es necesario involucrar a los agentes comunitarios e instituciones, ya que el currículo, puesto en contexto con la comunidad, es mucho más significativo y valioso para los estudiantes (Ledesma et al., 2020). Mediante alianzas estratégicas, la dirección escolar involucrará a la escuela con la comunidad, con lo que se detectará a personas vulnerables para brindarles soporte y enfrenten las dificultades que surjan en el ámbito educativo. Entonces, hay que trabajar en la consolidación de la relación familia-escuela, a partir de un vínculo de comunicación efectiva y el involucramiento activo de aquella en las diversas actividades pedagógicas y extracurriculares de esta última, pues los padres de familia deben participar en la formación escolar de sus hijos; de no ser así, el vínculo se debilitará y desaparecerá (Rizzi, 2018). Ferreyra (2017) corrobora lo señalado por Rizzi (2018) y refuerza la idea de que la familia debe ganar protagonismo en la formación escolar de sus hijos, así fraguará la relación de apoyo y coordinación entre familia y escuela. Además, en la relación escuela-

comunidad se perciben dos factores de interés: la participación ciudadana y la familia al interior de la escuela; las normas restrictivas obstaculizan la integración de la familia a la vida escolar y, por tal razón, los docentes desempeñan un rol fundamental: su proximidad con los grupos de padres de familia destraba los obstáculos que puede afectar la colaboración entre estos y la escuela (Velásquez & Miranda, 2017).

La gestión comunitaria es la otra dimensión importantísima en la gestión escolar. La escuela, al estar vinculada con el entorno familiar y el contexto comunitario, favorece el aprendizaje de los estudiantes. Y es que la escuela no puede funcionar sin contar con la participación de la comunidad (Ramírez, 2017). Por ejemplo, durante la pandemia del Covid-19, la intervención de la familia en el apoyo del aprendizaje de los estudiantes fue muy positiva (Ledesma et al., 2020). Y es curioso que deban ocurrir situaciones de contingencia como esta para consolidar esta relación. La vinculación escuela-familia se activa cada vez que en la escuela se realizan actividades extracurriculares que tienen por finalidad precisamente atraer a los padres a la escuela para participen con sus hijos en dichas actividades (Rizzi, 2018). Así se forjan las condiciones para involucrarlos en la vida escolar de sus hijos y estrechar las relaciones familiares y de la escuela con la comunidad. Ferreyra (2017) coincide con Rizzi al destacar la importancia de que la familia gane mayor protagonismo en la vida escolar de sus hijos. Esto puede lograrse formando redes de apoyo entre escuela, familia y comunidad (Velásques & Miranda, 2017). El involucramiento de la familia en el aprendizaje de sus hijos impacta en la calidad de los aprendizajes. Por eso es crucial que los docentes, en su diálogo con los padres de familia, los comprometan con acciones de apoyo al quehacer escolar de sus hijos. Ramírez (2017) va más allá y señala que los docentes, desde su formación inicial deben ser capacitados en la gestión de relaciones entre la escuela y la comunidad. Cabe acotar que las escuelas deben estar abiertas a la comunidad y realizar un trabajo cooperativo, de respaldo y apoyo al trabajo docente; con ello se enriquecerán las intenciones del currículo escolar.

IV. CONCLUSIONES

La gestión escolar en escuelas de la educación básica comprende el manejo de la dirección, una gestión compartida para el cambio, el manejo del liderazgo y de la normatividad educativa. Los directores como líderes gestionan las relaciones entre la escuela y la comunidad; comparten responsabilidades con los otros miembros del equipo directivo, el personal jerárquico y los docentes, porque entienden que distribuyendo

responsabilidades se logran la misión y visión de la institución educativa y se abren caminos para el cambio. Esto demanda un conocimiento e interpretación correcta de las normas en materia educativa para aplicarlas en el ejercicio de la gestión administrativa, pedagógica y comunitaria y brindar a la comunidad una educación de calidad.

