

Percepciones de directivos sobre los factores organizacionales asociados a la eficacia educativa¹

Managerial Staff Perceptions on Organizational Factors Associated with School Efficacy

Percepções do pessoal dirigente sobre os fatores organizacionais associados à eficácia escolar

DOI: <https://doi.org/10.18861/cied.2022.13.2.3182>

Alvaro Paolo Leon Soria
Pontificia Universidad Católica del Perú
Perú
alvaro.leon@pucp.edu.pe
ORCID: 0000-0003-1455-6555

Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya
Pontificia Universidad Católica del Perú
Perú
aosanchezh@pucp.edu.pe
ORCID: 0000-0003-3902-5902

Recibido: 09/09/21
Aprobado: 29/11/21

Cómo citar: Leon Soria, A. P., & Sánchez Huarcaya, A. O. (2022). Percepciones de directivos sobre los factores organizacionales asociados a la eficacia educativa. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 13(2). <https://doi.org/10.18861/cied.2022.13.2.3182>

Resumen

El presente estudio se constituye como una investigación cualitativa sobre la eficacia en las organizaciones educativas y ha tenido por objetivo principal describir los factores organizacionales de mayor relevancia para denominar como eficaz a una organización educativa de Carabayllo, Lima (Perú), en tiempos de pandemia. Para la realización se tomaron cuatro categorías de análisis: liderazgo educativo, aprendizaje organizativo, sentido de comunidad y altas expectativas, las cuales sirvieron para el esbozo de una entrevista semiestructurada como método de recogida de información. Esta última consta de 12 preguntas organizadas en función de las cuatro categorías mencionadas antes. La muestra se compone de cuatro participantes: tres de estos desempeñan la función de coordinadores y docentes de la institución, mientras que una desempeña, además de las anteriores funciones, el rol de directora. En la selección de estos individuos se buscó obtener una visión sobre los lineamientos y prácticas de la institución educativa desde el punto de vista organizacional. A partir de la recopilación de información y de su análisis, se concluye que las cuatro categorías seleccionadas se configuran como los pilares de la eficacia en una organización educativa en tiempos de pandemia.

Palabras clave: gestión educativa, liderazgo, aprendizaje organizacional, sentido de comunidad, altas expectativas.

Abstract

This study is a qualitative research on efficacy in educational organizations and its main objective is to describe the most relevant organizational factors that make an educational organization efficient in Carabayllo, Lima (Peru) in times of pandemic. For the analysis, four categories were identified: educational leadership, organizational learning, a sense of community, and high expectations. These categories helped to outline a semi-structured interview as a method of information gathering. The latter consists of twelve questions organized according to the four categories mentioned above. The sample on which this last instrument was applied is made up of four participants: three of them play the role of school coordinators and teachers, while one plays, in addition to other functions, the role of director. The selection of these individuals was chosen in order to obtain a vision from the organizational point of view about the educational institution's guidelines and practices. From the information obtained and its analysis, it is concluded that the four selected categories are the pillars of efficacy in an educational organization in pandemic times.

Keywords: educational management, leadership, organizational learning, sense of community, high expectations.

Resumo

O presente estudo se constitui como uma pesquisa qualitativa sobre a eficácia em organizações educacionais e teve como objetivo principal descrever os fatores organizacionais mais relevantes para denominar uma organização educacional em Carabayllo, Lima (Peru) como eficaz em tempos de pandemia. Para sua realização, foram tomadas quatro categorias de análise: liderança escolar, aprendizagem organizacional, senso de comunidade e expectativas elevadas, que serviu para delinear uma entrevista semiestructurada como método de coleta de informações. Este último é composto por doze questões organizadas de acordo com as quatro categorias mencionadas acima. A amostra é composta por quatro participantes: três deles desempenham o papel de coordenadores e professores da instituição, enquanto um exerce, além das funções anteriores, a função de diretor. A seleção desses indivíduos se deu com o objetivo de obter uma visão sobre as diretrizes e práticas da instituição de ensino do ponto de vista organizacional. A partir da coleta de informações e sua análise, conclui-se que as quatro categorias selecionadas estão configuradas como os pilares da eficácia de uma organização educacional em tempos de pandemia.

Palavras-chave: gestão escolar, liderança, aprendizagem organizacional, senso de comunidade, altas expectativas.

Introducción

La eficacia escolar se asienta sobre el hecho de que las escuelas son capaces de mejorar las condiciones de los alumnos, independientemente de las diferencias de su contexto o antecedente social. En el Perú, las escuelas se encuentran inmersas en lugares donde las condiciones socioeconómicas de los estudiantes no son las mismas, por lo cual la importancia de este estudio radica en que las escuelas deben ser eficaces para lograr optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, concebido por Abreu et al. (2018) como el espacio cuyo fin es contribuir a la formación integral del alumno, independientemente de la situación de los estudiantes. Asimismo, es necesario tener en cuenta que el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el contexto de pandemia actual, se sirve de las tecnologías de información, concebidas por Granda et al. (2019) como el conjunto de herramientas que permiten la transmisión, el almacenamiento y el procesamiento de la información para ser transformada en conocimiento, por lo cual, configuran una nueva visión de la escuela contemporánea, aspecto que es necesario concebir para abordar la eficacia escolar.

El presente estudio tiene por objetivo principal describir los factores organizacionales de mayor relevancia para denominar como eficaz a una organización educativa de Carabayllo, Lima (Perú), durante el periodo 2020-2021, es decir, en tiempos de pandemia. A partir de ello, el estudio considera cuatro categorías que, a su vez, son factores de la eficacia de las organizaciones educativas:

- liderazgo educativo,
- aprendizaje organizativo,
- sentido de comunidad,
- altas expectativas.

Con la finalidad de realizar el análisis pertinente para alcanzar el objetivo explicitado previamente, este estudio se organizó en los subsiguientes apartados:

1. referentes teóricos, donde se abordaron los aspectos claves de la eficacia escolar y los factores organizacionales para la eficacia educativa;
2. diseño metodológico, en el cual se explicita el enfoque, el diseño y unidad de análisis, la técnica de recolección, así como el procesamiento de análisis;
3. interpretación de resultados;
4. discusión.

