



sciencevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

**4.4**OCTUBRE - DICIEMBRE  
2025

Revisión Bibliográfica

**219 - 230**

# Perfil y Competencias del Líder Directivo Escolar en Latinoamérica y la República Dominicana

Profile and Competencies of School Leadership in Latin America and the Dominican Republic

**Vladimir Halverson Ramírez Camacho** (Autor corresponsal)

vladimir\_ramirez@ucne.edu.do

 ORCID: 0009-0002-9285-6326

Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD), República Dominicana

Aceptación: 29 de octubre de 2025

Publicación: 27 de diciembre de 2025

## Resumen

El liderazgo directivo se ha consolidado como un factor clave para la mejora de la calidad educativa y el fortalecimiento institucional en los sistemas escolares contemporáneos. El objetivo de este artículo fue analizar la literatura reciente sobre el perfil y las competencias del director escolar, identificando los enfoques teóricos predominantes, las competencias emergentes y los principales vacíos de investigación en el período 2016–2025. El estudio se realizó a través de una revisión bibliográfica de 31 fuentes, publicadas en bases de datos de alto impacto como Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y Dialnet, bajo criterios de inclusión y exclusión previamente definidos. El desarrollo y la discusión coinciden en concebir al director como un líder integral, cuyo perfil vincula competencias pedagógicas, administrativas, socioemocionales, éticas y, progresivamente, digitales, sustentadas en enfoques como el liderazgo pedagógico, transformacional y distribuido. Sin embargo, se reconocen tensiones entre las demandas administrativas y el liderazgo pedagógico, así como una fragmentación conceptual y un enfoque normativo predominante sobre estudios empíricos. En conclusión, se destaca la necesidad de avanzar hacia modelos integradores del liderazgo escolar que orienten de manera coherente la formación, evaluación y desarrollo profesional de los directores, así como de fortalecer investigaciones empíricas contextualizadas que permitan comprender su impacto real en los resultados educativos.

**Palabras clave:** Liderazgo Educativo; Directores Escolares; Administración Escolar; Competencia Profesional; Gestión Educativa; Calidad Educativa; Educación Secundaria

## Abstract

School leadership has become established as a key factor for improving educational quality and strengthening institutional capacity in contemporary school systems. The aim of this article was to analyze recent literature on the profile and competencies of school principals, identifying the predominant theoretical approaches, emerging competencies, and the main research gaps during the period 2016–2025. The study was conducted through a bibliographic review of 31 sources published in high-impact databases such as Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc, and Dialnet, based on previously defined inclusion and exclusion criteria. The development and discussion converge in conceptualizing the principal as a comprehensive leader, whose profile integrates pedagogical, administrative, socio-emotional, ethical, and progressively digital competencies, grounded in approaches such as instructional, transformational, and distributed leadership. However, tensions are identified between administrative demands and pedagogical leadership, as well as conceptual fragmentation and a predominant normative orientation over empirical studies. In conclusion, the need is emphasized to move toward integrative models of school leadership that coherently guide the training, evaluation, and professional development of principals, as well as to strengthen contextualized empirical research that allows for a better understanding of their real impact on educational outcomes.

**Keywords:** Educational Leadership; School Principals; School Administration; Professional Competence; Educational Management; Educational Quality; Secondary Education





## Introducción

En el contexto educativo actual, el liderazgo directivo es un elemento esencial para lograr una enseñanza de calidad, ante la realidad de que muchas instituciones carecen de líderes que promuevan el trabajo colaborativo y contribuyan efectivamente al proceso de enseñanza-aprendizaje. Por ello, el sistema educativo actual requiere un liderazgo en constante evolución que responda a las demandas actuales, donde el perfil del líder es considerado uno de los factores dentro de la escuela más importantes para el desarrollo del conocimiento estudiantil. Pese a la incorporación de nuevos métodos y tecnologías, aún persisten debilidades, como la falta de estrategias directivas que afectan el rendimiento académico, lo que subraya la necesidad urgente de líderes competentes, con conocimientos sólidos, habilidades y principios éticos, capaces de inspirar y gestionar una educación de calidad en un escenario global que prioriza la formación como pilar fundamental del desarrollo social ([Baque Galarza et al., 2025](#)).

Así, se destaca la incorporación estratégica del director escolar como un factor clave para superar los desafíos estructurales del sistema educativo, como las limitaciones financieras, las desigualdades de acceso, la falta de formación docente y las deficiencias en infraestructura; en consecuencia, su influencia en el logro de los resultados educativos ([Jihuallanca Ruelas, 2023](#)).

Esta influencia ha conllevado que el concepto de dirección haya transcurrido de un papel esencialmente administrativo y controlable hacia un rol de mayor carga de atribuciones gerenciales, determinado por la rendición de cuentas, la gestión por indicadores o la competencia interescolar ([Campos et al., 2019](#)). En cuanto a la calidad de la educación, desde hace unas décadas hasta ahora se ha colocado al director de la escuela como la figura sinérgica a la construcción de comunidades de aprendizaje o de la gestión de políticas educativas en forma de reformas transformadoras ([Fullan, 2021](#); [Martínez Iñiguez et al., 2020](#)). A lo anterior se añade que la investigación sobre liderazgo escolar ha pasado de la visión exclusivamente centrada en la gestión administrativa a un modelo más completo, donde el director adopta un rol de líder pedagógico, mediador cultural o agente de cambio social ([Leithwood & Jantzi et al., 2010](#)).