El liderazgo de los directores impacta en sus colaboradores (docentes, personal jerárquico, administrativo y de servicio). Aun cuando los directores ejercen un liderazgo participativo y democrático, que implica el involucramiento de los seguidores en la toma de decisiones, hay rezagos de autoritarismo, transacciones e instrucciones; todavía falta para que se muestren como auténticos líderes transformadores. Esto último implica necesariamente que los directores asuman su rol como líderes pedagógicos y acompañen el trabajo docente en el aula, orientando, ayudando a tomar conciencia de las dificultades, valorando sus fortalezas y sugiriendo estrategias para la mejora de la práctica pedagógica. Sin embargo, está un poco descuidado; al parecer, muchos directores evaden sus responsabilidades pedagógicas; dedican mucho tiempo a labores administrativas de supervisión, más que al acompañamiento en el proceso de planificación pedagógica.

La gestión pedagógica de los directores debería concretarse en un acompañamiento constante, de apoyo a la tarea de planificación de las actividades de aprendizaje y atendiendo las expectativas de calidad en el servicio educativo que se brinda a la comunidad. Empero, los directores, más que monitorear y acompañar, supervisan; parecen sentirse cómodos en sus tareas administrativas, dirigiendo, controlando, sancionando e imponiendo su autoridad. Como simples supervisores no contribuyen mucho en el proceso de aprendizaje-enseñanza, descuidan las necesidades de apoyo y orientación pedagógica de los docentes; pero estos últimos esperan que la persona seleccionada para un puesto tan importante posea una vasta cultura pedagógica y atesore experiencias pedagógicas que comparta con ellos y contribuya así a su buen desempeño profesional. Un aspecto importante de la GP del director es su preocupación permanente por estimular a sus docentes para que participen en programas de formación continua y actualicen sus conocimientos en didáctica, pedagogía y las materias que enseñan, porque de ello dependen los resultados de aprendizaje que puedan lograr los estudiantes.

La gestión administrativa tiene como aspectos relevantes el manejo adecuado de recursos humanos, financieros y materiales. Los directores ponen en juego sus competencias administrativas de organización y planificación; emplean estrategias modernas en el campo de la administración para resolver conflictos, tomar decisiones consensuadas y democráticas y manejar con honestidad y transparencia el presupuesto institucional. La gestión del talento humano garantizará la actualización y participación constante de los docentes en programas de formación; su evaluación y retroalimentación oportuna para asegurar el desarrollo de sus competencias pedagógicas en beneficio de los estudiantes. La gestión de los recursos financieros procurará el aprovechamiento racional de los recursos económicos disponibles para obtener de estos el máximo beneficio, invirtiéndolos en procesos pedagógicos, recursos tecnológicos y materiales educativos necesarios para el trabajo en las aulas. La convocatoria a los padres de familia para informarles de la gestión administrativa realizada contará necesariamente con evidencias materiales que despejen dudas o sospechas de malos manejos.

La gestión comunitaria abre las puertas de la escuela y proyecta su imagen a la comunidad. Comprende necesariamente: conocer la realidad circundante, valorar el rol de los padres de familia en la vida escolar de sus hijos, planificar actividades institucionales que comprometan la participación de padres de familia, estudiantes y otros agentes vinculados al quehacer educativo. El director, principal cabeza visible de la escuela, como líder transformador y pedagógico comprometido con la educación de calidad que la sociedad reclama, tiende puentes de apoyo recíproco entre la escuela y la comunidad; identifica personas y organizaciones que pueden aportar a la vida institucional, también personas o grupos vulnerables a quienes desde la escuela se les puede brindar apoyo. El director idea y ejecuta estrategias para garantizar el involucramiento de agentes externos en las actividades institucionales, aprovecha distintos canales para entablar y mantener una comunicación asertiva entre los integrantes de la comunidad educativa. Para esto cuenta con el apoyo de los docentes, que están muy cerca de los padres de familia y ejercen con estos y los estudiantes el liderazgo que él les distribuye. El buen director sabe que solo no puede gestionar exitosamente esa escuela y que debe ser un referente educativo para la comunidad.