Referentes teóricos

Los aspectos claves de la eficacia escolar

El informe Coleman (Coleman, 1966), que concluyó que la escuela desempeñaba un papel limitado en el rendimiento del alumno, ha servido como base del debate sobre el cual se asienta el movimiento sobre la eficacia escolar hasta la actualidad. En tal sentido, esbozar una definición adecuada resulta crucial no solo para reconocer las características o los factores asociados, sino para delimitar su importancia en el estudio del fenómeno educativo. No obstante, para una apropiada definición es indispensable, por un lado, abordar la noción de gestión, relacionada a los procesos y actividades necesarios para el cambio dirigido hacia la eficacia. Como sostiene la CONEAU (como se citó en Quiroga, 2008), la gestión está integrada por tres factores: recursos, procesos y resultados al servicio del desarrollo integral de la organización. En ese sentido, según Simon (2002, en Majad, 2016), es posible concebir la misma como un elemento que se encuentra en contacto con las demás actividades que se realizan en la institución. Por otro lado, es necesario también abordar la noción de eficacia, que implica la búsqueda de un objetivo pertinente y la conexión entre lo planificado y operacionalizado mediante un proceso activo de realización de acciones para lograr la eficacia (Murillo, 2011; Murillo et al., 2016; Estévez, 2001), es decir, implica tanto la teoría como práctica.

Una escuela eficaz, como afirma Murillo (2003), debe favorecer el desarrollo de todos sus alumnos en función de las nociones complementarias de eficacia y equidad. Así pues, es posible afirmar que la eficacia escolar se asienta en la capacidad de las escuelas para mejorar las condiciones de los alumnos independientemente de las diferencias de su contexto o antecedente social (Carvalho-Pontón, 2010; Estévez, 2001; Blanco, 2009). En otros términos, dicha noción se relaciona con la consecución de objetivos pertinentes en función:

1. del impacto positivo en el desempeño de los educandos,
2. de la compensación de las desigualdades de ingreso o —como sostienen Gamazo et al. (2018), Granvik et al. (2018) y Murillo (2004)— tomando en cuenta su rendimiento inicial y su historia social, económica y cultural para garantizar su desarrollo a nivel integral.

Por lo tanto, la eficacia educativa busca identificar razones por las cuales una organización educativa supera dichas desigualdades e impacta en el éxito de los alumnos. Sobre esto, Delgado & Sánchez (2020) sostienen que la eficacia escolar se centra en los procesos formativos que se generan dentro de la comunidad educativa. En ese sentido, tales procesos refieren tanto a los logros cognitivos como a la formación en valores, el bienestar y la satisfacción de los estudiantes (Murillo, 2003; Cornejo & Redondo, 2007). De tal modo, las escuelas eficaces, según Creemers et al. (2007), Murillo (2003), Creemers & Kyriakides (2009) y Delgado & Sánchez (2020) definen las necesidades para su mejoría, los mecanismos a utilizar y su evaluación mediante el estudio de los factores de aula, contexto, historia, trayectoria, identidad, estructuras organizativas y rutinas establecidas.

Así pues, es posible definir la eficacia escolar como una línea de investigación que se constituye por estudios empíricos que buscan transformar la realidad de las escuelas y construir, a su vez, una base de saberes para el cambio educativo o, en otros términos, es una línea que se centra en el impacto de la escuela, en el proceso de aprendizaje y en la relación entre este último con los factores organizacionales de tal institución.

En tal sentido, como sostienen Murillo (2003, 2004), Estévez (2001), Cornejo & Redondo (2007) y Carvallo-Pontón (2010), dichos estudios buscan conocer qué hace que una escuela sea eficaz y legitimar la identificación, cuantificación y jerarquización de factores que impactan el desempeño del alumnado. Como sostiene Creemers et al. (2007), Murillo (2011) y Murillo et al. (2007), la eficacia escolar y su mejora refieren al cambio en la educación planificada hacia la optimización tanto del proceso de aprendizaje (desarrollo de los alumnos) como de la capacidad de la escuela para gestionar el cambio (mejora real de la organización educativa). Sobre esto, Blanco (2009) y Murillo (2011) afirman que la mejora de la eficacia escolar es un proceso cíclico porque no todas las escuelas son eficaces a lo largo del tiempo, ni simultáneamente en todos los ítems evaluados, lo cual justifica la importancia de conocer los factores que las hacen eficaces. En ese sentido, Murillo (2003) y Murillo et al. (2016) recalcan que este movimiento permite ver la educación de una manera distinta: admite el desarrollo de nuevos enfoques metodológicos en la investigación educativa, demuestra que una escuela eficaz debe estar estructural, simbólica y culturalmente unida, refuerza la autoestima docente y hace hincapié en la noción de valor añadido en la educación.

Los factores organizacionales para la eficacia educativa

Es importante destacar que, autores como Murillo (2003), Cornejo & Redondo (2007), Báez (1994) y Creemers et al. (2007) sugieren que tal movimiento ha aportado información crucial sobre los efectos escolares, mediante la elucidación de factores relacionados con el desempeño escolar que pueden ser introducidos o cambiados en la educación para la mejora de la escuela. En otros términos, esta línea de investigación nos permite delimitar:

1. los factores relevantes para el óptimo funcionamiento de la organización educativa, es decir, los relacionados a la eficacia;
2. las razones por las cuales lo son.

Así pues, la importancia de la identificación de factores radica en la posibilidad de desarrollar conocimientos para la mejora de la escuela. No obstante, autores como Cornejo & Redondo (2007) argumentan que las investigaciones de este movimiento no llegan a establecer relaciones entre los diversos factores, ni su peso relativo debido a que no existe un adecuado control en las variables de contexto extra-escuela. En tal sentido, como sostienen Fernández y González (1997, como se citó en Estévez, 2001), la eficacia puede verse relacionada a diversos factores, los que varían dependiendo del concepto de eficacia sobre el que se asienta una investigación particular.