La literatura seleccionada identifica como enfoques teóricos del liderazgo educativo el liderazgo pedagógico, el transformacional, el distribuido y el instruccional. El liderazgo pedagógico como eje del perfil contemporáneo del director, dado que se centra en el aprendizaje, el mejoramiento de la enseñanza y el acompañamiento en la docencia ([Irazo-García et al., 2018](#); [Medina Ibarra, 2022](#); [Hallinger, 2023](#)). Paralelamente, el liderazgo transformacional hace notar que los directores son capaces de cambiar o liderar el cambio de sus instituciones a partir de una visión compartida que motiva y compromete al equipo educativo ([Leithwood & Jantzi, 2010](#); [Browne, 2020](#)). El liderazgo distribuido, en relación complementaria, destaca la corresponsabilidad de los integrantes del equipo de gestión en la toma de decisiones, fundamentalmente en contextos complejos o vulnerables ([Manríquez Gutiérrez & Reyes Roa, 2022](#); [Ibarra-Carrasco, 2022](#)); junto a ello, el liderazgo instruccional, se encuentra enmarcado dentro de lo que se le llama enfoque pedagógico, dado que pone en relieve el seguimiento de los procesos de aula, la protección del tiempo de enseñanza y las evidencias para la mejora de los aprendizajes ([Robinson, 2021](#)).

En lo que refiere a las tendencias más recientes en el campo del estudio de las competencias directivas, se pone de manifiesto un desplazamiento hacia modelos holísticos que integren competencias pedagógicas, administrativas, socioemocionales, éticas y digitales al hacerse eco de los nuevos significados atribuibles al rol de las personas que desempeñan el liderazgo educativo en los sistemas actuales ([Bolívar, 2021](#)). Además, se muestra cómo las competencias socioemocionales y las éticas van cobrando protagonismo como consecuencia de su incidencia en el clima institucional y del bienestar del profesorado ([Miras Teruel & Longás Mayayo, 2020](#); [Condori Gutiérrez, 2021](#); [Aguilar Valdez & Gómez Ortiz, 2025](#)); y, en paralelo, ir aumentando la mirada hacia la gestión del cambio, la innovación y el uso crítico de las tecnologías en contextos de transformación educativa ([Simbaña Marcatoma et al., 2025](#)). Esto último, junto con la persistencia de tensiones entre las exigencias administrativas y la capacidad para hacer uso del ejercicio del liderazgo pedagógico o, aún más, el predominio de los enfoques normativos y descriptivos en contraste con los estudios que analizan la repercusión real de las competencias en los resultados educativos ([Aparicio Molina et al., 2020](#); [Manríquez Gutiérrez & Reyes Roa, 2022](#)).

La revisión pone de manifiesto una fragmentación conceptual persistente en el sentido del perfil de un director escolar. A pesar de que hay un acuerdo general a la hora de reconocerla como un rol que favorece la mejora educativa, los estudios analizados abordan el liderazgo desde aproximaciones parciales o no logran integrarlas dentro de un marco común. Esta fragmentación hace difícil entender el perfil directivo como identidad profesional coherente y compleja, pero además limita las posibilidades de contar con criterios comunes para la formación, la evaluación y el desempeño del





director escolar ([Martínez Chaidez, 2022; Poma Guerrero & Granda Ayabaca, 2020; Valiente Sandó et al., 2016](#)).

De igual manera, se exhiben desacuerdos importantes en relación con las competencias que habrían de considerarse prioritarias para el ejercicio de la función directiva en el contexto actual. A la luz de la existencia de algunas investigaciones que enfatizan competencias pedagógicas y el liderazgo instruccional, se oponen algunas que priorizan la gestión administrativa, las competencias socioemocionales o la innovación, lo que propicia la existencia de propuestas normativas diversas, en ocasiones antagónicas . En consecuencia de lo anterior, se nota la tensión no resuelta entre la experiencia en la docencia antes de llegar a la función directiva y la formación especializada en liderazgo directivo como base de la profesionalización de la misma, la cual es capaz de impedir llegar a un consenso que describa claramente las competencias del director de las escuelas actuales ([Aparicio Molina et al., 2020; Manríquez Gutiérrez & Reyes Roa, 2022; Cifuentes-Medina et al., 2020](#)).

Debido a esta situación de fragmentación y de falta de consensos, se manifiesta la necesidad de una síntesis integrativa actualizada que conjuge las distintas visiones teóricas y las distintas dimensiones competenciales del liderazgo directivo. Las evidencias exhiben el hecho de que el perfil directivo debe concebirse como un sistema interdependiente de competencias pedagógicas, administrativas, socioemocionales, éticas y digitales, ubicado en la realidad y en función de la respuesta frente a los retos de calidad, equidad e inclusión educativa. La carencia de modelos de integración que frenen el avance teórico, así como el potencial para diseñar políticas de formación y de evaluación más aterrizadas y pertinentes, especialmente en contextos como el latinoamericano, en el cual la cuestión del liderazgo escolar es trascendental en la transformación educativa sostenible ([Bolívar, 2021; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2025; Castro et al., 2022](#)).

El cambio paradigmático responde a la necesidad de fortalecer la capacidad institucional para promover aprendizajes significativos, gestionar la diversidad y garantizar la equidad educativa en todos los niveles del sistema escolar dentro del entorno complejo y globalizado ([Bolívar, 2021](#)).

Este artículo tiene como propósito realizar una revisión bibliográfica de la literatura publicada entre 2016 y 2026 sobre liderazgo y gestión educativa, con el fin de identificar las principales características del perfil del director escolar, los enfoques teóricos predominantes, las competencias directivas emergentes y los vacíos de investigación, así como sus implicaciones para la formación, evaluación y desempeño de los directores en los sistemas educativos contemporáneos.

## Método

### Tipo de Revisión

El estudio fue desarrollado bajo un enfoque de revisión bibliográfica de tipo descriptivo-analítico, centrada principalmente en la integración conceptual de los aportes teórico-empíricos revisados para los años 2016-2025 en el contexto de los sistemas educativos contemporáneos y los retos que en estos se producen asociados a la calidad, a la equidad y a la inclusión educativa.

### Estrategias de Búsqueda

Se utilizaron bases de datos académicas de alto impacto integrando la búsqueda bibliográfica como: Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y Dialnet, siguiendo las características pertinentes con la temática de la investigación educativa y el liderazgo escolar.