REFERENCIAS

- Acuña, L.A., & Pons, L. (2018). La calidad de la educación básica: significados desde la práctica docente. *Atenas*, 1(41), 1-17. <https://www.redalyc.org/journal/4780/478055151001/html/>
- Antonio, M. G., & Herrera, A. M. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Gestión I+D*, 4(2), 31- 46. <https://doi.org/file:///C:/Users/RENE/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoPedagogicoDelDirectorDesdeLaMiradaDeLos-7468001.pdf>
- Arleth, A. (2020). Autoevaluación institucional: una revisión sistemática de literatura. *Journal of Latin American Science*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/https://lasjournal.com/index.php/abstract/article/view/23>
- Barba, L. C., & Delgado, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa. *Revista Educare*, 25(1), 284-309. <https://doi.org/https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Bolívar , A., Caballero, K., & García-Garnica, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Universidad de Granada*, 25(95), 483-506. <https://doi.org/http://doi.org/10.1590/S0104-40362017002500780>
- Budi, B., Burhanuddin, & Maisyaroh. (2020). Efecto comparativo de la supervisión del director y calidad de gestión organizacional. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(10), 368-380. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8123665>
- Castillo, P., Puigdemívol, I., & Antúnez , S. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizaje. *Estudios pedagógicos*, 43(1), 41-59. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000100003>
- Cueva, M. L. (2018). *Implicancias de la dominancia cerebral en la inteligencia emocional en los directores de la segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico región Arequipa*. [tesis doctoral, universidad nacional de San Agustín de Arequipa]. <https://doi.org/http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7706>

- Ferreyra, H. A. (2017). Escuela secundaria: relaciones de la escuela con la familia y comunidad. *Revista Didasc@lia*, 3(4), 95-107.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6681320>
- Flessa, J., & Weinstein, J. (2018). Liderazgo escolar en America Latina: nueva investigación desde un campo de estudio emergente. *Liderazgo y administración de gestión educativa*, 46(2), 179-181.
<https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1741143217751728>
- Garcia, H. (2021). Análisis del Modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio. *Revista Educación*, 45(2), 2-14.
[https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537)
- Glasserman, L. D., Torres, C. C., & Nava, S. A. (2019). Innovación educativa en estudios sobre gestión educativa: una revisión sistemática de literatura. *Octaedro*, 1(265), 1-14. <https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/337498011>
- Guijarro, E., Rocamora, I., Evangelio, C., & Gonzáles, S. (2020). El modelo de educación deportiva en España: una revisión sistemática. *Retos*, 1(38), 886-894.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47197/retos.v38i38.77249>
- Huanca-Arohuanca, J. W., & Geldrech, P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Revista Conrado*, 16(76), 369-373.
<https://doi.org/https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1497>
- Ledesma, M. J., Torres, F., & Sanchez, S. (2020). Gestión comunitaria educativa en un contexto de enseñanza no presencial por la emergencia sanitaria. *Revista de investigación científica y tecnológica Llamkasun*, 1(3), 1-18.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i3.19>
- López, E. M., Álvarez-Dardet, C., & Gil-González, D. (2012). Evidencia científica y recomendaciones sobre cribado de agudeza visual. Revisión bibliográfica. *Rev Esp Salud Pública*, 86(6), 575-588.
https://doi.org/https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272012000600004