En ese sentido es necesario destacar, como sostienen Blanco (2008, 2009) y Miranda (2008), que existen factores que pueden tener efectos distintos en función al contexto sociocultural de las escuelas, es decir, existen interacciones con el entorno sociocultural de una escuela, lo cual supone la no existencia de un único modelo de eficacia, en tanto que también se contempla la composición social del alumnado. Teniendo en cuenta lo anterior, los estudios de Báez (1994), Blanco et al. (2008), Murillo (2008, 2011), Sammons (como se citó en Murillo et al., 2016), Miranda (2008), Delgado & Sánchez (2020) y López (2010) identifican los siguientes factores:

- sentido de comunidad,
- liderazgo educativo y pedagógico,
- clima escolar y de aula,
- organización del aula,
- altas expectativas,
- calidad de la enseñanza y del currículo,
- seguimiento y evaluación en todos los niveles,
- aprendizaje organizativo y desarrollo profesional,
- compromiso e implicación de la comunidad educativa,
- recursos educativos e infraestructura,
- gestión del tiempo,
- estabilidad docente,
- cultura escolar positiva,
- políticas escolares contextualizadas.

Por ello, se profundizará en el análisis de cuatro factores que se configurarán como la base para nuestro estudio. El primero es el liderazgo educativo, el mismo que es definido por Edmonds (1982, como se citó en Báez, 1994), Delgado & Sánchez (2020) y Murillo (2008) como un liderazgo instructivo de la directora del centro, enfocado en el proceso de enseñanza-aprendizaje donde es clave el grado de actualización pedagógica de la directora. Como sostienen Murillo et al. (2016) y Rodríguez-Gallego et al. (2020), las escuelas eficaces están relacionadas principalmente a un liderazgo fuerte y activo, en función del compromiso con la educación de los estudiantes, aspecto que Hallinger y Heck (2016) destacan sosteniendo que el liderazgo contribuye al aprendizaje organizacional, lo cual repercute en la eficacia de la escuela.

Como bien sostienen Alvariño et al. (2004, como se cita en López, 2010) y el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE, 2000), la gestión educativa estratégica es entendida como el conjunto de procesos teórico-prácticos integrados que se configura como elemento crucial de la calidad de desempeño en las escuelas. En este saber confluyen las nociones de conocimiento/acción, ética/eficacia y política/administración en procesos orientados a la mejora de las prácticas educativas y a la continua innovación. Así pues, como sostienen Murillo (2011) y Murillo et al. (2016), la dirección escolar se configura como un factor crucial para los procesos de cambio y para el desarrollo de los estudiantes, por lo cual los directores con un claro compromiso y un buen estilo de dirección son elementos clave en las escuelas eficaces. Un segundo factor crucial radica en el aprendizaje organizativo, el cual, según Delgado & Sánchez (2020), Murillo (2011) y Edmonds (1982, en Báez, 1994), se configura como la apertura hacia la formación y aprendizaje continuo, así como hacia la innovación progresiva, lo que implica que la eficacia educativa está asociada a evaluaciones y controles de rendimiento para la mejora. Dicho proceso de mejora e innovación debe contar con un compromiso y disposición para aprender de parte de los directivos y docentes. En ese sentido, según López (2010), un factor que afecta negativamente la gestión de las organizaciones educativas radica en una cultura organizacional opuesta a los cambios.

Un tercer factor es el sentido de comunidad, entendido como la delimitación de metas claras, conocidas y compartidas por la comunidad escolar como el trabajo docente colaborativo (Delgado & Sánchez, 2020; Murillo, 2008, 2011; Murillo et al., 2016). En ese sentido, este factor hace referencia a la visión compartida y consensuada de la escuela por contar con objetivos claros, trabajo en equipo,

expectativas y satisfacción de las familias con la escuela. A su vez, es necesario destacar que es fundamental tener en cuenta que la mejora debe ajustarse a los objetivos propios del centro educativo, así como a los de la administración nacional o estatal (Murillo, 2011).

Finalmente, un cuarto factor —según Edmonds (1982, como se citó en Báez, 1994)— son las altas expectativas de los docentes sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes, —agregan Delgado & Sánchez (2020) y Murillo (2008)— de los directivos sobre el desempeño docente y de los padres de familia sobre el centro educativo. En ese sentido, es importante señalar, como lo hacen Murillo et al. (2016) y Miranda (2008), que la optimización de procesos de enseñanza y aprendizaje es crucial, en tanto que las acciones del docente con sus alumnos influyen de manera importante en lo que el estudiante aprende, es decir, existe una relación positiva entre las prácticas docentes y el rendimiento del estudiante. Esto se configura como un criterio que puede ser aplicado también para los otros dos casos señalados en la definición de nuestro factor.

En ese sentido, debemos destacar que en el año 2020 se desató una crisis sanitaria ocasionada por el virus del COVID-19, situación que obligó a las organizaciones educativas a repensar su funcionamiento y a encontrar mecanismos que les permitieran ajustarse a un nuevo escenario formativo (Hurtado, 2020) debido a que, según la UNESCO (2020), más de 849 millones de estudiantes se encontraron confinados en casa porque 113 países habían cerrado los centros educativos a nivel nacional. Ante esto, las tecnologías de información jugaron un rol importante, porque impulsaron prácticas que repercutieron en el desarrollo integral de los alumnos y fueron útiles para la mejor gestión y administración eficaz (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2019; Granda et al. 2019; Feldman, 2021).

Este hecho exigió a las organizaciones continuar con la enseñanza-aprendizaje, crear mecanismos para el acceso de la educación a las grandes mayorías, así como una reconfiguración del gestor y docente, que pasaban su labor de lo presencial a lo virtual, además, de replantear los objetivos educativos. Es decir, los factores de la eficacia se mantienen vigentes, pero es necesario su estudio, ya que la pandemia cambió varias dinámicas de las escuelas.

Diseño metodológico

Enfoque

El presente estudio se asienta en las bases de la investigación cualitativa de tipo descriptivo (Guevara et al., 2020), donde recogemos las percepciones de los participantes a través de las entrevistas aplicadas (Creswell, 2005; Babbie, 2014), con el fin de interpretarlos y discutirlos a partir del objetivo del estudio.

Ahora bien, esta investigación ha tenido como tema de estudio los factores organizacionales asociados a la eficacia educativa, en tanto que se ha orientado por la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los factores organizacionales asociados a la eficacia de una organización educativa privada de Carabayllo, Lima, en tiempos de pandemia (2021)?