Se combinaron términos en español e inglés, incorporando operadores booleanos (AND, OR), como school principal, liderazgo educativo, competencias directivas, gestión escolar, *educational leadership* y *school management*. La búsqueda fue adaptada a la especificidad de cada base de datos y se aplicaron filtros de búsqueda por año de publicación, tipo de documento y área del conocimiento.

### Criterios de Inclusión y Exclusión

La inclusión de artículos de investigación científica, trabajos teóricos y revisiones bibliográficas, se realizó bajo criterios académicos y temáticos, considerando que fueran publicados entre los años 2016 a 2026, en revistas arbitradas e indexadas, en idioma inglés y español, siempre y cuando estuvieran contextualizados en educación básica y secundaria o en estudios comparados de los sistemas escolares. También, se verificó que los estudios recopilaran explícitamente la información de los perfiles, liderazgo o competencias del director escolar.





Se excluyeron estudios duplicados, documentos no arbitrados, o bien estudios cuyos contenidos se centraran exclusivamente en otras figuras educativas sin vincularse en la referencia directa al rol directivo, así como publicaciones cuya difusión no estuviera permitida en el periodo temporal ya definido.

### Extracción de Datos

La información fue organizada como para permitir que los conceptos y dimensiones clave del liderazgo directivo (perfil del director escolar, aproximaciones teóricas al liderazgo, competencias pedagógicas, administrativas, socioemocionales, éticas y digitales) fueran identificados, que se recogieran en la literatura los principales planteamientos conceptuales y normativos, y que se relacionaran los usos con los principales desafíos actuales de la gestión escolar. Este proceso hizo posible identificar convergencias, divergencias y vacíos de investigación en torno a la definición y a la profesionalización del liderazgo directivo en los sistemas educativos actuales.

### Análisis de la Información

El análisis se sustentó en un total de 31 estudios en el marco de la revisión bibliográfica, realizada mediante un análisis de contenido. Este proceso tuvo como finalidad examinar y comparar e integrar críticamente los aportes teóricos y empíricos existentes sobre el perfil y las competencias del director escolar, sin pretender establecer relaciones causales ni generalizaciones estadísticas.

Se establecieron ejes temáticos centrales que orientaron la organización e interpretación de los hallazgos:

- Perfil del director escolar, considerando rasgos personales, formación académica, experiencia docente y directiva.
- Enfoques teóricos del liderazgo educativo, con énfasis en el liderazgo pedagógico, transformacional, distribuido e instruccional.
- Competencias directivas, agrupadas en dimensiones pedagógicas, administrativas, socioemocionales, éticas y digitales.
- Tensiones y desafíos del rol directivo, especialmente la relación entre demandas administrativas y ejercicio del liderazgo pedagógico.
- Vacíos de investigación y limitaciones conceptuales, vinculados a la fragmentación teórica y al predominio de enfoques normativos frente a estudios empíricos contextualizados.

### Limitaciones Metodológicas

Como limitación, se reconoce que el estudio corresponde a una revisión bibliográfica, por lo que no pretende exhaustividad ni establece relaciones causales entre liderazgo directivo y resultados educativos. Además, la selección de literatura se restringió a publicaciones en idioma español e inglés, lo que pudo excluir aportes relevantes en otros idiomas.

## Desarrollo y Discusión

### Perfil del Director Escolar

El perfil del director escolar, definido por [Martínez Chaidez \(2022\)](#) como el conjunto de rasgos, cualidades, habilidades y actitudes para dirigir, gestionar y evaluar la acción escolar desde la dirección con liderazgo, contiene entre sus principales características el apego a los principios éticos y legales que rigen la educación, la construcción de una cultura escolar inclusiva y equitativa, la organización del centro escolar como aula de vida en la formación integral de las personas o la promoción de la corresponsabilidad entre escuela, familia y comunidad. Se refiere también, desde un enfoque socioformativo, a su rol de líder pedagógico, gestor de recursos, facilitador del trabajo colaborativo y resolutor de situaciones con profesionalidad, constituyendo el marco normativo que guía la función directiva a la excelencia educativa.

### Características Personales y Profesionales

#### Formación Académica

En México, [Martínez Chaidez \(2022\)](#) destacó que el perfil de directivos escolares es un referente para el estudio personal y la formación continua, dado que estos son los encargados de administrar y organizar el funcionamiento del plantel educativo, ejerciendo su función con base en una profesionalización pedagógica y principios éticos fortalecidos en conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

En Chile, [Muñoz et al. \(2020\)](#) evidenciaron una mayor priorización curricular de áreas como los conocimientos específicos sobre liderazgo educativo, el acercamiento a herramientas de





mejoramiento escolar y la gestión de recursos humanos. Además, [Ibarra-Carrasco \(2022\)](#) señaló que algunas funciones que ejercen son proteger el tiempo de enseñanza, propiciar el desarrollo profesional, tener altas expectativas, motivar a los docentes e incentivar el aprendizaje.

A lo anterior, [Poma Guerrero y Granda Ayabaca \(2020\)](#) añadieron que el perfil se crea a partir de una formación académica sólida que permita conocer las normativas educativas, los planes de estudio, los principios de la educación intercultural e inclusiva, las singularidades del contexto escolar, entre otros. Profesionalmente, subrayaron que debe poseer habilidades claves para aglutinar voluntades, mejorar la calidad educativa a partir de estrategias pedagógicas, fortalecer la innovación docente, administrar recursos de forma eficiente y generar un clima escolar armonioso. Aunado a ello, mencionaron que se caracteriza por actitudes como la justicia, empatía, sentido de la responsabilidad, honestidad y compromiso, así como por competencias de liderazgo pedagógico que le permitan construir estructuras organizativas democráticas, cohesionar la comunidad educativa, u otros, todo ello en un marco de formación continua que valore su desarrollo como gestor y agente de transformación escolar.

