

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO
EMPRESARIALES Y HUMANAS

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
DE LOS DIRECTORES CON AULA A CARGO
EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS
POLIDOCENTES DEL NIVEL INICIAL
EN AREQUIPA**

Trabajo de Investigación presentado por:

Milagros Yamilet LIQUI QUISPE

Josselin Consuelo QUISPE CRUZ

Para optar el grado académico de

BACHILLER EN EDUCACIÓN

Asesores: Dr. Jorge Pacheco Tejada

Dra. Dery Saida Miauri Aza

AREQUIPA PERÚ

JULIO 2020

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

**SCHOOL OF ECONOMIC AND BUSINESS SCIENCES,
AND HUMANITIES ACADEMIC DEPARTMENT
OF EDUCATION**



**ANALYSIS OF THE EDUCATIONAL MANAGEMENT
OF DIRECTORS WITH CLASSROOM IN CHARGE
IN PUBLIC POLYDOCENT EDUCATIONAL
INSTITUTIONS OF INITIAL LEVEL IN AREQUIPA**

Paper presented by:

Milagros Yamilet LIQUI QUISPE

Josselin Consuelo QUISPE CRUZ

to obtain the degree of

BACHELOR IN EDUCATION

Advisor: Dr. Jorge **PACHECO TEJADA**

Dra. Dery Saida Miauri Aza

AREQUIPA-PERU

JULY 2020

Las alumnas declaran haber realizado el presente trabajo de acuerdo a las normas de la
Universidad Católica San Pablo

Milagros Yamilet Liqui Quispe

Josselin Consuelo Quispe Cruz

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar la calidad de la gestión en instituciones educativas de tipo polidocente completa del nivel inicial que cuentan con directores con doble encargatura, esto es, la adición de un aula a cargo. A partir de una revisión exhaustiva de la literatura, la hipótesis que se plantea es que existe una correlación entre la función docente del director y la calidad de la gestión educativa institucional. La presente investigación es de tipo descriptivo.

Palabras clave: gestión educativa, liderazgo pedagógico, función directiva, escuelas polidocentes

Abstract

The general objective of the following research is to determine the quality of management in educational institutions of full polydocent type of the initial level that have directors with double commission, that is, the addition of a classroom in charge. Based on a comprehensive review of the literature, the hypothesis is that there is a correlation between the teaching role of the director and the quality of institutional educational management.

Keywords: educational management, pedagogical leadership, policy function, polydocent schools

Índice

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción.....	11
Marco teórico.....	13
Instituciones educativas polidocentes completes.....	13
Calidad de gestión educativa.....	14
Gestión pedagógica, institucional y administrativa.....	14
Funciones de un director – profesor.....	15
Estado de la cuestión.....	17
Referencias.....	22

El Estado peruano cuenta con la ley n.º 28044 (2003), Ley General de Educación, la misma que garantiza la calidad del servicio educativo atendiendo las necesidades de los diferentes actores del mismo. Estudios recientes (Bianchetti, 2017; Martínez-Chairez et al., 2016; Vidal & Morales, 2010) señalan que la calidad educativa proviene del ejercicio eficiente de sus directores, quienes en su deber tienen que velar por el funcionamiento de su institución educativa. Por ello, el Estado bajo esta ley promueve programas de formación no solo a docentes sino que también a los líderes directivos de escuelas públicas o privadas, tal como se aprecia en el artículo n.º 55 de la ley mencionada, sobre las responsabilidades directivas en el ámbito pedagógico, institucional y administrativo.

El Ministerio de Educación cada año establece normas que orientan la labor directiva y pedagógica, así pues se tiene a la RVM n.º 255-2019-MINEDU, titulada “Disposiciones para la encargatura en cargos de mayor responsabilidad en las áreas de desempeño laboral en el marco de la ley de reforma magisterial”. Dicho dispositivo legal presenta disposiciones respecto al cargo directivo, pues hace la diferencia entre encargatura de puesto, de funciones y la excepcional. Estudios nacionales demuestran una preocupación por la gestión que realiza el director con encargatura de puesto (director sin aula a cargo dedicado solo a la gestión educativa), sin embargo es escasa la investigación referente a los directores con encargatura de funciones, es decir, líderes directivos con aula a cargo (Muñoz, 2013; Torres Pacheco, 2015).