Unidad de análisis e informantes

Descripción de la institución

La organización educativa que se configuró como el objeto de estudio para esta investigación pertenece al distrito de Carabayllo en Lima (Perú). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), allí se alcanza un nivel de pobreza monetaria de, aproximadamente, un 23 %. Dicha institución se autodenomina como escuela alternativa que se rige por un enfoque socioconstructivista: el pensamiento que rige su funcionamiento se basa en la filosofía Reggio Emilia y en el Aprendizaje Basado en Proyectos. En ese sentido, atiende a más de 400 estudiantes y propone que desarrollen un pensamiento crítico y reflexivo, así como habilidades que les faciliten un buen desenvolvimiento en la sociedad. Durante la pandemia, la institución optó por la educación virtual a través de clases sincronas y utilizó otras tecnologías de información para mantener una comunicación constante con todos los agentes pertenecientes al centro educativo, sean directivos, coordinadores, docentes, alumnos o padres de familia.

Descripción de los participantes

Para la realización del estudio, el grupo humano que participó se conformó por una muestra por conveniencia (Cohen et al., 2011), debido a que fue posible contar con el apoyo de los docentes-coordinadores de la organización educativa estudiada.

Debemos destacar que los cuatro participantes desempeñan la labor de coordinadores en la institución educativa y una se desempeña como directora. Fueron escogidos porque conocen la organización de la escuela por más de cinco años, son responsables de un nivel y área determinada. La edad de los participantes oscila entre los 35 y 55 años, por lo que todos tienen más 10 años de experiencia en el campo educativo; tres son del sexo femenino y uno masculino.

Categorías de estudio

1. Liderazgo educativo, relacionado a la conducción de los maestros de parte de la directora, para el logro de objetivos relacionados a la eficacia educativa.
2. Aprendizaje organizativo, relacionado al intercambio fluido de la información y a la capacidad del centro educativo, con la finalidad de su uso y análisis para mejorar las prácticas en la institución.
3. Sentido de comunidad, relacionado a la delimitación de metas claras, conocidas y compartidas en la escuela, así como el reconocimiento y el apego a la visión y misión por parte de los integrantes de la comunidad educativa.
4. Altas expectativas, relacionadas a las expectativas que tienen tanto los docentes hacia los estudiantes, los directivos hacia los docentes y los padres de familia hacia la institución.

Técnica de recolección de la información

Se utilizó la entrevista semiestructurada como técnica de recolección de información. Se buscó cuestionar a los participantes sobre los factores de eficacia en las organizaciones educativas a las que pertenecían. Asimismo, es necesario tener en consideración que la entrevista semiestructurada, como el instrumento de recolección de datos utilizado en el presente estudio, corresponde a un conjunto de 12 preguntas abiertas aplicadas a todos los entrevistados por igual (Moore, 2014).

A cada participante se le aplicó una entrevista semiestructurada de manera análoga, con la consideración de que, previamente, se le indicó: la cantidad de preguntas, las categorías, la estructura y la finalidad de la entrevista. En tal sentido, en el presente estudio se han considerado los testimonios más significativos de los informantes, que fueron recogidos en entrevistas de entre treinta y cuarenta minutos de duración (incluyendo el tiempo de presentación de los participantes). A su vez, es importante resaltar que antes de cada entrevista se aplicó el compromiso de confidencialidad a cada una de los entrevistados, de acuerdo con los principios éticos como el respeto de la privacidad y justicia y, además, se acordó que tanto la información como los datos personales obtenidos serían utilizados solamente en el presente estudio.

Procesamiento de análisis

Para este proceso, se utilizaron matrices para la organización, clasificación y jerarquización de la información obtenida, siguiendo el método para la realización de un estudio cualitativo y la técnica de análisis *open coding*, que corresponde al análisis de contenido. Esto nos permitió identificar los hallazgos y codificarlos a la luz de las categorías del estudio antes expuestas. Cabe resaltar que todos los entrevistados recibieron un código, por ejemplo, se ha utilizado la C para los coordinadores y D para la directora, mientras que la numeración corresponde al orden de entrevista.

Interpretación de resultados

La interpretación de hallazgos se desarrolló en función de cuatro categorías:

- liderazgo educativo,
- aprendizaje organizativo,
- sentido de comunidad,
- altas expectativas.

En primer lugar, en relación con la categoría de liderazgo educativo, debemos destacar que se da un trabajo colaborativo en la institución promovido por dirección y basado en el planteamiento conjunto de la propuesta educativa no solo a inicios de año, sino a lo largo del mismo. Esto es crucial en la educación en tiempos de pandemia puesto que, ante la imposibilidad de compartir un espacio físico, es posible que los actores de la institución pierdan dicha práctica ante el nuevo contexto de naturaleza impersonal. En tal sentido, resaltan que la directora permite la participación, el trabajo colaborativo y brinda mucha confianza entre los maestros (C1). En dicho planteamiento conjunto, la directora se apoya en sus coordinadores, quienes actúan como su "columna vertebral" (D2) lo cual, a su vez, evidencia un trabajo compartido. Asimismo, se elucida un buen manejo de la comunicación ya que "todas [las] planificaciones vienen de dirección aportando de acuerdo a lo que los docentes van a poder ir ejecutando en el día a día" (C3), lo cual se da gracias al buen liderazgo plasmado en las coordinaciones gestionadas por la directora. Así pues, se esclarece la noción de acompañamiento como práctica que involucra a la directora y a los maestros, asentada en el diálogo y en la evaluación de las prácticas docentes, destacando que no es propiamente una supervisión puesto que "esa palabra no existe en la escuela" (D2), lo que evidencia que la directora no es concebida como un ente fiscalizador sino como alguien que rescata los aspectos positivos y negativos para poder dar una retroalimentación adecuada al docente y así lograr la mejora de sus prácticas.

Asimismo, durante el contexto de la educación virtual, dicho mecanismo se ha visto potenciado por la utilización de las tecnologías de información en tanto permiten que la directora tenga una mayor capacidad para verse inmerso en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esto se debe a que dicho agente "si no puede acompañarnos durante las clases en vivo, observará clases grabadas" (C1), aspecto que ha beneficiado dicha práctica (acompañamiento) en relación con un buen liderazgo de parte del mismo. El acompañamiento virtual, en ese sentido, ha permitido la incorporación de nuevas prácticas relacionadas al proceso de enseñanza-aprendizaje, que han sido comunicadas al resto de docentes para que las apliquen.