Por su parte, según [Padilla Díaz y Vargas Fuentes \(2023\)](#), este se compone de dimensiones tanto administrativas como pedagógicas y se describe como el líder natural de las escuelas y la figura central de la comunidad educativa, de manera que este liderazgo se pueda relacionar tanto con la gestión organizativa como con el acompañar el proceso educativo. En cuanto a su permanencia, expusieron que los docentes participantes con vocación de ser directivos deberían tener al menos el título de licenciado en educación o similares, estableciendo así que este título académico mínimo es una base formativa indispensable para dirigir los procesos educativos.

### **Experiencia Docente y Directiva**

Para [Valiente Sandó et al. \(2016\)](#), el perfil del director escolar debe construirse sobre una base de experiencia docente, pero trascendiendo hacia una profesión especializada y diferenciada. También señalaron que el liderazgo requiere de preparación específica, lo que implica que la mera experiencia docente no es suficiente. Los autores resaltaron que, aunque la actividad pedagógica tiene una naturaleza directiva, es necesario que desde la formación inicial se incluyan contenidos que preparen para las funciones propias de la dirección escolar, pues no basta con que el futuro educador sea preparado para el desempeño de las funciones y roles que conciernen específicamente a dicha actividad.

De acuerdo con el estudio de [Aparicio Molina et al. \(2020\)](#), este rol presenta una marcada orientación hacia las tareas administrativas y de representación política del director por sobre aquellas tareas asociadas al liderazgo pedagógico, dado que el director se dedica principalmente a las tareas administrativas y de representación política de la escuela por sobre las tareas asociadas al liderazgo pedagógico. En lo que respecta a su profesión, la dirección se tenía que realizar dentro de una regulación muy determinada que le asignaba el deber de dirigir las prácticas pedagógicas y de desarrollar las competencias de los docentes, aunque esa regulación no siempre permitía el ejercicio de aquellas capacidades para la mejora de la educación. En cuanto a su experiencia, reconocieron que su labor estaba centrada casi exclusivamente en lo administrativo, restando lugar al enfoque pedagógico. En el aspecto positivo, consideraron como un valor importante que el acompañamiento académico y reflexivo permite reorientar su práctica hacia un liderazgo más distribuido y orientado hacia el reconocimiento y el desarrollo docente.

### **Rasgos Personales Directivos**

El perfil del director escolar, según [Miras Teruel y Longás Mayayo \(2020\)](#), debe integrar de manera indivisible el liderazgo pedagógico y el liderazgo ético, fundamentándose en virtudes morales que le permitan actuar con una vocación de servicio auténtica, donde la persona es el primer valor de la organización. Para ello, se requiere un líder con capacidad de visión reflexiva y contextualizada, y generoso, capaz de distribuir el poder basado en la confianza y de ceder parte del propio poder, que priorice el acompañamiento pedagógico sobre la carga burocrática y que se oriente hacia un aprendizaje profundo y sostenible, defendiendo la profundidad del aprendizaje contra lo expeditivo de los resultados inmediatos. Su compromiso ético se manifiesta en su capacidad para actuar, valorando de modo efectivo a los otros como si fuesen uno mismo, promoviendo un clima de colaboración, confianza y corresponsabilidad que sitúe al alumno y al docente en el centro de la acción educativa.

De acuerdo con [Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura \(UNESCO, 2024\)](#), el perfil ideal del director escolar en la República Dominicana debe integrar cualidades personales y profesionales basadas en una sólida ética, un compromiso genuino y una clara vocación de servicio; siendo el director el portador de características de eficiencia en el ser: vocación, satisfacción, compromiso, entrega, y su formación debe incluir el dominio de concepciones históricas, filosóficas, éticas, bioéticas, sociológicas, humanísticas. Además, su liderazgo debe estar orientado hacia la búsqueda del bien común y caracterizarse por un verdadero compromiso, la





motivación y la satisfacción, lo que lo convierte en un gestor de cambio con una visión humanística y transformadora dentro de la comunidad educativa.

### Rol del Director en la Organización Escolar

Manríquez Gutiérrez y Reyes Roa (2022) describieron que el rol directivo funciona como una integración de funciones administrativas, pedagógicas e institucionales. En lo administrativo, el director enfrenta una demanda excesiva de tareas dentro de un sistema burocrático, guiado por el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE), que orienta sus prácticas hacia la mejora institucional. Pedagógicamente, su liderazgo se materializa en el acompañamiento y la retroalimentación al equipo docente, siendo considerado el segundo factor interno más relevante para los logros de aprendizaje después de la práctica docente. A nivel institucional, debe movilizar e influenciar a otros hacia metas compartidas, fomentando un liderazgo distribuido que promueva la cooperación y gestionando situaciones complejas que afectan el funcionamiento escolar, todo ello en un contexto donde aún se requiere mayor investigación y apoyo, especialmente en el nivel de educación parvularia, el cual ha sido escasamente abordado en la literatura nacional.

Por su parte, Ibarra-Carrasco (2022) consideró que el director escolar en las escuelas multigrado cumple una función integral en su papel, acompañado de las funciones administrativas, pedagógicas y las de liderazgo institucional. Y en el ámbito administrativo, la cual tiene que ver con la organización, coordinación y gestión de los recursos que establece la escuela, hasta el punto de carecer de un nombramiento oficial, pues gestiona desde la cotidianidad escolar hasta la mejora de la infraestructura; en la pedagogía, la dirigida al proceso de enseñanza-aprendizaje, pues su misión central es garantizar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, que le exige supervisar la práctica de la enseñanza/aprendizaje y propiciar el desarrollo profesional; y en el liderazgo, donde la función básica es movilizar/influenciar a otros para articular intenciones y metas compartidas de la escuela y, para ello, requiere competencias que incluyen el pensar estratégicamente, poner en juego las relaciones humanas y articular un liderazgo compartido que haga partícipe a la comunidad educativa.