En el artículo n.º 177 de la ley n.º 29944, ley de reforma magisterial indica que las instituciones educativas que no cuenten con una plaza orgánica vacante debidamente presupuestada deben recurrir a la plana docente para encargar a uno de los profesores el puesto de director sin que este deje de ejercer su labor docente en el aula. Ante tal

situación, el Ministerio de Educación establece evaluaciones de desempeño en cargos directivos, donde el último fue realizado en el 2018, el cual demuestra que la modalidad de Educación Básica Regular – Inicial, con el perfil de directivo con aula comprende 169 desaprobados de 890, por otro lado se tiene el perfil de directivos sin aula, donde se aprecia 77 desaprobados de 669. A partir de ello se encuentra diferencias máximas entre ambos perfiles, evidenciando que requieren mayor atención los directivos con aula a cargo.

A pesar de que la literatura internacional señala que hay más probabilidad de lograr una gestión de calidad cuando el director se dedica solamente a sus funciones como tal (Beltrán, 2016; Donosco-Díaz & Benavides-Moreno, 2018), en el Perú existen investigaciones que se asemejan al presente estudio pero la mayoría aborda esta problemática desde una mirada a la educación unidocente y polidocente incompleta (multigrado) que forma parte eminentemente de la realidad de las zonas rurales, la primera se enfoca en el docente que enseña a todos los grados, mientras que en la segunda el docente enseña a más de un grado (Vásquez, 2016).

A partir de lo mencionado, De la Cruz (2017), indica que para lograr una buena gestión institucional enmarcada en la calidad del Sistema educativo, es necesario que el Estado brinde oportunidades que atiendan con equidad las necesidades educativas dentro de la gestión institucional en sus diferentes modalidades y direcciones.

De aquí que la presente investigación pretende abordar esta problemática en la realidad de los directores de instituciones educativas polidocentes completas del nivel inicial, pues hay una escases de investigaciones que no se enfocan en la gestión de este tipo de servicio educativo.

Por consiguiente, se tiene como objetivo general determinar la gestión educativa en directores con aula a cargo en el nivel inicial. Como objetivos específicos se plantea describir las funciones de los líderes directivos con aula a cargo, determinar los factores de riesgo en la gestión de directores con aula a cargo y medir la gestión educativa operada por directores con aula a cargo en instituciones públicas polidocentes del nivel inicial de la ciudad de Arequipa.

Marco teórico

Instituciones educativas polidocentes completas

Dentro de la educación peruana son diferentes las modalidades de servicio educativo que se ofrecen, pues más allá del método es en cuanto a las características propias del sector donde labora el docente, como son las instituciones unidocentes, multigrado y polidocentes (Miranda-calderón & Rosabal-Vitoria, 2018). Como parte de la presente investigación, se considera trabajar con instituciones educativas polidocentes completas, esto es, centros educativos que cuentan con la totalidad de docentes donde cada uno de ellos se encargará individualmente de un determinado grado (Vásquez, 2016), dentro de ella se puede contar también con directores donde muchos de ellos realizan su función propiamente, pero otro grupo que realizan doble función, es decir, pueden ser directores con aula a cargo, lo cual se da cuando el número de aulas es menor a ocho dentro institución educativa (Minedu, 2014).

Calidad de gestión educativa

Debido a la extensión de conceptos sobre la gestión educativa, se opta por la que más aproximación tiene a la presente investigación, refiriéndose como una función dirigida a sostener la calidad educativa desde el trabajo eficiente del director, el cual orienta a la mejora de procesos internos de los centros educativos (De la Cruz, 2017; Miranda-calderòn & Rosabal-Vitoria, 2018; Rico, 2016). Cabe recalcar que la gestión va a trascender el sistema educativo, pues indica responsables no solo al estado o a los maestros sino que delega a la sociedad misma (Rico, 2016).