A su vez, se destaca asertividad y la empatía de la directora, en tanto que se pone "en el lugar del maestro, y viv[er] en la situación o situaciones que el maestro vive y que también les transmit[er], de alguna manera, lo que quier[er] también para los demás estudiantes" (D2), y esto va de la mano con el hecho de que ella también es docente y coordinadora, lo cual le permite comprender de mejor manera a sus compañeros y justifica el hecho de que "si quier[er] que los maestros apliquen una estrategia, entonces la aplic[a] primero" (D2). Esto, a su vez, afecta de manera positiva a los alumnos dado que "la réplica que pueda dar a los estudiantes (...) radica en ser asertivo y comprensivos con [ellos]" (C3). El trato, en tal sentido, es horizontal (C3), lo cual implica que la actitud de la directora se asiente sobre los principios de flexibilidad, retroalimentación y comprensión.

Entonces, el liderazgo de la directora está presente como el ejemplo hacia los demás maestros o, en otros términos, tal como afirma un docente: "Si yo veo que mi cabeza está haciendo lo mejor posible para dar lo mejor de ella como persona, yo también voy a hacer lo mismo" (C4). Asimismo, este hecho se sustenta en que la directora "brinda diferentes herramientas para que nosotros [los docentes] podamos recoger cosas de ello" (C4), lo cual se configura como una forma de motivación según la percepción de un entrevistado, debido a que sostiene: "Te motiva a seguir trabajando mejor, mejorar cada día, a buscar de las estrategias, a no defraudar, creo, la confianza que te da" (C1).

En segundo lugar, sobre la categoría de aprendizaje organizativo, es importante destacar el hecho de que en la institución se ha priorizado la utilización de recursos digitales y tecnologías de información para el intercambio de información entre los docentes, coordinadores, directivos y personal administrativo (uso interno), así como para el establecimiento de una constante comunicación con los padres de familia.

Un recurso destacable es la plataforma institucional, que permite compartir información entre los maestros (D2), así como revisarlos entre todos y emitir sugerencias (C3), lo cual se configura como una práctica que permite un óptimo aprendizaje organizativo y la creación de nuevo conocimiento. Asimismo, un recurso digital similar, pero también abierto para alumnos y padres de familia, es la plataforma unificada de Perú School, que comprende una biblioteca virtual y sirve como un medio de comunicación siempre disponible para los padres, quienes pueden revisar no solo las sesiones de clases, sino también el material utilizado por los maestros e incluso ciertos insumos como artículos de información relevantes. A su vez, esta última plataforma permite "que los estudiantes puedan también comunicarse; de alguna otra manera, puedan compartir aprendizajes" (C3). Esto permite la constitución de un continuo flujo de información entre los distintos actores del centro.

Por otro lado, es necesario destacar que la institución realiza periódicamente un análisis FODA, a partir del cual el equipo discute y evalúa maneras sobre cómo mejorar ciertos aspectos y rescatar las mejores prácticas. Asimismo, este análisis se configura como un mecanismo útil para el aprendizaje organizativo, en tanto que se ve nutrido por las percepciones de todos los actores del centro, debido a que aplican entrevistas a los miembros de la comunidad (C4). Dicho mecanismo, a su vez, elucida la existencia de comunicación constante entre los actores, principalmente entre los docentes y coordinadores dado que se maneja la siguiente expresión "todos [los docentes] debemos de saber de todas las aulas y conocer lo que se está suscitando" (C4). Esto evidencia que el FODA permite un trabajo conjunto y orientado hacia el aprendizaje común, así como el acceso a la información para la toma de decisiones y la mejora continua.

En relación con lo anterior, otro mecanismo para mantener un contacto constante y que permite el aprendizaje organizativo son las "reuniones de comunicación" (D2):

1. entre el equipo docente, los coordinadores y dirección;
2. entre los docentes y los padres de familia.

En estas, se recolecta "información de grupo en grupo" (C4). En relación con esto, en el contexto virtual, los profesores se han visto beneficiados porque, debido a que algunos docentes trabajan en dos lugares, ahora pueden ingresar por el celular o ver la grabación luego de la misma, como lo indica C4.

De igual forma, las reuniones también se dan con los padres de familia, lo que permite obtener su retroalimentación teniendo en consideración que, si estas no son posibles, entonces la directora recibe correos (C1). Estas reuniones de comunicación, a su vez, se han visto potenciadas durante el periodo de la educación virtual, por el hecho de que se usan herramientas virtuales (correos, reuniones grupales), que en algunos casos son grabadas y subidas en las plataformas correspondientes para posterior revisión y análisis.

En tercer lugar, sobre la categoría de sentido de comunidad, es importante destacar que la visión y misión de la escuela son aspectos sobre los cuales los docentes están plenamente conscientes, por ejemplo, resaltan que "no somos una escuela tradicional" (C1, D2). Esto se logra a través de las reuniones donde se comparte la filosofía de la escuela, cómo es el docente, la clase y colegio (C4), así como la revisión del reglamento interno (C1). Esto significa: articular e integrar los saberes del docente nuevo con los lineamientos del centro, al tiempo que permite establecer metas y lineamientos compartidos.

A su vez, es importante la identificación de parte de los docentes con las metas del centro, que pueden ser "a corto, mediano y largo plazo" (D2). En ese sentido, la directora busca que los docentes se identifiquen con las metas, en función al hecho de que procura "la apertura de una organización muy amigable, muy asertiva, tratando de conocer más allá del maestro, tratar de conocer cuáles son sus metas" (D2), organización que se ha fortalecido por el hecho de que la educación virtual permite una comunicación más estrecha, por el uso de las distintas tecnologías de información que mencionamos anteriormente. Dichas tecnologías se han configurado como una innovación en la escuela por su relevancia para continuar llevando a cabo los procesos que se daban durante la educación presencial y, además, por su repercusión positiva. En ese sentido, este último aspecto se complementa con el trabajo colaborativo denotado en la anterior categoría debido a que supone la construcción de metas comunes, lo que se evidencia con la conformación de los equipos de trabajo para seguir mejorando (C4).

A su vez, como se mencionó anteriormente, la identificación va en un sentido doble: del docente hacia la directora y de la directora hacia el docente, en tanto que la directora también asume las funciones del docente de la organización e, incluso, también las de un coordinador lo cual justifica el hecho de que empatice con las necesidades y situaciones en las que se vean inmersos los demás docentes. De tal forma, es importante el hecho de que estos lineamientos y metas se orientan en función de los objetivos que se desean alcanzar con los estudiantes, puesto que los docentes trabajan "todo desde el estudiante, en realidad porque, para ellos, nosotros estamos haciendo todo este trabajo" (C4).