### Competencias de Liderazgo Pedagógico

Irango-García et al. (2018) definieron a las competencias de liderazgo pedagógico como el conjunto de habilidades o capacidades que tiene el profesorado para influir en el aprendizaje del alumnado y la dinámica del aula, ejerciendo un rol que va más allá del ámbito instructivo y que entra también en el liderazgo de lo emocional y personal, así como el que se expresa en interacciones que van desde la de las familias hasta las del propio trabajo en proyectos. Esta competencia de liderazgo se va desarrollando y fortaleciendo mediante un acompañamiento docente sistemático durante la formación inicial, mediante la supervisión del profesorado tutor y también mediante las interacciones con los equipos directivos y los docentes experimentados, lo que resulta fundamental para posibilitar la inserción profesional. Al mismo tiempo, la gestión del currículo y del aprendizaje constituye otra de las competencias que comienza a manifestarse como competencia base, que incluye las habilidades de resolución de conflictos, de análisis de situaciones complejas y de coordinación en el centro con el objetivo de conseguir acuerdos metodológicos consensuados de manera que promueva garantizar una práctica educativa orientada a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Para Medina Ibarra (2022) la profesionalización docente, en sentido transformador, se fundamenta en un conjunto de competencias en un liderazgo pedagógico de tal forma que, a propósito de la profesionalización docente, los profesores, en el marco formal e informal, presentan una serie de compromisos para el desarrollo de una cultura escolar centrada en el aprendizaje, en los procesos de autoevaluación profesional y en el trabajo colaborativo para mejorar la práctica educativa y las oportunidades de aprendizaje en entornos que se alinean con las expectativas docentes. Ella se encuentra fortalecida a partir del acompañamiento docente, entendido como una herramienta clave que, atravesando la observación de clase, por parte de los supervisores como en las relaciones entre los pares, permitirá la sistematización de la información recolectada, el diálogo profesional sobre problemas de enseñanza-aprendizaje, la reflexión compartida, entre otras ideas. De esta manera, la gestión del currículo y del aprendizaje está en función del diseño de trayectos de formación, situados, sometidos al diagnóstico de necesidades educativas, que reduzcan las distintas propuestas de trabajo, la implementación y sistematización de proyectos educativos en contexto donde se incluyen la planeación didáctica, la evaluación formativa y las metodologías activas que les permitan satisfacer las demandas de una sociedad en permanente transformación.





**Tabla 1**  
Competencias de Gestión y Administración

Área de Competencia	Descripción
Planificación estratégica	Líderar la planificación institucional a partir del diagnóstico del entorno, el diseño participativo de instrumentos de gestión (PEI, PAT, IGA) y la planificación de metas de aprendizaje.
Gestión de recursos humanos	Liderazgo participativo, convocar a actores educativos, promocionar la cultura colaborativa, transparencia y prevención de la corrupción.
Gestión de recursos materiales y administrativos	Sistematizar y utilizar la información institucional, la elaboración de informes (IGA), el seguimiento de compromisos (CGE) y el uso de la información para la toma de decisiones.

Nota: De "Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú, competencias directivas", por [Vela-Quico et al. \(2020\)](#).

En cuanto a la gestión y administración, se destacaron competencias directivas escolares abordadas en la Tabla 1.

[Cruz Fajardo \(2021\)](#) destacó las competencias en la gestión y administración de los directivos que incluyen dimensiones pedagógicas, administrativas y de desempeño que requieren una concepción más global que procure aspectos burocráticos, sistémicos y normativos. A ello, también añadió que la gestión de los recursos humanos y materiales resalta que, en vez de tener solamente un interés por la administración del personal, el rector tiene que enfocarse más en fortalecer lo pedagógico y, al mismo tiempo, mejorar su perfil profesional, de manera que los procesos de gestión y de los educativos puedan salir optimizados.

**Tabla 2**  
Competencias socioemocionales y comunicativas

Área de Gestión	Competencias	Vínculo con Competencias Socioemocionales
Gestión y Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo pedagógico, gestión de crisis, gestión escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autogestión, gestión del estrés, adaptabilidad, motor del cambio.</li> </ul>
Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación participativa, definición de metas colectivas, adaptabilidad.</li> <li>Diseño de planes de mejora, establecimiento de metas, evaluación de resultados, toma de decisiones colegiadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo, comunicación efectiva, comunicación emocional, gestión de situaciones inciertas.</li> <li>Pensamiento crítico, trabajo en equipo, diálogo abierto, persuasión.</li> </ul>
Gestión de Recursos Humanos y Materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación participativa, definición de metas colectivas, adaptabilidad.</li> <li>Coordinación del personal, distribución equitativa de tareas, motivación del equipo, capacitación continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empatía, escucha activa, asertividad, ayuda y preocupación por los demás, conciencia del otro.</li> <li>Escucha activa, carisma en la comunicación, comunicación no verbal, capacidad de inspirar y cohesionar equipos.</li> </ul>

Nota: De "Las competencias socioemocionales del director y el clima organizacional en las instituciones educativas" por [Condori Gutierrez \(2021\)](#) y de "Las competencias comunicativas en la gestión escolar del nivel preescolar" por [Aguilar Valdez y Gómez Ortiz \(2025\)](#).

Asimismo, es relevante que también desarrollen competencias de tipo socioemocional y educativo que les permitan mantener un ambiente positivo en el ejercicio de líder, como se detalla en la Tabla 2.

#### Funciones del Director Escolar en República Dominicana

La [UNESCO \(2024\)](#) indicó que en República Dominicana la Ley General de Educación (Ley No. 66/1997) de 1997 señala que los directores de las instituciones educativas son la instancia de gestión de los centros educativos y que la Ley General de Educación (Ley No. 66/1997) y el Decreto No. 639-03, que establece el Estatuto del Docente (2003), consideran a los funcionarios administrativo-docentes, que incluyen roles como directores y secretarios docentes, como parte del personal docente. Estos funcionarios, con formación y experiencia específicas, se encargan de la dirección, supervisión y coordinación administrativa del proceso educativo y tienen responsabilidades sobre el personal docente, administrativo y los alumnos. También indica las funciones específicas con base legal que estos deben cumplir, descritas en la Tabla 3.