Una buena educación, se refiere al logro de la calidad de la gestión educativa; pues se hace énfasis al logro de la satisfacción de la sociedad en cuanto a la prestación del servicio educativo (Herrera & Tobón, 2017), lo mismo que será evidenciado por el logro de los estándares de aprendizajes de los estudiantes y el buen desenvolvimiento de los maestros (Donosco-Díaz & Benavides-Moreno, 2018).

Gestión pedagógica, institucional y administrativa

Por lo expuesto, según la ley de reforma magisterial (ley n° 29944, 2012) en el Perú, la gestión que realiza el director debe estar centrada en el ámbito pedagógico, institucional y administrativo, pues todo ello ayuda al sostenimiento y orientación del centro educativo.

Como primer aspecto se tiene la gestión pedagógica, la cual no solo tiene que ver con un nexo académico con la labor docente y sus actividades, sino que también se encarga de la diversificación del currículo nacional, la calendarización del centro educativo y las evaluaciones (De la Cruz, 2017; Vásquez, 2016). Esta gestión es conocida además como el

instrumento de acción eficaz con la finalidad de que todo el equipo colaborativo y los proyectos que se propongan estén en función del proceso de enseñanza y aprendizaje, es decir, de la práctica de aula y de la formación permanente de los docentes (Donosco-Díaz & Benavides-Moreno, 2018)

En segundo lugar tenemos a la gestión institucional, la cual implica realizar una serie de actividades o acciones que permitan asegurar el mejoramiento sistemático de la institución educativa y de las condiciones pedagógicas que se dan en el proceso de enseñanza-aprendizaje. No obstante, dicho trabajo se da en colaboración con todo el equipo directivo (Acevedo et al., 2017; López et al., 2015), se señala así a la elaboración del proyecto educativo institucional, el plan anual de trabajo y el reglamento interno; todos ellos guiarán la vida del centro educativo (Vásquez, 2016).

Finalmente, se nombra a la gestión administrativa, la cual se encarga de dirigir de manera presupuestal al centro educativo con el objetivo de cubrir falencias de recursos y sostener las necesidades de los estudiantes (Pacheco-Granados et al., 2018). Así mismo se refiere a la planificación, ejecución y evaluación de actividades que favorezcan la mejora de la calidad educativa, pues apoya a la gestión académica la cual es orientada al mejoramiento del talento humano de la comunidad educativa (Bastías, 2013).

Funciones de un director – profesor

Actualmente la educación en el Perú está abierta a cambios pedagógicos establecidos por el Ministerio de Educación, ello con la finalidad de lograr una calidad en la misma (Velázquez & Valiente, 2019). Una de las mejoras importantes que realiza el Estado es en cuanto al líder directivo, como se mencionó, muchos de ellos llevan aula a cargo.

Sin embargo, el perfil del director escolar como tal es comprendido desde el Marco del buen desempeño directivo (Minedu, 2014) lucido por el Ministerio de Educación, ya que presenta competencias y responsabilidades que debe tener un líder directivo frente a las dificultades que se tiene en la gestión (Bolívar, 2011). Diversos estudios se refieren al papel de director como una responsabilidad difícil de explicar, pues tiene variedad de funciones y retos por afrontar (Bianchetti, 2017; Torres Pacheco, 2015; Vásquez, 2016), ello porque atiende a la problemática dada en toda la comunidad educativa, tomando como principal enfoque a los agentes fundamentales, los cuales son el alumno, docentes y padres de familia.

Al prestar atención a los directivos con aula a cargo, se evidencia la toma de posición no solo de sus funciones en cuanto a gestión sino también de las competencias que un docente requiere (Vásquez, 2016), de tal manera que demuestra un doble cargo dentro del centro educativo.