A su vez, los entrevistados destacan la existencia de actividades de integración, las cuales favorecen que se vean a sí mismos inmersos en la comunidad del centro educativo y que se identifiquen como parte del mismo. Algunas de estas actividades involucran la participación de los padres de familia y también de los alumnos, por ejemplo el aniversario del colegio o juegos de integración, donde se refuerza el sentido de comunidad desde la unión y el compartir (C1, C4), también, resaltan "los encuentros de los lunes que son generales, está el equipo docente, están los estudiantes" (D2), que se complementan con "las asambleas de la mañana por aulas, donde se reúnen todos los tutores y alumnos" (D2). En tal sentido, estos encuentros y el resto de las actividades que se dan en la institución virtualmente, debido al contexto, permiten que los agentes pertenecientes al centro se integren y se identifiquen como parte de la misma, a pesar de no compartir un mismo espacio físico.

En cuarto lugar, sobre la categoría de altas expectativas, se evidencia que la organización tiene expectativas altas:

1. de parte de los docentes hacia los estudiantes,
2. de parte de parte de la directora hacia los docentes,
3. de parte de parte de las familias hacia el centro.

En primer lugar, sobre el punto primero, los entrevistados destacaron que los docentes esperan que los estudiantes sean autónomos, libres y no dependientes (C1). En tal sentido, los maestros plantean estrategias orientadas hacia una finalidad común, que radica en que los alumnos no solo adquieran los conocimientos adecuados para su edad, sino que también se desarrollen plenamente en el plano socioemocional. Como sostiene uno de los entrevistados, la plana docente procura "que los estudiantes, al final, sean grandes personas, muy aparte de exitosas en la carrera que ellos deseen estudiar o los conocimientos que ellos deben de tener: que sean personas exitosas, que sean personas con habilidades blandas desarrolladas, fortalecidas" (D2), es decir, un desarrollo integral del estudiante. Esto teniendo en cuenta que dicha organización se configura, según los docentes, como el "espacio de oportunidad para ellos [los alumnos]; para que se puedan desarrollar de manera abierta en todo sentido" (D2) y, a su vez, teniendo presente el objetivo que la organización tiene para el alumno: que cada docente conozca el perfil del estudiante de dicho centro para lograr su óptimo desarrollo integral.

Ante esto, los entrevistados destacan, como problema, el desinterés de parte de los padres de familia por sus hijos del nivel secundario, relacionado al aprendizaje y la escasa participación en las reuniones (D2). Frente a este escenario, los entrevistados aseveran que se busca solucionar a través del trabajo conjunto con los coordinadores y directivos. Para eso, comparten información sobre los estudiantes antes del inicio del año escolar (C4), permitiendo conocer a través de los documentos cómo es el estudiante, además del compromiso y participación de los padres; esto está en las carpetas virtuales alojadas en la plataforma de la escuela, accesible a todo el personal de la escuela. Con esta información se toman mejores decisiones, lo que les permite recrear nuevas formas de trabajo con los estudiantes.

Sobre las expectativas de la directora hacia los profesores, los entrevistados resaltan que son altas y que ella confía en el trabajo de los docentes (C1). En tal sentido, se elucida que las altas expectativas de la directora (y de su equipo de coordinadores) motivan la labor docente y la orientan hacia la mejora constante, por lo que consideran relevante la autoevaluación, el saber qué mejorar y cómo hacerlo, así como tener las condiciones para lograrlo (C1). Por lo tanto, la directora espera que los docentes logren buenas prácticas y los motiva a ser coordinadores o directores de alguna institución (D2), lo que condice con lo siguiente: "que todos [los docentes] somos capaces: y es cierto" (C3).

Estas altas expectativas también las tienen los padres hacia la escuela y hacia los maestros (C4), lo que influye de manera positiva: de ahí que esperan que los maestros sean buenos, que tengan buen trato y que les brinden a los estudiantes un ambiente seguro y próspero para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Discusión

Sobre el factor de liderazgo educativo, es posible sostener que el liderazgo de la directora se configura como instructivo debido a que ella orienta a los docentes a través de un coordinado trabajo colaborativo. Esto concuerda con lo que sostienen Báez (1994), Delgado & Sánchez (2020) y Murillo (2008), en tanto que permite que los maestros se dirijan hacia la mejora mediante el proceso de acompañamiento. En tal sentido, es necesario destacar que la organización analizada cuenta con una directora empática y asertiva, debido a que comprende al docente y su labor por el hecho de que también ejerce dicha función en el centro. Como bien sostienen López (2010) y el IIPE (2000), la gestión educativa estratégica, realizada por la directora en función a los principios de flexibilidad, retroalimentación y comprensión, es un elemento que elucida el buen desempeño que tiene la organización en conjunción con la utilización de tecnologías de información, las cuales han potenciado la práctica de acompañamiento. A su vez, a través de estrategias de motivación y del trato horizontal, la directora procura incentivar que los docentes cambien y se orienten hacia el desarrollo de los estudiantes, como afirman Murillo (2011) y Murillo et al. (2016). A su vez, como se destaca en la interpretación de resultados, los docentes buscan realizar un trabajo que responda (y no defraude) a la buena dirección de la directora y su eficaz gestión en la organización.

Sobre el factor de aprendizaje organizativo, en la organización analizada se ha implementado, durante la educación virtual, la utilización de recursos digitales que actúan como repertorios de información útil para los individuos pertenecientes a la organización: la plataforma institucional como elemento de almacenamiento y transferencia de información para uso exclusivo de los trabajadores (docentes) y la plataforma Perú School como recurso abierto para alumnos y padres de familia. Ambos permiten la acumulación y almacenamiento de información, soporte de la formación y aprendizaje continuo, elementos que según Delgado & Sánchez (2020), Murillo (2011) y Báez (1994) conllevan a la innovación progresiva. Estos autores, a su vez, argumentan que el aprendizaje organizativo está asociado a evaluaciones y controles de rendimiento para la mejora, elemento que se hace presente en la organización, en la realización y evaluación conjunta del FODA, el cual, a su vez, elucida la existencia de comunicación constante entre los docentes. Vale destacar que dicho análisis se configura como una herramienta que promueve la innovación y la formación docente. Esto lo justifica López (2010), quien sostiene que la organización analizada sería eficaz en tanto que posea una cultura organizacional orientada al cambio, lo cual se evidencia también en que la directora y los docentes se reúnan para discutir sus prácticas y estén abiertos a recibir la retroalimentación que les brinden los padres de familia a través de reuniones o correos.