**Tabla 3**  
Funciones del Director según la Legislación Educativa de República Dominicana

Función	Descripción según el documento	Base legal / Referencia
Fijar expectativas	Coordinar la formulación, aplicación y evaluación del plan de desarrollo educativo; fomentar la descentralización; cumplir con procedimientos de información para facilitar el seguimiento y planificación institucional.	Decreto No. 639-03 (Estatuto del Docente, 2003) y Estándares Profesionales y de Desempeño (2014).
Desarrollar la enseñanza y el aprendizaje	Garantizar la buena marcha de los asuntos pedagógicos; conocer el currículo; evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje; hacer seguimiento al desempeño del centro en estos aspectos; evaluar y acompañar el desempeño docente.	Decreto No. 639-03 y Estándares Profesionales y de Desempeño (2014).
Fomentar la colaboración	Coordinar las juntas del centro; impulsar la integración y convivencia entre el centro educativo, sus actores y la comunidad; fomentar, dirigir y apoyar procesos de mejora continua e innovación educativa; desarrollar liderazgo colaborativo; promover la integración de estudiantes, familias y comunidad en el proceso educativo.	Decreto No. 639-03 y Estándares Profesionales y de Desempeño (2014).
Apojar el desarrollo del personal	Gestionar acciones formativas; orientar en planes de mejora; fomentar la reflexión en el equipo docente; promover, dirigir y apoyar procesos de mejora continua e innovación educativa.	Estándares Profesionales y de Desempeño (2014).
Actuar con principios éticos	Cumplir con los requisitos de condiciones morales propias del cargo.	Ordenanza No. 4'99 (Reglamento de Instituciones Educativas Públicas)
Gestionar recursos y rendir cuentas	Velar y rendir cuentas sobre los fondos utilizados; administrar el presupuesto y recursos asignados en coordinación con la junta de centro.	Ley General de Educación (66/1997) y Ordenanza No. 4'99
Participar en la evaluación docente	Proporcionar información a través de informes y evaluaciones sobre el desempeño docente; participar en el proceso de evaluación junto con el Sistema de Supervisión Educativa y el Consejo Nacional de Educación.	Decreto No. 639-03
Coordinar la junta de centro y otros órganos	Presidir o coordinar la junta de centro; convocar y dirigir la Asamblea General de Centro Educativo; integrar a los diferentes sectores de la comunidad educativa.	Reglamento Orgánico del MINERD y Ordenanza No. 4'99
Promover la participación comunitaria	Promover la participación comunitaria	Ley General de Educación (66/1997)

*Nota.* La tabla fue elaborada a partir de la información sistematizada por la UNESCO (2024) y el análisis del marco normativo educativo vigente en la República Dominicana. Las funciones del director consignadas derivan de disposiciones contenidas en la Ley General de Educación (Ley No. 66/1997), el Decreto No. 639-03 que regula el Estatuto del Docente, así como en ordenanzas y estándares profesionales del Ministerio de Educación, según lo reportado en el documento de la UNESCO.

### Síntesis Interpretativa de los Hallazgos

#### Integración del Perfil y las Competencias desde Distintos Enfoques Teóricos

El estudio de la literatura revisada pone de manifiesto la existencia de un amplio consenso acerca de la concepción del director escolar como un líder integral, cuyo perfil abarca dimensiones pedagógicas, de administración, socioemocional, ética y poco a poco digital. Los estudios revisados coinciden en que el personaje del directivo no es exclusivamente administrativo, sino que se ha convertido en un agente estratégico de mejora escolar, dirigiendo los procesos pedagógicos y fortaleciendo la cultura organizacional ([Martínez Chaidez, 2022](#); [Poma Guerrero & Granda Ayabaca, 2020](#); [Padilla Díaz & Vargas Fuentes, 2023](#)).

A partir de los planteamientos teóricos abordados, se reconocen de manera predominante tres marcos interpretativos, que sustentan el perfil directivo actual. El liderazgo pedagógico, que ubica al aprendizaje y el acompañamiento de la práctica docente en el centro de la gestión, haciendo hincapié en las competencias vinculadas con la supervisión formativa, la gestión curricular y el desarrollo profesional docente ([Iranzo-García et al., 2018](#); [Medina Ibarra, 2022](#)). El liderazgo distribuido, que acentúa la corresponsabilidad, la participación de la comunidad educativa y la toma de decisiones





colectivas, muy importantes en contextos complejos, como escuelas multigrado o contextos de vulnerabilidad ([Manríquez Gutiérrez & Reyes Roa, 2022](#); [Ibarra-Carrasco, 2022](#)). Finalmente, el liderazgo ético y humanista que emerge como un eje transversal basado en valores como la justicia, la empatía, el compromiso y la vocación de servicio, que se constituyen en elementos que se consideran imprescindibles para la legitimación del rol del directivo, para la existencia de un rol cohesionado ([Miras Teruel & Longás Mayayo, 2020](#); [Torres y Seijo 2022](#)).

Las coincidencias en la literatura corroboran la identificación de competencias clave: planificación estratégica contextualizada, gestión eficaz de recursos, capacidad para realizar una comunicación eficaz, dirigir un equipo, inteligencia emocional y la capacidad para adaptarse al cambio. Sin embargo, también se identifican en investigaciones las tensiones entre la burocracia y el liderazgo pedagógico, en el sentido de que el contexto administrativo determina y limita en buena medida la capacidad de acción del proceso transformador por parte del director. ([Aparicio Molina et al., 2020](#); [Manríquez Gutiérrez & Reyes Roa, 2022](#)). También se encuentran diferencias sobre el grado de énfasis respecto a la formación frente a la experiencia docente previa, lo que delata que todavía existen formas de abordar la profesionalización del liderazgo con estrategias que no están plenamente interrelacionadas ([Valiente Sandó et al., 2016](#)).