- López-Paredes, M. (2017). La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Dom.Cien.*, 3(0), 201-215. <https://doi.org/DOI: 10.23857/dc.v3i1.384>
- Menacho, I., Caverro, H. N., Orihuela, M. D., & Flores, G. S. (2021). Variables que inciden en la calidad educativa en un contexto de crisis sanitaria en instituciones educativas públicas de Comas . *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1-19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1037>
- Mendoza, C. E., & Vértiz, C. R. (2019). Dominio docente jerárquico y directivo en aplicación de normas de gestión educativa. *Revista pedagógica*, 1(1), 183-192. <https://doi.org/https://www.iesppoxford.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/RP1-A11.pdf>
- Mendoza, M., & Vertiz, C. (2019). Dominio docente, jerárquico y directivo en aplicación de normas de gestión educativa. *Revista pedagógica*, 1(1), 183-192. <https://doi.org/https://www.iesppoxford.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/RP1-A11.pdf>.
- Núñez , N., & Diaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos*, 43(2), 237- 252. https://doi.org/https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07052017000200013&script=sci_abstract
- Ñañez-Silva, M. V., & Lucas-Valdez, G. R. (2019). liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual. *Investigación y posgrado*, 34(1), 167-180. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6931371>
- Pacheco, R., Robles, C., & Ospino, A. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas Rurales de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 259-266. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>
- Pérez, J. G., Del Valle, D., Valles de Rojas, M. E., Lugo, L. J., & Nava, N. J. (2018). Supervisión educativa como acompañamiento pedagógico por los directores de educación media. *Revista Panorama*, 12(23), 63-72. <https://doi.org/doi:http://dx.doi.org/10.15765/pnrm.v12i23.119>
- Perez, J. L. (2021). La migraña. *Novedades*, 1(1), 13-20.

- Portugal, Y. S. (2018). *Influencia del liderazgo directivo para un eficiente desempeño docente en instituciones educativas de primaria del Distrito de Cerro Colorado, Arequipa*. [tesis de maestría Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <https://doi.org/http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7359>
- Quintana- Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y educadores*, 21(2), 259-281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Quispe, A. E., Vásques, E. E., Menacho, A. S., & Albitres, E. P. (2020). gestión administrativa y planeamiento estratégico en la gestión de recursos financieros UGEL-04-20. *Revista Internacional Multidisciplinaria CIID*, 1(1), 271-282. <https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47288>
- Ramírez, A. A. (2017). La educación con sentido comunitario: reflexiones en torno ala formación del profesorado. *Educación*, 26(51), 79-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/educacion.201702.004>
- Ramírez, M., & Quesada, J. (2019). Repensando los indicadores educativos: la gestión educativa, curricular y de vinculación con la comunidad. *Innovaciones educativas*, 21(30), 37-47. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7360493>
- Ramírez, M., Rodríguez, M., & González, J. (2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios. *Información Tecnológica*, 30(6), 177-192. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600177>
- Reyes, S. M. (2021). La tutoría del Programa Todos a Aprender en la formación continua de docentes: estudio de caso. *Revista Educación*, 45(2), 1-19. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.42592>
- Riffo, R. S. (2019). gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los chorrillos. *Revista Scientific*, 4(1), 153-172. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.9.153-172>
- Rizzi, L. I. (2018). Impacto del contexto familia-escuela. *Anuario digital de investigación educativa*, 1(1), 316-330. <https://doi.org/http://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/ativ/article/view/3233>

- Rodríguez, J. (2003). Paradigmas, enfoques y métodos de la investigación cualitativa. *Revistas de investigación*, 7(12), 23-40. <https://doi.org/https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8177>
- Sardon, D. L. (2017). Liderazgo transformacional y gestión escolar en instituciones educativas. *Rev. Inv. Altoandin.*, 19(3), 295-304. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Velásques, R., & Miranda, C. (2017). Escuela y comunidad: tendencias, incertidumbres y elementos para una discusión pendiente. *Foro Educativo*, 1(28), 29-54. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6429503>
- Weinstein, J., Muñoz, G., & Beca, C. (2020). Carrera directiva: una herramienta decisiva para el liderazgo en escuelas y liceos. *Academia*, 1(1), 1-18. https://doi.org/https://www.academia.edu/42354379/Carrera_directiva_una_herramienta_decisiva_para_el_liderazgo_en_escuelas_y_liceos