Sobre el sentido de comunidad, en la organización se denota que los docentes y la directora son conscientes y se identifican con la visión y misión de la escuela, lo cual permite la delimitación de metas claras, conocidas y compartidas por la comunidad escolar. Esto, según Delgado & Sánchez (2020), Murillo (2008, 2011) y Murillo et al. (2016), permite el trabajo docente colaborativo. A su vez, el reglamento interno actúa como documento donde se encuentran los lineamientos básicos para el trabajo docente. La conjunción de los anteriores elementos con los propios intereses y finalidades de los implicados permite la constitución de una visión compartida y consensuada, la delimitación de objetivos claros y la posibilidad de trabajar en equipo. A su vez, en la organización existen elementos que refuerzan el sentido de comunidad: algunos que involucran la participación de padres de familia y alumnos y otros que involucran solo a los docentes y alumnos.

De tal modo, los objetivos comunes se ajustan, como afirma Murillo (2011), a los objetivos del centro educativo debido a que los docentes son participes en su construcción a través de actividades que refuerzan el vínculo entre los agentes en torno al centro educativo. Asimismo, la interacción virtual constante entre los agentes ha promovido el sentido de comunidad en el centro educativo.

Finalmente, sobre las altas expectativas, como sostiene Báez (1994), en la organización existen altas expectativas de parte de los docentes hacia los estudiantes porque se espera que posean autonomía, un buen aprendizaje y desarrollo socioemocional, así como habilidades blandas, es decir, se busca que el estudiante tenga un desarrollo integral. Esto se da independientemente del desinterés de algunos padres, situación que se busca superar a través del trabajo coordinado. En segundo lugar, como sostienen Delgado & Sánchez (2020) y Murillo (2008), en la organización se evidencian altas expectativas de parte la directora hacia el desempeño docente y, a su vez, de parte de los padres de familia hacia el centro educativo. Ambos promueven la autoevaluación de los docentes, coordinadores y directora para mejorar sus prácticas en el centro. Particularmente, las expectativas de la directora promueven que los propios docentes aprendan de su labor como directivo e, incluso, la superen con la finalidad de que ellos logren ser directores eventualmente. Además, las altas expectativas de los padres de familia hacia la organización logran que los agentes busquen que el centro se configure, no solo como un lugar próspero para el aprendizaje de los alumnos, sino también para su desarrollo socioemocional, lo cual permite la optimización de procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto, según Murillo et al. (2016) y Miranda (2008), es crucial debido a que existe una relación positiva entre las prácticas docentes y el rendimiento del estudiante, aspecto evidenciado en el centro educativo analizado.

Conclusiones

La presente investigación se desarrolló en función de cuatro categorías: liderazgo educativo, aprendizaje organizativo, sentido de comunidad y altas expectativas. Dichas categorías fueron escogidas por su relevancia y crucial relación con la eficacia organizacional de una organización educativa, especialmente en tiempos de pandemia que permitieron otorgar al estudiante un óptimo proceso de enseñanza y aprendizaje, así como encontrarse orientada hacia el desarrollo constante.

A modo de síntesis, respecto al liderazgo educativo, en la institución existe un fuerte liderazgo de parte de la directora, que promueve el trabajo colaborativo, confía y motiva a los docentes y coordinadores, es empática, así como asertiva y, además, realiza su labor bajo los principios de flexibilidad, retroalimentación y comprensión. Asimismo, es destacable la noción de acompañamiento, que se constituye como un mecanismo que incita el diálogo y el desarrollo docente hacia la mejora, el cual se ha visto potenciado por la capacidad de grabar las clases en el entorno virtual. Sobre el aprendizaje organizativo, la utilización de recursos digitales para almacenar y compartir información ha permitido optimizar el proceso de aprendizaje continuo:

1. la plataforma institucional, como recurso interno de almacenamiento de información, permite la realización de análisis FODA más objetivos y útiles;
2. la plataforma unificada de Perú School permite una comunicación constante con los alumnos y padres de familia, complementada por reuniones sincronicas.

A su vez, en relación con el sentido de comunidad, los docentes tienen clara la misión, visión y reglamento de la organización, aspectos que, a su vez, se explicitan y se renuevan en las reuniones de inicio de año, en tanto que se toman en cuenta y se integran las concepciones de todos los docentes para el establecimiento de lineamientos, prácticas y objetivos compartidos. En tal sentido, la integración de las visiones de los docentes con la misión y visión de la escuela garantiza su identificación con las metas de la organización. El sentido de comunidad, a su vez, se hace explícito en las actividades de integración, que se continúan realizando de manera virtual. Finalmente, respecto a las altas expectativas, es relevante que existan de parte de la directora con los docentes, de estos últimos con los estudiantes y de los padres de familia hacia el centro. Las altas expectativas se evidencian en:

1. en la búsqueda de los docentes en nuevas prácticas y métodos para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje;
2. en la intención del centro y de los agentes que lo componen por mejorar, así como en la intención de la directora por buscar el desarrollo de sus docentes en un proceso de mejora constante orientado hacia la eficacia;
3. en los estudiantes, que poseen un perfil académico y de valores que se adecúan con los del centro educativo.

Notas:

¹Este artículo fue elaborado en el curso Enfoques sobre las organizaciones educativas de la Maestría en Educación (PUCP), en el semestre académico 2021-1.

Aprobación final del artículo: Dra. Verónica Zorrilla de San Martín, editora responsable de la revista.

Contribución de autoría: La concepción del trabajo científico fue realizada por Álvaro León y Alex Sánchez. La recolección, interpretación y análisis de datos estuvo a cargo de Álvaro León. La redacción del manuscrito fue realizada por Álvaro León. Ambos autores revisaron y aprobaron el contenido final.