### Relevancia de las Competencias en Escenarios Educativos Actuales

#### Relación con Calidad Educativa, Liderazgo Escolar y Resultados Institucionales

Los hallazgos confirman que las competencias del director escolar guardan una relación directa con la calidad educativa y el desempeño institucional, particularmente en contextos de cambio, incertidumbre y diversidad. La literatura revisada muestra que los directores con competencias sólidas en liderazgo pedagógico y gestión estratégica logran generar climas escolares positivos, fortalecer el compromiso docente y orientar las prácticas hacia la mejora continua de los aprendizajes ([Vela-Quico, 2020](#); [Cruz Fajardo, 2021](#)).

Las competencias vinculadas a la gestión y la administración, en la medida en que aparecen bajo una visión pedagógica, permiten que herramientas como el Proyecto Educativo Institucional o los informes de gestión dejen de ser únicamente formales para convertirse en instrumentos eficaces de recogida de decisiones y evaluación del cumplimiento de fines educativos. Sin embargo, diferentes estudios indican que la escasa sistematicidad en el uso de la información institucional y la poca cultura de evaluación limitan el uso y la influencia de estas competencias en resultados escolares ([Vela-Quico, 2020](#)).

Por su parte, las competencias socioemocionales y comunicativas toman cada vez más protagonismo en los ámbitos educativos actuales, caracterizados por altas exigencias en cuanto a la gestión de emociones, el tratamiento de crisis y la necesidad de cohesión institucional. La evidencia dice que habilidades como la empatía, la escucha activa, la autovigilancia a emociones ya expuestas y la comunicación asertiva fortalecen el liderazgo del director como catalizador del cambio y como responsable del bienestar organizacional ([Condori Gutiérrez, 2021](#); [Aguilar Valdez & Gómez Ortiz, 2025](#)).

Finalmente, las competencias para la innovación y el cambio constituyen el eje emergente y estratégico. El uso crítico de tecnologías, la gestión del cambio organizativa y la adaptabilidad a contextos complejos permiten al director/a escolar dar respuesta a las exigencias de una educación en transformación como la que resulta del horizonte que presenta la digitalización y, además, escenarios de incertidumbre social ([Chavarría-Briceño, 2023](#)).

#### Vacíos y Limitaciones

A pesar de la amplia revisión de libros y artículos científicos, los vacíos son muy notables. Uno de ellos es la escasa contextualización de los modelos de competencias directivas en diferentes contextos locales y en contextos rurales o de multigrado. Sin embargo, la existencia de fuentes normativas y teóricas muy concretas no explícita de manera clara las condiciones socioculturales, institucionales y políticas que van determinando la práctica real de la dirección escolar.

Asimismo, se muestra cómo predomina el enfoque normativo y descriptivo ante enfoques de tipo empírico, longitudinal o explicativo. Un gran porcentaje de la literatura se centra en elaborar los perfiles de competencias deseables, pero son menos frecuentes aquellas que analizan la influencia concreta de las competencias en los aprendizajes, en el bienestar docente o en la sostenibilidad de las mejoras institucionales. Esta limitación hace que se puedan establecer pocas relaciones de causalidad y orientar en mayor medida los programas de formación y evaluación de la práctica directiva.





## Conclusiones

La presente revisión bibliográfica permite sintetizar y organizar el conocimiento producido entre 2016 y 2025 en torno al perfil y las competencias del director escolar, evidenciando el consenso existente sobre su rol estratégico en la mejora de la calidad educativa y el fortalecimiento institucional. La literatura analizada coincide en que el liderazgo directivo ha evolucionado desde un enfoque predominantemente administrativo hacia una concepción integral, en la que el aprendizaje, la gestión pedagógica y la construcción de comunidades educativas colaborativas ocupan un lugar central en la enseñanza-aprendizaje.

Desde un enfoque teórico, los enfoques de liderazgo educativo, transformacional, distribuido, entre otros, se afianzan como los modelos explicativos dominantes para comprender el trabajo de la dirección escolar en los sistemas educativos contemporáneos. Los enfoques enfatizan la visión del director como líder del aprendizaje, como promotor del cambio y como artífice de la acción colectiva, con capacidad para interferir en la cultura organizacional y en los procesos de mejora escolar. En este sentido, la revisión pone de manifiesto que el perfil directivo escolar se construye a partir de la articulación de competencias pedagógicas, administrativas, socioemocionales, éticas y digitales, no vistas como cualidades excluyentes, sino más bien como dimensiones interdependientes.

Los estudios de la literatura, sin embargo, sugieren que persiste la fragmentación conceptual respecto a la definición del perfil del director escolar, así como la disparidad respecto a cuál dominio competitivo ha de ser priorizado y en relación a la profesionalización del puesto. Predominan los enfoques normativos, así como los descriptivos, centrados en definir el perfil ideal, y son menos aquellos estudios que integran de forma coherente los enfoques aplicados, así como los estudios que contextualizan las competencias específicas de la dirección escolar a situaciones concretas.

Por último, el estudio pone de manifiesto la necesidad de avanzar hacia modelos teóricos integradores del liderazgo escolar que orienten de manera más coherente la formación, evaluación y desarrollo profesional de los directores. Asimismo, se identifica como línea prioritaria para futuras investigaciones el fortalecimiento de estudios empíricos y comparados que permitan profundizar en la relación entre el liderazgo directivo escolar, las competencias profesionales y los procesos de mejora educativa, contribuyendo así a una comprensión más sólida y contextualizada del liderazgo escolar actual.