Existen estudios que han dado a conocer que mientras menor sea la cantidad de las funciones del director, mejor gestión realizará (Benavides, 2004; Claude, 2007). No obstante, es importante mencionar que según el Minedu (2014), se puede lograr que los directores mencionados obtengan una mejor calidad de gestión educativa, siempre y cuando se prepare al director en cuanto a su labor pedagógica, ello ayudara a reconocer el trabajo realizado por cada uno de los lideres directivos, sin necesidad de bajar la expectativas en ellos.

Estado de la cuestión

La calidad de la gestión educativa es un tema que hoy en día sigue tomando relevancia para medir la calidad de las escuelas, muchos sistemas educativos estructuran las funciones, expectativas e incentivos para sus líderes educativos de tal forma que permita la eficiencia educativa (Mona, 2008). Sin embargo, en el Perú las condiciones para el éxito de la gestión educativa presentan un desempeño muy bajo (Better et al., 2010), a pesar de las cooperaciones y esfuerzos; no se cuenta con una política o programa de gestión educativa propia que defina claramente los objetivos institucionales, la propuesta de acción, los cambios para tales fines y sobre todo la manera de articularlas con los demás procesos educativos (Guadalupe et al., 2017)

Esta preocupación del Estado Peruano, por expandir la calidad educativa en las escuelas de todo el país, se muestra hasta ahora como una necesidad descubierta debido a la brecha de desigualdad educativa acrecentada en las zonas rurales del país (SINEACE, 2011) y donde prevalece el servicio de educación multigrado; el 89% de las escuelas de este tipo son visibles en los sectores rurales (Ames, 2004), su principal urgencia es la limitada cantidad de docentes especializados que se encuentran laborando bajo esta modalidad de atención educativa (Gaia, 2013).

Los directores asignados de múltiples funciones, tareas y cargos terminan enfocando su atención y tiempo en funciones meramente administrativas y burocráticas (Velázquez & Valiente, 2019) desviándolos de su participación principal en el acompañamiento y observación de la práctica pedagógica de sus docentes (Rodríguez-molina, 2011). Aquellos sistemas educativos con alto desempeño, reconocen lo sustancial

que constituye dentro de la función del director el monitoreo efectivo que hace a sus docentes para el logro de la calidad de los aprendizajes (Freire & Miranda, 2014), de manera que logra convertirlos en impulsores de mejoras, instaurando principales funciones que este debe procurar cumplirlas (Mona, 2008).

La Resolución ministerial n.º 271-2018 denominada “Norma que regula la evaluación del desempeño en cargos directivos de Instituciones Educativas de Educación Básica” establece criterios para evaluar a los docentes que acceden al cargo de directores o subdirectores en el marco de la Carrera Pública Magisterial, el modelo de evaluación se divide en tres dimensiones y once subdimensiones que valoran generalmente el liderazgo de la gestión escolar. En el caso de directores con aula a cargo algunos criterios y subdimensiones de dicha evaluación no se consideran: de la dimensión procesos pedagógicos no se evalúa la subdimensión monitoreo del trabajo docente en el aula.

Antecedentes de investigación

Vargas (2008) en su estudio denominado “Diagnóstico situacional de la labor docente y de la oferta de formación de educadores rurales en Costa Rica” de la Universidad Nacional Heredia concluye que tanto el maestro unidocente como el director asumen, además de la atención simultánea de varios niveles, la dirección de la escuela con las mismas responsabilidades que les corresponden a aquellos directores que no ejercen la labor docente. Y donde la vocación, responsabilidad, compromiso y la autoformación son algunos aspectos que les han permitido hacer frente tanto a responsabilidades pedagógicas como administrativas en el servicio de su labor docente.

Vásquez (2016) en su estudio “Los profesores-directores que laboran en escuelas unidocentes del ámbito rural y sus necesidades de capacitación en gestión”, concluye que los programas de capacitación establecidos por el ministerio de educación no son suficientes para ayudar a la formación del director-profesor, porque muchos de ellos no responden a sus necesidades pedagógicas. Es importante destacar este estudio porque indica la importancia crucial de la formación inicial de los líderes directivos con aula a cargo, una formación ya sea en gestión como en pedagogía, de tal manera que pueda brindar una educación de calidad.