Referencias

- ABREU, Y., BARRERA, A., WOROSZ, T., & VICHOT, I. (2018). El proceso de enseñanza-aprendizaje de los Estudios Lingüísticos: su impacto en la motivación hacia el estudio de la lengua. *Mendive. Revista de Educación*, 16(4), 610-623. <https://mendive.up.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1462>
- BABBIE, R. (2014). *The basics of social research*. Cengage Learning.
- BÁEZ, B. F. (1994). El movimiento de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 4. <http://rieoei.org/oeivirt/rie04a04.htm>
- BLANCO, E. (2008). Factores escolares asociados a los aprendizajes en la Educación Primaria Mexicana: Un análisis multinivel. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(1), 58-82. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5454>
- BLANCO, E. (2009). Eficacia escolar y clima organizacional: apuntes para una investigación de procesos escolares. *Revista Estudios Sociológicos*, XXVIII(80), 671-694. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59820676011>
- CARVALLO-PONTÓN, M. (2010). Eficacia escolar: antecedentes, hallazgos y futuro. *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 199-214. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476012>
- COHEN, L., MANION, L. & MORRISON, K. (2011). *Research Methods in Education*. Routledge.
- COLEMAN, J. S. (1968). Equality of educational opportunity. *Equity & Excellence in Education*, 6(5), 19-28. <https://doi.org/10.1080/0020486680060504>
- CORNEJO, R. & REDONDO, J. (2007). Variables y factores asociados al aprendizaje escolar: Una discusión desde la investigación actual. *Revista Estudios Pedagógicos*, 33(2), 155-175. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052007000200009>
- CREEMERS, B. & KYRIAKIDES, L. (2009). Situational effects of the school factors included in the dynamic model of educational effectiveness. *South African Journal of Education*, 29(4), 293-315. <https://doi.org/10.15700/saje.v29n3a270>
- CREEMERS, B., STOLL, L., & REEZIGT, G. (2007). Effective School Improvement – Ingredients for Success: The Results of an International Comparative Study of Best Practice Case Studies. *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*, 825-838. http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4020-5747-2_44
- CRESWELL, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Education.
- DELGADO, R. M. D. M. & SANCHEZ, A. O. (2021). Factores organizacionales en una institución educativa privada del Callao-Perú. *Horizonte de la ciencia*, 11(20), 291 - 308. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.20.784>
- ESTÉVEZ, B. (2001). Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa. *Espacio Abierto*, 10(4). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12210403>
- FELDMAN, P. (2021). Digital transformation in education: from vision to practice during the pandemic. In A. Plutino & E. Polisca (Eds), *Languages at work, competent multilinguals and the pedagogical challenges of COVID-19* (pp. 39-45). <https://doi.org/10.14705/rpnet.2021.49.1216>

- GAMAZO, A., MARTÍNEZ-ABAD, F., OLMOS-MIGUELÁÑEZ, S., & RODRÍGUEZ-CONDE, M. J. (2018). Evaluación de factores relacionados con la eficacia escolar en PISA 2015. Un análisis multinivel. *Revista de educación*, (379), 56-78. <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/d/22172/19/0>
- GRANDA, L., ESPINOZA, E., & MAYON, S. (2019). ICT as didactic tools of the teaching-learning process. *Conrado*, 15(66), 104-110. https://www.researchgate.net/publication/343574664_ICT_as_didactic_tools_of_the_teaching-learning_process
- GRANVIK, M., BROLIN, S., ALMQUIST, Y. & MODIN, B. (2018). Effective schools, school segregation, and the link with school achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 464-484. <https://doi.org/10.1080/09243453.2018.1470988>
- GUEVARA, G. P., VERDESOTO, A. E., & CASTRO, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- HALLINGER, P., & HECK, R. H. (2016). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4). <https://revistas.uam.es/reice/article/view/2837>
- HURTADO, F. (2020). La educación en tiempos de pandemia: Los desafíos de la escuela del siglo XXI. *Revista arbitrada del Centro de Investigaciones y Estudios Gerenciales*, 44, 176-187. [https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.44\(176-187\)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.44(176-187)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf)
- INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN (2000). *Gestión educativa estratégica: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. <https://educrea.cl/gestion-educativa-estrategica-diez-modulos-destinados-a-los-responsables-de-los-procesos-de-transformacion-educativa/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (2020). Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital 2018. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf
- LÓPEZ, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios pedagógicos*, 36(1), 147-158. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052010000100008>
- MAJAD, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008>
- MIRANDA, L. (2008). Factores asociados al rendimiento escolar y sus implicancias para la política educativa del Perú. En M. Benavides (Ed.). *Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú: contribuciones empíricas para el debate* (11-39). Editorial GRADE.
- MOORE, B. (2014). In-Depth Interviewing. En J. Sorters, P. Shields, y S. Henriette (Eds.), *Routledge Handbook of Research Methods in Military Studies* (pp. 115-128). Routledge.
- MURILLO, J. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica, revisión internacional del estado del arte*. Convenio Andrés Bello.
- MURILLO, J. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(21), 319-360. <http://www.redalyc.org/pdf/140/14002104.pdf>

- MURILLO, J. (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Convenio Andrés Bello. <http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/284/155.%20Investigaci%C3%B3n%20Iberoamericana%20sobre%20eficacia%20escolar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MURILLO, J. (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas. *REICE*, 6(1), 4-28. <http://www.redalyc.org/pdf/551/55160102.pdf>
- MURILLO, J. (2011). Mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55, 49-83. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie55a02.pdf>
- MURILLO, J., MARTÍNEZ-GARRIDO, C & RUIZ, X. (2016). Factores de eficacia escolar en la República Dominicana. *Innovación educativa*, 16(72), 113-132. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732016000300113
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (2018). *Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación*. <https://es.unesco.org/themes/tic-educacion>
- QUIROGA, S. (2008). *Planificación, gestión y anarquías organizadas*. Artículo presentado en el V Encuentro Nacional y II Latinoamericano: La Universidad como objeto de investigación. <https://docplayer.es/177255132-Planificacion-gestion-y-anarquias-organizadas.html>
- RODRÍGUEZ-GALLEGO, M., ORDÓÑEZ-SIERRA, R. & LÓPEZ-MARTÍNEZ, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.364581>
- UNESCO (2020). Seguimiento mundial de los cierres de escuelas causados por el Covid-19 [Mapa]. <https://es.unesco.org/covid19/educationresponse>