## Referencias

- Aguilar Valdez, R., & Gómez Ortiz, R. A. (2025). Las competencias comunicativas en la gestión escolar del nivel preescolar. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 19. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2461>
- Aparicio Molina, C. A., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., & Valenzuela Ravanal, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19–41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Baque Galarza, W. F., Cherrez Salgado, G. C., Sancan Palma, J. J., Vega Chica, Y. P., & Carrión Quinto, A. M. (2025). El liderazgo directivo: ingrediente esencial para una educación de calidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 9(2), 5500–5527. <https://doi.org/10.37811/clrcm.v9i2.17309>
- Bolívar, A. (2021). *Liderazgo pedagógico para el aprendizaje y la equidad*. Narcea Ediciones.
- Browne, L. (2020). *Effective school leadership in challenging times: A practice-first, theory-informed approach*. Routledge. <https://www.routledge.com/Effective-School-Leadership-in-Challenging-Times-A-Practice-First-Theory-Informed-Approach/Browne/p/book/9780367186043>
- Campos, F., Valdés, R., & Ascorra, P. (2019). ¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. *Revista Calidad en la Educación*, (51), 53-84. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.685>
- Castro, P., Gómez, P., & Carranza, S.-M. (2022). Investigación e innovación en la consolidación de una disciplina educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(1). <https://doi.org/10.15366/reice2022.20.1.001>
- Chavarria-Briceño, R. (2023). Innovación y liderazgo. *Economía & Negocios*, 5(2), 127-141. <https://www.doi.org/10.33326/27086062.2023.2.1760>
- Cifuentes-Medina, J. E., González-Pulido, J. W., & González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *PANORAMA*, 14(26). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>
- Condori Gutiérrez, J. L. (2021). Las competencias socioemocionales del directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas.



- Cátedra Villarreal, 9(1), 51–60.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9345773>
- Cruz Fajardo, C. A. (2021). Gestión educativa y competencias profesionales directivas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 6008–6018.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.755](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.755)
- Fullan, M. (2021). *The right drivers for whole system success* [PDF]. Centre for Strategic Education. Recuperado el 5 de septiembre de 2025, de  
<https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2021/03/Fullan-CSE-Leading-Education-Series-01-2021R2-compressed.pdf>
- Hallinger, P. (2003). School Leadership Development. En Keeves, J.P., et al. *International Handbook of Educational Research in the Asia-Pacific Region*. 11. Springer International Handbooks of Education.  
[https://doi.org/10.1007/978-94-017-3368-7\\_69](https://doi.org/10.1007/978-94-017-3368-7_69)
- Ibarra-Carrasco, D. D. (2022). El liderazgo pedagógico del director escolar en la mejora de la calidad educativa. *Revista Formación Estratégica*, 6(2), 50–65.  
<https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/67>
- Irango-García, P., Camarero-Figuerola, M., Barrios-Arós, C., Tierno-García, J.-M., & Gilabert-Medina, S. (2018). ¿Qué opinan los maestros sobre las competencias de liderazgo escolar y sobre su formación inicial?. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(3), 29–48.  
<https://www.redalyc.org/journal/551/55160077002/55160077002.pdf>
- Jihuallanca Ruelas, I. (2023). Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 2160–2174.  
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.655>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2010). Transformational school leadership effects: A replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 355–379.  
<https://doi.org/10.1076/sest.10.4.451.3495>
- Manríquez Gutiérrez, K. P., & Reyes Roa, M. L. (2022). Liderazgo educativo: Una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1), 554–572.  
<https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>
- Martínez Chaidez, E. Y. (2022). Características del perfil directivo escolar para potenciar la función. *Formación Estratégica*, 6(02), 75–95.  
<https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/89>
- Martínez Iñiguez, J. E., Tobón, S., López Ramírez, E., & Manzanilla Granados, H. M. (2020). *Calidad educativa: Un estudio documental desde una perspectiva socioformativa*. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 16(1), 233–258.  
<https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/latinoamericana/article/view/2296>
- Medina Ibarra, M. A. (2022). La profesionalización docente: hacia un liderazgo escolar efectivo. *Formación Estratégica*, 6(02).  
<https://www.formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/97>
- Miras Teruel, J., & Longás Mayayo, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 19(41), 287–305.  
<https://doi.org/10.21703/rexe.20201941miras16>
- Muñoz, G., Amenábar, J., & Valdebenito, M. J. (2019). Formación de directivos escolares en Chile: Situación actual, evolución y desafíos de su oferta. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 17(2).  
<https://doi.org/10.15366/reice2019.17.2.003>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2024). *Liderazgo escolar en República Dominicana*. Education-Profiles. Recuperado el 19 de septiembre de 2025, de  
<https://education-profiles.org/es/america-latina-y-el-caribe/republica-dominicana/~liderazgo-escolar>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). *Claves para una enseñanza de alta calidad* (Informe completo). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c7a96927-es>
- Padilla Díaz, O. E., & Vargas Fuentes, J. A. (2023). El liderazgo en la gestión del director. *Revista Andina de Educación*, 6(1), 1–6.  
<https://doi.org/10.32719/26312816.2022.6.1.11>
- Poma Guerrero, P. N., & Granda Ayabaca, D. M. (2020). El director escolar como líder de la comunidad educativa. *Sociedad & Tecnología*, 3(1), 29–38. <https://doi.org/10.51247/st.v3i1.59>
- Robinson, V. (2021). *Student-centered leadership: Evidence-based practice for school improvement*. Jossey-Bass.
- Simbaña Marcatoma, J. C., Naula Pataron, S. M., & Cutiopala Naranjo, F. C. (2025). La transformación digital de la gestión educativa: desafíos y oportunidades para una



sciencevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

4.4

OCTUBRE - DICIEMBRE  
2025

Revisión Bibliográfica  
219 - 230

administración escolar eficiente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(4), 6808–6816.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i4.19283](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19283)

Torres, C., & Seijo, C. (2022). Liderazgo ético: una perspectiva organizacional en contextos globales. *Revista Científica Saperes Universitas*, 5(2), 148–166.  
<https://doi.org/10.53485/rsu.v5i2.234>

Valiente Sandó, P., Del Toro Prada, J. J., & González Ramírez, J. (2016). Principios de la formación especializada del director escolar: Una propuesta desde la sistematización. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(1), 137–153.  
<https://doi.org/10.15366/reice2016.14.1.008>

Vela-Quico, G. A., Cáceres-Coaquira, T. J., Vela-Quico, A. F., & Gamero-Torres, H. E. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa–Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(Número Especial 2), 376–400.  
<https://doi.org/10.31876/rcc.v26i0.34134>