Otra investigación es de Palacios & Montes (2017) que con su estudio “Condiciones de Trabajo y Estrés en Académicos Universitarios”, obtiene como resultados que las condiciones de trabajo trae consecuencia negativas como positivas, una de ellas es el tiempo de servicio en la institución, esto es, quienes tienen menor tiempo laborando en la universidad se desempeñan con deficiencia mientras que los que tienen mayor tiempo ejerciendo su labor tienen mayor eficiencia, esto porque logran mayor confianza en sí mismos y conocimiento de su lugar de trabajo. La investigación mencionada aporta al presente estudio de manera significativa, ello porque permite dar a conocer la influencia de las condiciones de trabajo en el desempeño profesional.

En la investigación de Rodríguez et al., (2017) que trata sobre el estrés laboral y el síndrome de burnout y aplicada a docentes de una escuela secundaria Mexicana, reconoce que los profesionales pertenecientes al magisterio están más propensos a desarrollar este síndrome, pues realizan actividades dentro y fuera del aula, viéndose afectado los procesos escolares, de docencia y organización. La de docencia, refiere a que el rendimiento académico de los estudiantes se perturba debido a las bajas condiciones psicológicas del

docente al realizar su trabajo. En la de organización institucional, es más probable que los compromisos establecidos administrativamente y los del consejo técnico educativo no lleguen a ser atendidos a tiempo, debido a la saturación de trabajo, la dificultad para hacerlo, la falta de recursos y tiempo, etc. Así mismo, este excedente laboral, principal causa de este síndrome, está acompañado con problemas físicos, psicológicos y sociales para el docente con cansancio crónico.

Miranda-calderón & Rosabal-Vitoria (2018) en su investigación titulada “La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección: un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica” de la Universidad Nacional en Sarapiquí, logró identificar dificultades frecuentes que docentes de escuelas unidocente y dirección enfrentan en el ejercer su función: la multiplicidad, la diversidad, la complejidad en el dominio y la simultaneidad para atender diferentes funciones. Esto disminuye la atención principal que requieren sus estudiantes respecto a lograr los propósitos de aprendizajes, la aplicación de métodos pedagógicos, las evaluaciones, etc. El mismo estudio recomienda para el mejoramiento de escuelas rurales poner en marcha procesos de capacitación orientados a fortalecer la gestión administrativa y su actualización para cubrir las necesidades y características de estas zonas.

Conclusiones

La educación peruana requiere de directores que sean capaces de llevar de forma óptima su labor administrativa y pedagógica, donde se demuestre la preparación y preocupación por brindar una calidad educativa, con miras al cumplimiento del objetivo de la educación, esto es, el perfeccionamiento de la persona.

La responsabilidad del director con aula a cargo evidencia un doble esfuerzo que no es valorado por todos. Estudios nacionales han enfocado su atención en determinar las necesidades educativas principales en las escuelas multigrado del país, sin embargo aún hay necesidad de atender demandas de las escuelas polidocentes completas sobre todo focalizar la atención en la gestión de los directores con encargo de aula dentro de la Institución educativa.

La literatura internacional reconoce la intensificación de las funciones de los docentes de escuelas con modalidad unidocente, polidocente incompletas y polidocente completas debiéndose velar por una atención equitativa en la gestión administrativa de cada una de estas.

Referencias

- Acevedo, C., Valenti, G., & Aguiñaga, E. (2017). Gestión institucional, involucramiento docente y de padres de familia en escuelas públicas de México. *Calidad En La Educación, 46*, 53–95.
- Ames, P. (2004). Las escuelas multigrado en el contexto educativo actual: desafíos y posibilidades. In *Ministerio de Educación – DINFOCAD GTZ - PROEDUCA - Componente educación Bilingüe Intercultural*.
- Bastías, M. (2013). Estilos de gestión pedagógica presentes en profesores de la Región Metropolitana. *Estudios Pedagógicos, 39*(2), 7–24.
- Beltrán, S. (2016). La gestión directiva : un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo, 7*(13), 562-589.
- Benavides, M. (2004). *Educación, procesos pedagógicos y equidad*. Perú: Didi de Arteta.
- Better, T. A., Of, Q., & Peruvian, E. (2010). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. *Investigación Educativa, 14*(26), 39–49.
- Bianchetti, A. (2017). Calidad educativa: Concepciones y debate. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, 19*(1), 1–3. <https://doi.org/10.24320/redie.2017.19.1.1148>
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes . Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar, 42*(2), 253-275.
- Claude, E. (2007). Programas de formación y educación participativa para el mejoramiento de

- la calidad y de la gestión educativa en la instituciones educativas públicas de los distritos de Huarochirí. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 5(5), 313–327.
- De la Cruz, E. (2017). Gestión pedagógica docente y ejecución instrumental en estudiantes de una Escuela Superior de Formación Artística. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 321–338.
- De la Cruz, G. (2017). Igualdad y equidad en educación: retos para una América Latina en transición. *Educación*, 26(51), 159-178.
- Donosco-Díaz, S., & Benavides-Moreno, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Revista Brasileira de Educação*, 23, 1–28.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico* (Grade).
- Gaia, M. (2013). Evaluación del diseño e implementación de la intervención de acompañamiento pedagógico en instituciones educativas multigrado. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J., & Vargas, S. (2017). *Estado de la educación en el Perú: análisis y perspectiva de la educación básica*. Perú: Didi de Arteta.
- Herrera, S., & Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo: Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Psicología*, 38(102), 164–194.

Ley N°28044. El peruano, Lima, Perú, 24 de Julio del 2016.

Ley N°29944. El peruano, Lima, Perú, 24 de Noviembre del 2012.

López, N., Sánchez, V., & Rojas, J. (2015). La gestión institucional en un centro de educación superior mexicano en el proceso de construcción de confianza desde los enfoques de atención al sujeto. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 45(1), 109–139.

Martínez-Chairez, G., Guevara-Araiza, A., & Valles-Ornelas, M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *RaXimhai*, 12(6), 123–134.

Minedu. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Perú: Ministerio de Educación.

Miranda-Calderón, L., & Rosabal-Vitoria, S. (2018). La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección : Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, 22(3), 1–30.

Mona, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Chile: San Marino.

Muñoz, F. (2013). Una mirada a la gestión educativa local en el marco de la descentralización: El caso de dos municipalidades en Perú. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 21, 1–24.

Pacheco-Granados, R., Robles-algarín, C., & Ospino-castro, A. (2018). Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de los Niveles de Básica y Media en las Zonas de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 259–

- Palacios, M. & Montes, V. (2017). Condiciones de Trabajo y Estrés en Académicos Universitarios. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 49-53.
- Rico, A. (2016). La gestión educativa : Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55–70.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253–267.
- Rodríguez, J. at., (2017). Síndrome de burnout en docentes. *Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 8(14).
- SINEACE (2016). *El desafío de construir calidad en las escuelas rurales del Perú: experiencia en Julcán-La Libertad*. Perú: serie estudios y experiencias.
- Torres Pacheco, E. (2015). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno - 2014 - Perú. *Comuni@cción*, 6(2219–7168), 56–64.
- Vargas, C. (2008). Diagnóstico situacional de la labor docente y de la oferta de formación de educadores rurales en Costa Rica. *Educare*, 12, 79–97.
<https://doi.org/10.15359/ree.12-ext.8>
- Vásquez, K. B. (2016). Los profesores-directores que laboran en escuelas unidocentes del ámbito rural y sus necesidades de capacitación en gestión. *Educación*, 16(31), 63–80.
- Velázquez, N., & Valiente, P. (2019). La gestión del director escolar en la dirección del

proceso de enseñanza-aprendizaje. *Conrado*, 16(67), 97–104.

Vidal, M., & Morales, I. (2010). Calidad educativa Educational quality. *Educacion Media Superior*, 24(2), 253–274.